Ирина Андреева

Управление кадрами.

Руководство для персонала и топ-менеджмента

Рецензенты:

И. В. Фурманов, д-р психолог. наук, проф., завкафедрой психологии факультета философии и социальных наук Белорусского государственного университета;

Л. В. Финькевич, канд. психолог. наук, проф., завкафедрой социальной психологии Белорусского государственного педагогического университета.

От автора

В настоящее время – эпоху предприимчивости и стремительного роста объема знаний – в цене компетентные специалисты. Русским аналогом термина «компетентность» является английское слово intelligence. Оно происходит от двух корней: inter – между и legere – различать. Таким образом, понятие «компетентность» означает выбор между несколькими возможностями. Однако для того чтобы выбирать, нужно увидеть и осознать эти возможности.

Более десяти лет я читаю курс психологии управления для студентов, обучающихся специальности «Менеджмент». Замечено, что будущим руководителям при достаточно хорошей теоретической подготовке не хватает практических знаний – знаний того, какие возможности существуют для достижения поставленных целей и какие альтернативы решения проблемы будут действенны в конкретной ситуации. Показать методы решения некоторых проблем и помочь руководителю выбрать из них оптимальные варианты – в этом предназначение книги «Управление кадрами. Руководство для топ-менеджмента и персонала».

Книга состоит из трех глав. Первая посвящена личности сотрудника. Индивидуальные особенности сотрудников рассматриваются в русле кадровых процессов в организации (подбора и адаптации персонала, его оценки, карьеры).

Тема второй главы – проблемы коммуникации персонала в организации, процессы в рабочей группе (лидерство, командообразование), а также особенности реализации различных форм делового общения.

В третьей главе проводится анализ эмоциональных проблем, возникающих во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными, а также между рядовыми сотрудниками организации (конфликты, моббинг, буллинг, «терминаторный менеджмент»). Предлагаются рекомендации по решению указанных проблем, рассматриваются способы эмоциональной саморегуляции.

Книга «Управление кадрами…» предназначена для руководителей, кадрового резерва на выдвижение, студентов, практических психологов – всех, кому интересны психологические особенности управленческой деятельности.

Большинство статей, которые вошли в эту книгу, являются результатом сотрудничества автора с редактором журнала «Кадровая служба» Светланой Сильванович. Я благодарна Светлане за счастливую возможность проявить себя в жанре научно-популярной публицистики, за продуктивное сотрудничество и человеческое взаимопонимание.

Выражаю сердечную благодарность научным рецензентам этой книги: Игорю Владимировичу Фурманову, заведующему кафедрой психологии факультета философии и социальных наук Белорусского государственного университета, доктору психологических наук, профессору, и Людмиле Владимировне Финькевич, заведующей кафедрой социальной психологии Белорусского государственного педагогического университета, кандидату психологических наук, доценту, за конструктивную критику, мудрые советы и внимание к моей работе.

Я искренне благодарна моему мужу, кандидату исторических наук, доценту Сергею Шидловскому – вдохновителю, первому читателю и внимательному критику этой книги.

Буду рада откликнуться на вопросы, отзывы и комментарии по поводу этой книги. Сайт в Интернете: www.epolotsk.com/psy.

Ирина Андреева.

г. Полоцк, 2011 год.

Глава 1 О личности сотрудника организации, а также о кадровых процессах, оказывающих на него непосредственное влияние

Лебедь, рак да щука: на пути к взаимопониманию

Если человек шагает не в ногу со своими спутниками – значит он слышит бой другого барабана.

Г. Д. Торо

Порой мы не можем понять, почему нам легко разговаривать с одними людьми, а с другими мы не находим общего языка. Иногда мы завидуем чьей-то работоспособности, в то время как сами легко устаем и часто нуждаемся в отдыхе. Волнуясь, говорим быстро, словно нам не хватает воздуха, а коллега по работе остается невозмутимым в любой ситуации.

Бывает, что нас раздражает занудство или болтливость коллеги. Замечая, что люди разные, мы с трудом приспосабливаемся к этим различиям – возможно, потому, что редко задумываемся об их причинах. Вот и получается, что в одной организации работают Лебедь, Рак и Щука, которым трудно найти общий язык из-за их природной непохожести друг на друга.

В этом разделе мы обсудим индивидуальные различия людей, в основе которых лежат генотипические, врожденные причины. При этом, следуя советам психологов, постараемся «сделать из лимона лимонад», иными словами, найти положительные стороны в том, что дала нам природа.

«Художники» и «мыслители»

Природными различиями между людьми одним из первых на научном уровне заинтересовался академик И. П. Павлов. Он установил, что у человека преобладает либо первая сигнальная система, сигналами которой являются зрительные, слуховые, вкусовые и другие непосредственные раздражители, либо вторая (словесные сигналы). Тип высшей нервной деятельности с преобладанием первой сигнальной системы Павлов назвал «художественным», с преобладанием второй – «мыслительным». Для «среднего» типа характерна относительно одинаковая роль первой и второй сигнальных систем.

...

Ответьте на следующие вопросы, пользуясь одиннадцатибалльной шкалой. Категорическому отрицанию соответствует 0 баллов, безоговорочному согласию – 10. Но, если, например, первый же вопрос поставит вас в тупик, поскольку вы не относите себя к мрачным личностям, но в то же время не торопитесь пополнить ряды счастливых оптимистов, то в вашем распоряжении все остальные баллы – от 1 до 9.

1. У меня преобладает хорошее настроение.

2. Я помню то, чему учился несколько лет назад.

3. Прослушав раз-другой мелодию, я могу правильно воспроизвести ее.

4. Когда я слушаю рассказ, то представляю его в образах.

5. Я считаю, что эмоции в разговоре только мешают.

6. Мне трудно дается алгебра.

7. Я легко запоминаю незнакомые лица.

8. В группе приятелей я первым начинаю разговор.

9. Если обсуждают чьи-то идеи, я требую аргументов.

10. У меня преобладает плохое настроение.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам 1, 2, 5, 8, 9 (левое полушарие) и 3, 4, 6, 7, 10 (правое полушарие).

Если ваш «левополушарный» (Л) результат более чем на 5 баллов превышает «правополушарный» (П), значит, вы принадлежите к логическому типу мышления. Вы оптимист и считаете, что бóльшую часть своих проблем решите самостоятельно. Как правило, вы без особого труда вступаете в контакт с людьми. В работе и житейских делах больше полагаетесь на расчет, чем на интуицию. Испытываете больше доверия к информации, полученной из печати, чем к собственным впечатлениям. Вам легче даются виды деятельности, требующие логического мышления. Если профессия, к которой вы стремитесь, требует именно логических способностей, то вам повезло. Вы можете стать хорошим математиком, преподавателем точных наук, конструктором, организатором производства, программистом ЭВМ, чертежником.

П превышает Л более чем на 5 баллов. Это означает, что вы человек художественного склада. Представитель этого типа склонен к некоторому пессимизму. Предпочитает полагаться больше на собственные чувства, чем на логический анализ событий, и при этом зачастую не обманывается. Не очень общителен, но зато может продуктивно работать даже в неблагоприятных условиях. Его ожидает успех в таких областях деятельности, где требуются способности к образному мышлению – художник, актер, архитектор, врач, воспитатель.

П отличается от Л в любую сторону менее чем на 5 баллов. Перед человеком, в равной степени сочетающим в себе признаки логического и художественного мышления, открывается широкое поле деятельности. Зоны его успеха там, где требуется умение быть последовательным в работе и одновременно образно, цельно воспринимать события, быстро и тщательно продумывать свои поступки даже в экстремальной ситуации. Менеджер и испытатель сложных технических систем, лектор и переводчик – все эти профессии требуют гармоничного взаимодействия противоположных типов мышления [108].

Функциональная асимметрия полушарий мозга

...

Известно, что головной мозг состоит из двух полушарий, правого и левого, соединенных межполушарной спайкой – мозолистым телом. Асимметрия в функциях полушарий была открыта в XIX веке, когда ученые обратили внимание на различные последствия повреждений правой и левой половины мозга. Полушарная специализация заключается в доминантной роли одного из полушарий в конкретной ситуации и при выполнении определенных задач [104].

Посмотрите на рисунок. Какое лицо вам кажется более веселым и довольным? Это лицевой экспресс-тест Дж. Джейна. С его помощью вы можете определить, какое полушарие у вас является доминирующим (ведущим). Если левое лицо кажется Вам более веселым и довольным, то доминирует правое полушарие, если же правое – ведущим является левое полушарие. Правое полушарие, ответственное за творчество, управляет левой стороной тела, а левое полушарие, ответственное за логику, причинные связи и речь, управляет правой стороной тела.

Рис. 1

При доминировании **правого полушария** человеку в большей мере присущи следующие особенности:

● преобладание эмоций и интуиции над рациональностью;

● интуитивное образное мышление;

● преобладание отрицательных эмоций;

● чувственное восприятие информации, ее обработка в реальном времени и пространстве;

● преобладание синтетического (целостного) восприятия;

● эпизодическая, контекстная непроизвольная память, которая выражается в быстром узнавании и упорядочивании информации о прошлом;

● распределенное внимание, то есть возможность заниматься несколькими делами одновременно;

● точная интерпретация мимики и жестов;

● превалирование подсознания.

При доминировании **левого полушария** характерны следующие особенности:

● доминирование логического мышления над эмоциями и интуицией;

● формальная логика и понятийное мышление;

● преобладание положительных эмоций;

● логическое восприятие и установление мысленных связей между фактами и обстоятельствами;

● преобладание аналитического восприятия;

● хорошая ориентация в пространстве;

● семантическая произвольная память, допускающая большие вариации воспроизведения и прогноз на будущее;

● концентрированное внимание; значимость сознания [7].

Правое и левое полушария могут быть представлены приблизительно одинаково. Например, у женщин доминирование левого или правого полушария выражено меньше, чем у мужчин.

Как уже отмечалось, левая и правая стороны мозга соединены нервными волокнами мозолистого тела, которое дает возможность полушариям обмениваться информацией. Согласно гипотезе К. Сагана наиболее творческие элементы культуры – искусство, музыка, наука, техника – являются результатом совместной работы левого и правого полушарий мозга. Саган предполагает, что человеческая культура является функцией мозолистого тела. У женщин мозолистое тело толще, чем у мужчин, и больше соединений между левой и правой сторонами мозга. Результатом большего количества соединений является более быстрая речь представительниц прекрасного пола, а также их способность вести одновременно несколько не связанных друг с другом дел. С учетом «многоканальности» нервных соединений между полушариями становится понятным, как женщина может составлять быстрые и точные суждения о людях и ситуациях на уровне интуиции [75].

Темперамент

Одной из наиболее важных индивидуально-типологических особенностей человека является **темперамент –** динамические особенности протекания нервных процессов и поведения человека. Со времен античных врачей Гиппократа и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Для определения типа темперамента в психологии используются тестовые методики, например тест-опросник Г. Айзенка. На практике определить тип темперамента можно по скорости реакций и особенностям поведения человека. Психологические различия в типах темперамента ярко проявляются в поведении людей в необычных, нестандартных ситуациях.

Представим себе, что работа четверых коллег вызвала критические замечания руководителя. Как каждый из них будет реагировать на критику? Холерик вспылит, начнет спорить, доказывая, что его вины нет, что руководство само виновато, поскольку не обеспечило в срок поставки необходимого оборудования. Сангвиник постарается уверить руководителя в том, что все не так уж плохо, допущенные просчеты обязательно будут исправлены, и постарается перевести разговор на другую тему. Флегматик спокойно пропустит мимо ушей критические замечания («А Васька слушает да ест»), не понимая, почему начальник из-за пустяка так разошелся. Меланхолик очень расстроится и скажет про себя: «Ну что ж, мне опять не повезло. Никто меня не любит. И вообще жизнь не удалась…».

Распознать темперамент можно по особенностям речи. Громкая, быстрая, отчетливая речь с правильными интонациями, сопровождаемая живыми жестами и выразительной мимикой, характерна для сангвинического темперамента. У флегматиков речь медленнее, чем у представителей других типов темперамента, спокойная, равномерная, иногда с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики. Речь торопливо-напряженная, порывистая, как бы захлебывающаяся присуща холерикам. Холерик склонен перебивать собеседника, в разговоре перехватывает инициативу, горячо настаивает на своем. Если он возражает или перебивает, то скорость и громкость речи возрастают. У меланхоликов, как правило, речь приторможенная, тихая, иногда снижающаяся до шепота.

Тип темперамента очень важно учитывать в деятельности, поскольку сотрудники с различными типами темперамента склонны предпочитать определенные способы действий и стратегии деятельности – те, которые способствуют их успеху при минимуме затрат. Особенности общения с коллегами, как будет показано ниже, также обусловлены различиями в свойствах темперамента.

Девиз холерика: «Ни минуты покоя». Его достоинства: энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность, незлопамятность; отрицательные черты – несдержанность, конфликтность, вспыльчивость, агрессивность. Холерик быстро устанавливает социальные контакты, однако если партнеры по общению не соответствуют его ожиданиям, он скоро теряет к ним интерес и завязывает новые знакомства.

Холерик склонен переоценивать свои силы. Он инициативен в деятельности, стремится в «первые ряды», но ему не хватает выдержки. Такой человек, по мнению И. Канта, охотно делается начальником, который руководит делами, но сам вести их не хочет. В работе характерна цикличность. Холерик способен со всей страстью отдаться делу, за которое взялся, увлечься им. Однако в подавленном состоянии, при упадке веры в свои возможности, забрасывает начатую работу.

...

Для данного типа темперамента в наибольшей степени соответствует работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов, допускающая импровизацию. Замедленный и спокойный темп работы для холерика подходит мало. В отношениях с ним недопустима резкость, несдержанность. Любой его поступок должен быть требовательно и справедливо оценен. Холерик должен быть все время занят делом, иначе он направит свою активность на коллектив и может разложить его изнутри [7].

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример. В ответ на критику сердится и может сорваться.

В отношениях с сангвиником нужно руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Его положительными качествами являются жизнерадостность, общительность, подвижность. Среди отрицательных – зазнайство, разбросанность, легкомыслие, необязательность. По мнению А. П. Чехова, этот человек «постоянен в своем непостоянстве» [116].

В общении сангвиник является инициатором, легко адаптируется к новому коллективу и способен занять в нем лидирующее положение. Вместе с тем милый человек сангвиник может давать обещания ради сохранения хороших отношений, а поэтому далеко не всегда их выполняет.

Внимание сангвиника нестабильно, оно быстро и легко переключается. Он охотно берется за каждое новое дело, быстро включается в работу. Однако если дело требует терпения, то сангвиник может быстро отступить. И. Кант считал, что работа сангвиника скоро утомляет, но он без устали занимается тем, что в сущности есть только игра, ибо игра всегда связана с переменами, а выдержка не по его части.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой деятельности и ритма. Перед ним нужно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиник требует детального и частого контроля над деятельностью.

...

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет все: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось…»; «В этом никто не виноват…»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком является принцип: «Не торопи!» Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий, педантизм, подчеркнутая аккуратность. Вместе с тем для него характерны медлительность, иногда безразличие к эмоциональной стороне жизни. Флегматик медленно устанавливает социальные контакты, в новом окружении склонен замыкаться в себе. Он мало проявляет свои чувства и долго не замечает, что кто-то хочет с ним познакомиться. В то же время

флегматик очень постоянен в своем отношении к человеку, любит находиться в узком кругу старых знакомых, в привычной обстановке.

При всей медлительности флегматика нельзя назвать лентяем. По мнению И. Канта, флегма означает отсутствие аффекта, а не инертность (безжизненность). Флегма как сила – это способность приходить в движение хотя и не легко и не быстро, но зато надолго. «Тот, у кого в крови добрая доза флегмы, нагревается медленно, зато долго хранит тепло», – писал великий философ.

Внимание флегматика в меру устойчивое, при этом он с трудом его переключает. Флегматик не любит новое и предпочитает проверенные методы работы, он самостоятельно контролирует свою деятельность. Он редко проявляет инициативу. Своей цели достигает медленно, но упорно.

Для флегматика оптимальна работа, требующая медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Данный тип темперамента не может работать при дефиците времени. Его нельзя быстро переключать с одной работы на другую. Флегматик требует систематического внимания, но без понукания.

...

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо; никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал возвратить стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

В отношениях с меланхоликом главный принцип: «Не навреди!» Его отличают высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. При этом для него характерны следующие отрицательные черты: невысокая работоспособность, мнительность, ранимость, замкнутость. Меланхолик отличается

осторожностью в контактах, повышенным интуитивным восприятием отношения к себе окружающих людей. Повышенная эмоциональная чувствительность вызывает у него постоянную потребность в сопереживании. Именно сопереживание становится для меланхолика стимулом к контактам с людьми.

Меланхолик отличается ранимостью и обидчивостью. Согласно шутливой характеристике, данной А. П. Чеховым, глаза меланхолика всегда готовы прослезиться, а сам он печально уведомляет близких о том, что «валериановые капли ему уже не помогают» [116].

Человек с меланхолическим типом темперамента большое значение придает мелочам. Он болезненно и долго переживает неудачи и наказания, опасается перемены мест, изменения уклада жизни. Стремится быть «в тени». В новых, особенно конфликтных ситуациях теряется, работает ниже своих возможностей. Склонен недооценивать свои силы и переоценивать препятствия. Вместе с тем меланхолик очень обязателен, он с трудом дает обещания, потому что не может его не исполнить, но сомневается, в состоянии ли он его исполнить (И. Кант).

Данный тип темперамента лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сводится к минимуму. Монотонная работа его не тяготит. В привычной обстановке и в дружном коллективе меланхолик успешно выполняет порученное дело. В отношениях с ним недопустима не только резкость, но и повышенный тон, ирония, он весьма чувствителен к интонациям. О проступке с меланхоликом лучше поговорить наедине. Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность, волю.

...

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимание.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах

товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

В настоящее время деловая активность чаще всего протекает под девизом: «Время – деньги». В этой связи интересно, каковы у представителей различных типов темперамента отношения со временем. Дело в том, что восприятие времени в зависимости от типа темперамента различается. Например, у холерика субъективно переживаемое время сильно опережает ход реального времени. Он всегда устремлен вперед, в будущее; прошлое его не интересует. Субъективно переживаемое время у него сильно спрессовано. У сангвиника субъективно переживаемое время также опережает ход реального времени, но не настолько, как у холерика. Сангвиник спешит жить, постоянно испытывая дефицит времени. У флегматика субъективно переживаемое время отстает от объективного. Времени у него всегда хватает, даже есть некоторый его излишек. Он ориентирован в прошлое, медленно привыкает к изменениям. Для меланхолика движения времени как будто не существует. Обездвиженность времени во многом соответствует его внешней обездвиженности, замкнутости, тревожности. Как и флегматик, меланхолик привязан к прошлому [125].

Известно, что производительность труда во многом обусловлена совместимостью работников. На производстве наиболее совместимы люди с противоположными темпераментами. Так, при прочих равных условиях флегматику проще работать с сангвиником, сангвинику – с меланхоликом, а меланхолику – с флегматиком.

Темперамент относительно устойчив и мало изменяется под влиянием среды. Тем не менее им можно и нужно управлять. Сформированный характер, как говорят психологи, «снимает» темперамент, то есть позволяет контролировать его нежелательные проявления. Так, воспитанный холерик, охваченный бурными переживаниями, не позволит себе выплеснуть их на коллег, а умеющий держать себя в руках меланхолик не разрешит себе «раскиснуть» при неудаче и не станет ныть, отравляя жизнь окружающим.

Прикладное значение знаний о темпераменте для его обладателя состоит в сдерживании негативных особенностей, которые проявляются в поведении.

Например, холерику нужно помнить о том, что его активность может носить разрушительный характер. Сангвинику следует, особенно в важных вопросах, быть серьезнее. Флегматику – не забывать, что желательно действовать несколько быстрее, а для меланхолика важно уметь отделять неудачи от катастроф, неурядицы – от бед, частные промахи – от крушения жизненных планов.

Тип темперамента является для человека не только источником сложностей, но и потенциалом сильных сторон его личности. Так, если вы чувствительный меланхолик, значит вы прекрасный друг и чаще других способны на жертвенный героический поступок. Если вы надежный флегматик, то за вами, как за каменной стеной, могут спрятаться ваши близкие, друзья и подчиненные. Если вы энергичный холерик, то хорошо умеете ставить цели и их добиваться, что способствует успешности вашего жизненного пути. Если вы неунывающий сангвиник, то от вас исходит солнечный свет вашего оптимизма и жизнелюбия.

Среди успешных руководителей чаще всего встречаются сангвиники, реже – флегматики или холерики. Сангвиники наиболее «универсальны», флегматикам больше подходит административная работа в устоявшихся условиях, холерикам – работа в молодых фирмах, рискованных проектах, а также с клиентами, которых нужно увлечь. Меланхолики не слишком подходят на роль руководителя, но могут быть великолепными аналитиками.

Экстраверсия и интроверсия

Понятия «экстраверсия» и «интроверсия» были введены К. Юнгом для обозначения двух противоположных типов личности.

Для того чтобы определить, к какому из типов – экстраверт или интроверт – вы принадлежите, ответьте на следующие вопросы:

● Предпочитаете ли вы немедленную деятельность предварительному планированию действий?

● Чувствуете ли вы себя счастливым, когда заняты делом, требующим немедленных действий?

● Принадлежит ли инициатива при завязывании новых знакомств, как правило, Вам?

● Склонны ли вы действовать быстро и решительно?

● Считаете ли вы себя увлекающимся человеком?

● Почувствовали бы вы себя очень несчастным, если бы оказались не в состоянии иметь многочисленные социальные контакты?

Чем больше утвердительных ответов, тем более вы склонны к экстраверсии.

Экстраверсия – обращенность психики наружу, тенденция направлять свою энергию вовне. Лиц экстравертного типа, как магнит, притягивают предметы и явления внешнего мира. Их решения и поступки обусловлены не субъективными взглядами, а объективными отношениями. Экстраверты открыты, «расторможены», хорошо завязывают и поддерживают социальные контакты. Им свойственны общительность, социальная адаптивность, инициативность, гибкость поведения, но малая настойчивость. Экстраверты в большей мере склонны действовать под влиянием внезапного побуждения, чем по намеченной программе. Лица экстравертного типа имеют стабильную самооценку и реалистичные притязания. Они мало подвержены утомлению и имеют низкий уровень тревожности.

По мнению К. Юнга, опасность экстраверта заключается в том, что он «втягивается в объекты и сам в них совершенно теряется». Экстраверт мало чувствителен к своим внутренним переживаниям и голосу интуиции, «все его сознание глядит наружу» [127, с. 370]. Поэтому собственное здоровье может практически не приниматься им во внимание. В то же время экстраверт может жертвовать собой ради внешнего «объекта» (какого-либо человека, идеи, проекта) и жить в соответствии с «культурными идеалами», не принимая во внимание собственные потребности. Будучи весьма общительным, но не обладая способностью глубокого проникновения во внутренний мир партнера, экстраверт может высказывать бестактные суждения и действовать, не считаясь с другими людьми.

Интроверсия – обращенность сознания внутрь. Внутренний мир человека для интровертов более значим, чем мир предметов и внешних обстоятельств. Интроверты скромны, самодостаточны, могут быть излишне скованными в личных контактах и испытывать трудности в общении. Им присуща наблюдательность, фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, трудности в социальной адаптации, но достаточная настойчивость. Интровертам нелегко включиться в групповую деятельность, они предпочитают индивидуальную работу. Если экстраверты активно влияют на окружающую среду, то интроверты к ней приспосабливаются. Интроверты менее выносливы в стрессе и более тревожны, чем экстраверты.

Сила и слабость интроверсии состоит в принятии решения с опорой не на объективные факторы, а на субъективную оценку воспринимаемого. С одной стороны, это позволяет человеку быть независимым от давления группы,

принимать решения на основе собственных принципов и убеждений. С другой стороны, интроверсия может способствовать эгоцентризму, необоснованным претензиям, субъективизму в принятии решений.

Физиологической основой отличий между экстравертами и интровертами является разный уровень возбудимости коры головного мозга. У экстравертов этот уровень ниже, они менее чувствительны к сенсорной стимуляции (активации органов чувств). Экстраверты ищут острых впечатлений, чтобы повысить возбуждение, а интроверты стараются избегать ситуаций, которые могут вызвать слишком сильное возбуждение. В связи с этим экстраверты будут получать удовольствие от таких занятий, как быстрая езда на автомобиле, прыжки с парашютом, употребление стимулирующих веществ. Интроверты не любят заниматься спортом и рисковать, они скорее предпочтут спокойные занятия (чтение, спокойный отдых на природе).

Приведенные типологии не противоречат друг другу, они равноценны и являются взаимодополняющими. Преобладание правого полушария мозга обеспечивает доминирование первой сигнальной системы (образной), а левого – второй (то есть логических функций). Меланхолический темперамент относится к «мыслительному типу», в то время как сангвиник, флегматик и, в первую очередь, холерик тяготеют к «художественному типу». К экстравертированному типу относят холерика и сангвиника, к интровертированному – флегматика и меланхолика.

Знание природных особенностей коллег позволяет оптимизировать деятельность и общение; понимание того, что их нельзя изменить по собственному или чужому желанию, делает нас более толерантными по отношению к окружающим.

«Привет истерику от параноика!», или Как взаимодействовать с трудными сотрудниками

Человек подобен дроби: в знаменателе – то, что он о себе думает, в числителе – то, что он есть на самом деле.

Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.

Л. Н. Толстой

Наверное, практически у всех был (или есть) на работе какой-то сотрудник, который вызывает беспокойство, отвлекает от работы (потому что им заняты все мысли), раздражает, разочаровывает, истощает. В этом разделе речь пойдет о патологиях личности. Сразу оговорюсь, что это не психические расстройства, не заболевания, а скорее острые углы характера. Вместе с тем

личностные расстройства более опасны, чем, например, депрессия или тревога. Они заставляют человека постоянно руководствоваться аномальными моделями поведения как в профессиональных, так и в социальных отношениях. Патологии личности представляют собой реальную угрозу здоровью на рабочем месте, потому что работа с таким человеком сама по себе является источником стресса.

Никто в мире не совершенен. Никто не имеет идеальных генов, не получил идеального воспитания и не живет в идеальных обстоятельствах. По этой причине мы все в чем-то дисфункциональны, и неудивительно, что, читая эти строки, вы можете найти признаки личностных расстройств не только у коллег по работе (по принципу «Так это же наш начальник!»), но и у себя. Когда мы спрашиваем себя о том, как справиться с такими людьми (или, что более гуманно: как им помочь?), мы должны подумать и о том, как справиться со своими проблемами и как помочь себе.

Признаки расстройств личности

Американские психологи А. Каваиола и Н. Лавендер указывают, что большинству расстройств личности присущ определенный перечень симптомов [37]. Среди них одним из главных является неспособность эффективно взаимодействовать с другими. Если вы имеете повторяющиеся проблемы во взаимоотношениях с каким-то человеком, то это говорит о возможном наличии у него личностного расстройства. С такими людьми все получается как-то не так: игнорируются разумные требования, не выполняются установленные правила, различия мнений превращаются в конфликты, рядовая ошибка становится поводом для корпоративной тяжбы. Когда в организации возникают проблемы, то именно дисфункциональные сотрудники оказываются в центре конфликта: строчат докладные записки, сплетничают, на кого-то злятся и кому-то беспрерывно жалуются.

Парадоксально, но человек с личностным расстройством рассматривает симптомы расстройства как свои достоинства и сильные стороны, которыми гордится и которые не хочет менять. Получается как в известном анекдоте: приходит женщина к психиатру и говорит: «Доктор, мой муж считает, что он – курица». Психиатр отвечает: ««Ну что ж, приводите его, и я его вылечу». А жена в ответ: «Я не могу – нам нужны яйца».

Изводя других, человек с личностным расстройством считает именно их источниками своих неприятностей. Дисфункциональный сотрудник не способен понять, что проблема в нем самом, и ни за что не согласится с тем, что именно ему, а не окружающим, необходима помощь психолога. Поэтому такому сотруднику обычно бесполезно указывать на его ошибки.

Еще одним симптомом личностного расстройства является отсутствие сочувствия. Некоторые люди так и не научились быть чуткими и отзывчивыми к другим. Такое бывает, если родители не проявляли сочувствия, пренебрегали ребенком или жестоко с ним обращались. Отсутствие опыта переживания может сделать человека совершенно глухим к нуждам других людей.

Человек с расстройством личности настолько поглощен своими собственными целями и интересами, что не обращает внимания на переживания окружающих. Собственные, часто неосознанные, цели таких сотрудников могут вступать в противоречие с целями организации и препятствовать их осуществлению. Для того чтобы доказать свою правоту, дисфункциональные сотрудники могут прибегать к саботажу. Так, один из врачей был недоволен новой системой учета, потому что чувствовал, что она повлечет за собой много бумажной работы. Взбешенный тем, что, невзирая на его протесты, эту систему все же внедрили, он намеренно стал делать ложные записи.

Следующий признак дисфункциональности – нарушение границ. Роли, которые должны выполнять сотрудники, включают скрытые границы. Люди с расстройствами личности часто их нарушают. Так, компетентный в социальных отношениях сотрудник знает, когда уместен черный юмор и кто из коллег может его оценить, когда можно говорить правду в глаза, а когда лучше промолчать, через кого можно косвенным путем повлиять на мнение руководителя, как без ущерба для других достигнуть своей цели. Дисфункциональный сотрудник не обращает внимания на индивидуальные различия людей, психологические границы между ними, их иерархический статус в организации, не учитывает особенности ситуации.

Для дисфункциональных сотрудников характерна стереотипная модель мира, которая остается неизменной во всех ситуациях. У людей с личностными расстройствами существуют жесткие, иррациональные, «принципиальные» убеждения о мире и людях в нем, например: «Совершать ошибки означает быть неудачником», «Люди ко мне цепляются», «Я всегда должен быть в центре внимания», «Только по-настоящему талантливые люди могут меня понять». Они ведут подобных людей к моделям дисфункционального поведения на рабочем месте.

Нарцисс: «пришел, увидел, победил!»

Вам, наверное, известен анекдот о хирурге, который сообщает пациенту результаты обследования. Пациент: «Доктор, скажите мне прямо, что показывает рентген?» Врач: «У меня есть две новости, хорошая и плохая. С какой начать?» Пациент: «С плохой». Доктор: «Ну что же, вам осталось жить

примерно шестьнедель». Пациент: «О боже! Какая же может быть теперь хорошая новость?» Доктор: «Вчера я переспал со своей секретаршей».

Невнимательный и явно эгоцентричный доктор из этого анекдота является хорошей иллюстрацией «нарцисса». Поглощенность собственным имиджем мешает таким людям проявить сочувствие к другим.

Первый опыт общения с «нарциссом» может быть позитивным, потому что подобные люди часто проявляют себя как трудоспособные, успешные, творческие. Однако они упорно работают скорее для удовлетворения собственных нужд, чем потребностей организации.

Часто они действительно обладают каким-либо качеством или талантом, который отличает их от других. Такие люди привыкли находиться в центре внимания и не представляют, как можно быть одним из «простых смертных». Один «нарцисс» как-то заявил, что не хотел бы получить Нобелевскую премию, так как тогда он стал бы одним из «рядовых» лауреатов этой премии.

«Нарциссы» не любят рутинную деятельность, например готовить доклады, ходить на регулярные собрания и заниматься бумажной работой. Они считают, что у них особые способности, которые организация должна использовать. Нарциссы верят, что любые их идеи непременно являются блестящими. Такие люди полагают, что они выше других, поэтому часто выходят за пределы своей власти, принимая решения, которые они не компетентны принимать, и наделяя себя задачами, которые не способны выполнить. Свое чувство превосходства «нарциссы» выражают разными способами, среди которых неуважение к власти, нарушения этики, унижение окружающих, игнорирование предельных сроков окончания работ.

В межличностных отношениях «нарцисс» проявляет себя как несносный и требовательный. На первом месте у него всегда собственные нужды, более того, он считает, что имеет право требовать от других удовлетворения своих потребностей. Когда другие не реагируют должным образом, то «нарцисс» будет срываться и оскорблять их. Поэтому у «нарцисса» мало стабильных и близких отношений, хотя он часто хвастает, что у него много друзей.

Нарциссизм может прогрессировать в результате быстрого карьерного роста. «Нарциссы» обычно видят в себе лидеров, и их часто назначают на руководящие должности. Чем более высокую должность занимает человек в организации, тем выше становится его самооценка и одновременно уменьшается внешний контроль. Это приводит к непомерному росту нарциссизма, который превращается в чрезмерную уверенность и ощущение избранности, проявляется в неуважении к другим людям. Нарциссизм в организации – вещь заразная, он часто пронизывает все уровни руководства.

Так, если генеральный директор считается недоступным даже для своих непосредственных подчиненных, то его заместители будут также вне доступа для директоров подразделений и менеджеров среднего звена.

«Нарцисс» является одним из самых трудных типов руководителя. Он будет требовать, чтобы вы работали нереально долго, не признавая вашего права на жизнь вне работы. В его представлении вы только работник. Такой начальник будет ожидать от вас блестящих идей и нетривиальных планов. При этом если эти идеи будут работать, то успех «нарцисс» будет приписывать себе, а если они провалятся, то вас сделают козлом отпущения.

Такой руководитель будет ожидать от вас безмерного восхищения своей особой. В благодарность он будет эксплуатировать вас из корыстных побуждений, но при этом не ждите от него благодарности. Часто такой начальник злоупотребляет властью. Обычное для него дело – словесное унижение, сексуальные домогательства. У «нарцисса»-руководителя отсутствует сочувствие к людям, и он считает, что правила поведения существуют для других, а он – особенный – «выше правил». «Нарцисс» часто унижает других, поскольку для него это способ повышения его собственной самооценки.

Если вы работаете на администратора-«нарцисса», то не принимайте его замечания на свой счет. То, что ваш босс не ценит вас, не связано с реальным качеством вашей работы. Просто «нарцисс» не способен проявить симпатию и удовлетворить потребность другого человека в признании. Вам нужно научиться справляться с ситуацией и контролировать свои эмоции, которые чаще всего будут отрицательными – гнев, грусть, возмущение, неуверенность в себе. Следует иметь в виду, что хронический эмоциональный стресс, в который вас «загоняет» руководитель-«нарцисс», способствует появлению психосоматических симптомов (головных болей, напряжения, желудочно-кишечных расстройств). Вам нужно стать очень «толстокожим», потому что придется справляться с довольно сильными негативными воздействиями.

Работа с коллегой-«нарциссом» – вещь не весьма приятная. Пока вы работаете, он будет много времени заниматься своей внешностью. Однажды вы обнаружите, что он берет без спроса ваши офисные принадлежности или убирает вещи с вашего стола, но боже упаси вас дотронуться до его вещей! Он будет нечувствителен к вашим чувствам и проблемам. После того как вы изольете ему душу, можете услышать что-то вроде: «Ну, у тебя все? Пойдем что ли, уже обедать пора». В ситуации конфликта он будет ждать, что вы вступите в схватку, сам же будет наблюдать, как вы сражаетесь, с безопасного расстояния.

Ни при каких обстоятельствах вы не должны показывать «нарциссу» свою личную жизнь. Любые проблемы в семье, промахи и трудности, которые у

вас могли быть, от «нарцисса» необходимо скрывать, иначе он обязательно использует эту информацию против вас.

Наиболее эффективное средство общения с «нарциссом» – это проникновение под его маску эгоцентризма к чувствам неполноценности и неуверенности в себе, которые и являются его движущей силой. Как это ни странно, вы сможете добиться гораздо большего в отношениях с «нарциссом», если поможете ему построить его самооценку. Для этого надо помочь такому человеку меньше стыдиться своих комплексов, укрепляя свои реальные достоинства. Иными словами, нужно хвалить его подлинные черты и поступки. При этом надо использовать тот язык, который нарцисс понимает лучше всего: «восхищаться», «превосходный», «самый лучший», «выдающийся», «лидер».

В общении с «нарциссами» нужно помнить, что их практически невозможно изменить: для этого нужны годы и, желательно, какое-нибудь чудо. Не стоит бороться с их эгоизмом и подозрительностью – это бесплодный подход. Избегайте попасть в ловушку самообвинения и чувства неполноценности, помните: проблемы «нарцисса» – не ваши проблемы.

Личность с истерическим расстройством: «Свет, камера… мотор!»

«Третий столб» в анекдоте, который вы сейчас прочтете, отражает мечты личности с истероидным расстройством.

Разговаривают три телефонных столба. Первый говорит: «А вот мне обещали, что я буду носителем важной информации».Второй: «А мне врали, что я буду произведением искусства, которым будут восхищаться люди».

Третий молчит. Первые два столба спрашивают: «Ну а ты кем должен был стать?» Тот угрюмо: «Начальником… Я хотел ничего не делать, привлекать к себе внимание, стоять в центре обозрения и быть ведущим в своей области…».

Наиболее точно определить данный тип личности можно одним словом: «театральный». Самое важное для таких людей – находиться в центре внимания. Для этого они постоянно используют свою внешность, вызывающее или провокационное поведение, демонстрируют излишнюю драматизацию и преувеличенное выражение эмоций. Многие из истериков имеют музыкальные и сценические таланты. Повышенного внимания такие люди могут добиваться своим обаянием, дружелюбием и коммуникабельностью, а когда нужно – прибегая к истерическому поведению.

Э. Фромм характеризует истерическую личность как личность с рыночной ориентацией, которая стремится к саморекламе. В сферах деятельности, где быть в центре внимания – производственная необходимость (например, в сферах обслуживания, образования, а также маркетинга, рекламы, продаж), истерические личности часто добиваются большого успеха. Однако следует иметь в виду, что под внешним дружелюбием и общительностью истерика скрывается поверхностный, неискренний и капризный человек.

Не все люди с истерическим расстройством одинаковы. Так, истерик-миротворец характеризуется желанием успокаивать других, искать их одобрения и доказывать другим, что они достойные люди. Буйный истерик известен склонностью к крайним эмоциональным состояниям и периодам импульсивного притворства, которые чередуются с периодами депрессии, уныния и плохого настроения. Лицемерного истерика характеризует внешняя маска дружелюбия и общительности, за которой скрывается его ненадежность, уныние и частые обиды. «Театральные» истерики известны своим обаянием и драматичным, жаждущим внимания поведением, они очень изменчивы и могут предугадывать, чего окружающие ожидают от них. Инфантильный истерик по-детски надувает губы, настырен в своих требованиях, он боится быть отвергнутым и брошенным. Оживленный истерик известен энергичностью, легкомысленным обаянием, импульсивностью и оптимистичным мировоззрением.

Потребность быть в центре внимания роднит истерика с нарциссом. Однако нарцисс требует внимания с ощущением, что это внимание ему обязаны уделять. Истерик же чувствует, что при всем старании привлечь внимание его никогда по-настоящему не оценят, он никогда не сможет завоевать одобрения других. Когда все идет не слишком удачно, истерики могут впадать в депрессию, прибегать к суицидальным угрозам или попыткам самоубийства.

Отсутствие у истерика эмоционального контроля делает его плохой кандидатурой на большинство руководящих должностей. Однако часто благодаря своей коммуникабельности, уверенному личному стилю истерики могут показать себя в качестве подходящих кандидатов на руководящие позиции.

Истеричный начальник довольно капризен, его неустойчивое эмоциональное состояние часто приводит к импульсивным поступкам: вот он только что кричал на вас, а через минуту уже хвалит ваш новый костюм. Такой руководитель обычно полон идей и вариантов решения проблемы, однако не нужно ожидать, что именно он будет их реализовывать. Если ваш руководитель – истерик, нужно быть готовым к тому, что у вас будет много черной работы, в то время как он будет порхать по офису и развлекать присутствующих. Если же дела идут плохо, начальник с истероидным

расстройством начинает работать «всерьез»: чтобы навести порядок, увольняет своих сотрудников.

Для того чтобы хорошо ладить с таким типом руководителя, вам потребуется большое терпение. Если вы более компетентны, чем ваш босс, будьте готовы к тому, что именно ему будут доставаться все лавры от выполненной работы. Истерик делает лучше всего одну вещь: рекламирует самого себя. Вы никогда не почувствуете, что вас по-настоящему ценят. Неудивительно: главный герой больше интересуется собой, чем признанием второстепенных персонажей.

Вам придется принять тот факт, что в любой момент вы можете стать героем или козлом отпущения – в зависимости от настроения вашего истеричного начальника. Если у него плохое настроение, лучше не попадаться ему на глаза. Хорошая новость заключается в том, что ваши ошибки не будут слишком долго оставаться в фокусе его внимания, потому что истерик обычно быстро перепрыгивает от одной ситуации (проблемы) к другой.

Работать с сотрудником-истериком так же утомительно, как работать на него. Истерик обладает способностью распространять свое плохое настроение на других. У него слабо развито ощущение границ, поэтому истерик часто приносит свои социальные и семейные проблемы на работу, донимая коллег бесконечными жалобами. Когда речь идет об удовлетворении их потребностей, такие люди напоминают «бездонные ямы». Попав в орбиту влияния личности с истероидным расстройством, вы примете на себя роль прощающего или дающего, а затем может возникнуть искушение в ней остаться. Это особенно справедливо, если ваш коллега – противоположного пола.

Единственное удовольствие, которое вы можете получить от работы с таким сотрудником, – это наслаждение от шоу. Занимательных рассказов и артистических способностей истерику не занимать. Однако не ожидайте, что такой человек будет делать много реальной работы или выручит вас в трудной ситуации. Установите границы: ведите себя вежливо, но твердо; не выполняйте работу за истерика и не отвлекайтесь от собственной деятельности для того, чтобы слушать его жалобы.

У большинства истериков всегда наготове рассказ об «ужасном невезении». Лучше всего не вникать в их кризисы и требования особого внимания или одобрения, поскольку кризис у них – вещь перманентная.

Как уже говорилось, истерики хорошо работают в такой обстановке, которая дает им возможность гибкости и позволяет выразить свои творческие способности. Такие сотрудники плохо проявляют себя в ситуациях, которые требуют самодисциплины, если только с ними или на них не работает

добросовестный сотрудник. Такой сотрудник помогает истерику организовать рутинные мелочи жизни и работы.

Антисоциальная личность: игра без правил

«Все мошенники – выдающиеся личности с незаурядным талантом выдавать себя за других», – короткий анекдот об антисоциальной (субкриминальной) личности.

Антисоциальная личность считается самой опасной из всех описанных здесь типов личностей. Нужно сделать оговорку, что термины «асоциальный» и «антисоциальный» различаются. Асоциальной называют личность, которая социально не адаптирована и не общительна. Личности с антисоциальным расстройством обычно не являются асоциальными, напротив, они общительны, обаятельны и красноречивы. Именно поэтому из них получаются такие хорошие мошенники.

Антисоциальное расстройство определяется как устойчивая модель неуважения к правам других и их нарушения. Человек с подобным расстройством не способен следовать социальным нормам, уважая законопослушные модели поведения, он постоянно лжет и склонен к мошенничеству. Антисоциальная личность импульсивна, раздражительна и агрессивна, склонна бездумно пренебрегать собственной безопасностью и безопасностью других. При этом характерно отсутствие раскаяния, стремление найти рациональное объяснение жестокому обращению, причинению вреда или воровству.

Однако антисоциальные черты такого человека очень часто не видны обычному наблюдателю. Даже специалисты по кадрам недостаточно обучены, чтобы выявить подобное расстройство. Напротив, обаяние антисоциальной личности, ее красноречие и ум заставляют видеть в ней отличного кандидата на вакантную должность. Так, один из работодателей интервьюировал перспективного кандидата на работу и нашел его очень способным. Чтобы произвести впечатление, соискатель всего лишь прочитал несколько чужих работ и на практике использовал эту информацию, обманным путем выдав ее за собственные разработки.

Некоторые корпорации могут, не ведая того, привлекать лиц с антисоциальным расстройством. Так, фирма может дать объявление о поиске «агрессивного, коммуникабельного, динамичного продавца, того, кто готов идти на риск, в ком есть дух авантюризма и кто хорошо ладит с людьми». Это именно то, что было сделано в одном научном исследовании. Было обнаружено, что несколько человек, откликнувшихся на объявление, обладают чертами субкриминальных личностей.

Способности антисоциальных личностей оставаться хладнокровными, спокойными и виртуозно лгать иногда позволяют им преуспеть в корпоративной среде. Их цель часто заключается в том, чтобы обойти правила, манипулировать ими в своих собственных целях, обойти «систему», продвигая при этом свой собственный интерес. Такие люди не просто стремятся к успеху, они готовы ради этого нарушить любые правила и пойти по трупам. В сознании антисоциальной личности цель всегда оправдывает средства.

Субкриминальные личности весьма искусны в понимании людей и ситуаций. Они часто ведут себя по-разному с коллегами – с одной стороны и с руководителем – с другой. Интересно, насколько крайним может быть их поведение: вот они приятные люди, а уже через минуту – злобные и язвительные.

Кажется немыслимым представить себе, что антисоциальная личность достигнет в организации руководящих постов. Однако во многих случаях так и происходит. Существует два фактора, которые способствуют развитию такого сценария. Во-первых, в некоторых организациях такие качества, как грубость, мошенничество, манипуляция и обман в сочетании с необузданным честолюбием рассматриваются как необходимые предпосылки для карьеры. Как говорится, лучший не значит первый. К тому же субкриминальные личности отличаются общительностью, обаянием и безупречными социальными навыками, а эти качества приветствуются во всех организациях. Второй фактор – это опьяняющее свойство самой власти. Можно встретить людей, которые в прошлом могли играть по правилам, но приобретают патологию характера как только достигают вершины власти. Антисоциальный начальник не видит ничего преступного в том, чтобы уволить сотрудников накануне Рождества или разбазаривать деньги компании на собственные нужды. В качестве примера можно привести одного из руководителей известного в США лечебного учреждения, который заставлял пациентов копать ему бассейн, объясняя, что это «в терапевтических целях».

Все, кто работает под руководством такого начальника, чувствуют себя униженными, оскорбленными и бессильными. Очевидно, что единственным выходом из ситуации было бы бежать от такого руководителя подальше и чем быстрее, тем лучше. Однако сотруднику на удивление сложно разорвать паутину, сплетенную антисоциальным начальником. Беда в том, что многие из таких руководителей обладают удивительным обаянием, а также способностями к убеждению и к манипуляции. Зачастую субкриминальный менеджер внушает подчиненным, что он хороший начальник, а неправильно поступают именно они. Поэтому сотрудник нередко не находит мужества, чтобы уйти от такого руководителя, он думает примерно так: «В конце концов, кому я (такой-растакой) буду нужен?»

Если вы работаете в подчинении у антисоциального руководителя, важно не поддаваться на его уловки и нужно обязательно установить твердые фундаментальные правила касательно того, что вы делать не будете (например, нет – неоплачиваемым дополнительным рабочим часам, использованию своего времени и сил в личных целях начальника).

Если вы работаете в одном коллективе с антисоциальным коллегой, следуйте совету: «Будь начеку!» С его стороны вы будете чувствовать вовсе не поддержку, а то, что вас унижают, вами манипулируют. Коллеги субкриминальных личностей жалуются, что застают тех, когда они роются в их личных вещах; что они берут деньги взаймы и не возвращают их; что они уклоняются от выполнения рабочих заданий. От антисоциальных личностей можно ожидать самых неприятных и аморальных вещей. К примеру, одна из сотрудниц рассказала о том, что ее сослуживец рылся в ее столе и нашел там флакон антидепрессанта. Затем этот антисоциальный сотрудник отнес лекарство начальнику, заявив при этом, что его коллега «эмоционально нестабильна».

По отношению к антисоциальному коллеге следует придерживаться следующих правил. Во-первых, установите границы: убедитесь, что ваш стол заперт, а вход в компьютер находится под надежным паролем; не давайте такому человеку персональной информации о себе. Во-вторых, важно все записывать – будь то беседа с этим человеком, материалы, которые такие люди взяли взаймы, или идеи, которые вы обсуждали с ними. В-третьих, при необходимости попросите о помощи: информируйте кого-то, кому вы доверяете, о ваших опасениях, проконсультируйтесь у психолога о том, какие шаги вам следует предпринять. В-четвертых, не чувствуйте себя виноватым и ответственным за поведение антисоциальной личности. В-пятых, не подпадайте под влияние такого сотрудника: ведь он легко умеет убедить других в достоинстве своих аргументов. Не стоит покрывать деяния антисоциального сотрудника: «Тот, кто покрывает зло, не оказывая ему сопротивления, на самом деле является его соавтором», – отмечал Мартин Лютер Кинг младший.

Личности с антисоциальным расстройством обычно легко и весело идут вперед, оставляя после себя разрушение. Они не боятся переходить на новую работу, на которой впрочем, долго не задерживаются.

Пассивно-агрессивная личность: зря надеетесь!

Собрались коллеги выпить. Решили послать Черепаху за пивом. Час ждут, другой, третий, а Черепахи все нет. Начали ее ругать так и сяк. И тут раздается голос: «Будете так ругать, вообщеникуда не пойду!» – этот анекдот неплохо описывает поведение пассивно-агрессивной личности.

Под пассивной агрессивностью понимается поведение, когда человек выражает свой гнев пассивными средствами, например опаздывает на встречу, не выполняет задания в срок. Такие люди даже гордятся тем, что они не особенно беспокоятся из-за каких-либо обстоятельств и не позволяют им диктовать модель поведения. К сожалению, подобные сотрудники имеют опасную способность полностью выводить из себя людей, которые должны с ними взаимодействовать.

В поведении такой личности просматривается скрытый, а иногда и явный саботаж. Внутри такого человека постоянно происходит борьба между настойчивой независимостью и молчаливой зависимостью. Когда он сталкивается с даже минимальным требованием, то может воспринимать его как навязчивое. Вместе с тем такой человек опасается открыто выражать гнев, потому что он боится жесткой критики, унижения или отвержения. Поэтому он выражает свое недовольство косвенным путем, например, внешне соглашаясь что-либо делать, но затем игнорируя эту деятельность.

Человек с пассивно-агрессивным типом поведения нервозен, вспыльчив, склонен к переменам настроения, легко раздражается. Он недоволен собой, пессимистичен и разочарован в жизни. Он упрям, обидчив, завистлив, получает определенное удовольствие, когда портит жизнь другим. В социальных отношениях такой человек проявляет конфликтность, ведет себя нерешительно и непредсказуемо. В целом, пассивно-агрессивная личность – это довольно негативный, несчастный человек, который недоволен собой, другими и жизнью в целом.

Работать с таким человеком сложно. Он часто отравляет радость другим, видя в любой предложенной задаче только негативные стороны. Пассивно-агрессивные личности – это настоящий кошмар для их руководителей, поскольку нельзя рассчитывать на то, что они будут делать больше, чем предписано их должностными обязанностями. Любимый их рефрен: «Это не моя работа». Кроме того, такие сотрудники – мастера отсрочек. Можно предположить, что пассивно-агрессивная личность получает странное удовлетворение, наблюдая мучения своего начальника и коллег, в то время как она сама неспешно следует по жизни. Если можно найти в таких людях что-то положительное, так это их легкое отношение ко всему и способность не позволять ситуации вывести себя из равновесия.

Вам не позавидуешь, если вы участвуете в совместном проекте с таким человеком. Он будет работать в свое удовольствие, выполняя простые задачи, вам же придется сидеть ночами и трудиться на выходных, чтобы работа была сделана вовремя. Ваше ощущение гнева будет постоянно возрастать, поскольку на рабочем месте пассивно-агрессивные личности могут проявлять хитрость и коварство, стирая «по ошибке» ваш диск или «потеряв» двадцатистраничный проект, над которым вы работали несколько

месяцев. Часто их часть производственного задания тормозит работу всей команды, при этом предложение помощи такому человеку оборачивается тем, что вам приходится делать его часть задания самому.

Такие личности редко стремятся занять руководящие должности. В том случае, если они достигают руководящих высот, то используют разнообразный арсенал пассивно-агрессивных методов. Так, пассивно-агрессивные руководители могут назначать собрания и не являться на них, опаздывать на встречи на час или более. Если вы попросите повысить зарплату, такой начальник скажет: «Я обязательно вернусь с вами к этому вопросу» – и, будьте уверены, об этом больше не вспомнит. Тактика откладывания на потом используется для любого проекта и предложения, которые требуют срочного выполнения.

С таким начальником бесполезно спорить: чем больше вы будете конфликтовать, тем больше он будет сопротивляться. Вам лучше использовать следующую стратегию. Если вас просили подготовить документ к определенному сроку, вы можете удостовериться, что дата, до которой вы представили документ на рассмотрение вашего босса, указана на самом этом документе, чтобы вас не считали бездельником, если он решит положить документ под сукно. Вы можете дать знать другим начальникам, что выполнили работу по документу, попросив некоторое подтверждение той информации, которая содержится в документе. Таким образом, вы не выставите начальника в невыгодном свете, но покажете себя с лучшей стороны. Если ваши просьбы о повышении зарплаты или об отпуске откладываются, надо проявить терпеливую настойчивость, например: «Иван Петрович, вы не могли бы снова рассмотреть мою просьбу о повышении зарплаты?» Ни в коем случае не будьте агрессивны, этим можно спровоцировать еще больше пассивно-агрессивных реакций. Однако пассивное ожидание тоже не сработает, потому что девиз такого руководителя: «С глаз долой, из сердца вон!»

Почему в коллективе обычно не любят пассивно-агрессивных сотрудников? Потому что такой человек придерживается модели поведения, для которой характерны промедление и безответственность. Кроме того, пассивно-агрессивная личность обладает опасной способностью делать свою жизнь несчастной. Вместо того, чтобы взять на себя ответственность за предполагаемое невезение, он будет мастерски перекладывать вину на всех и каждого.

Если вы работаете с пассивно-агрессивным коллегой, то не давайте вовлечь себя в его проблемы с начальством или в его пассивно-агрессивные маневры. Не берите на себя ответственность за его работу и не выполняйте те задания, которые должен выполнять он. Не стоит становиться рупором такого человека. Вам совсем не нужно, чтобы руководство идентифицировало вас с

человеком, который отлынивает от работы. Лучше, чтобы вы оставались сосредоточенными на своей работе и сохраняли некоторую дистанцию. Если пассивно-агрессивный сотрудник загнал вас в угол своими жалобами и просьбами о помощи, лучше вежливо извиниться и дать понять, что вы заняты, потому что стремитесь выполнить работу к определенному сроку. Если пассивный агрессор жалуется вам на руководство, то лучше не соглашаться с его нападками. В противном случае вы можете услышать, как этот человек использует ваше имя, чтобы обеспечить поддержку своей позиции («Я не единственный, кому это не нравится, вот и Андрей думает так же»).

Главный прием в управлении пассивно-агрессивными сотрудниками – не показывать, что вы сердиты. Пассивно-агрессивные личности думают, что приобретают власть над теми, кого они выводят из себя («Тот, кто вас раздражает, тот побеждает»), и получают удовольствие от того, что делают несчастными других людей.

Еще одна стратегия заключается в работе на опережение: можно попытаться добиться соглашения с таким человеком, попробовав выяснить, что ему нужно, чтобы дело было сделано. Вы обещаете удовлетворить его потребность (в пределах разумного), чтобы работа была выполнена. Другой вариант – предложить поощрение, если сроки выполнения будут соблюдены. Эта стратегия похожа на ту, которую применяют родители по отношению к подростку: «Когда закончишь убираться в комнате, можешь пойти погулять». Однако данные подходы могут и не сработать, в таком случае существует опасность распространения негативизма пассивно-агрессивной личности на других членов коллектива. Если вы решили уволить пассивного агрессора, то важно иметь на него хорошее досье. Иначе он попытается взвалить вину за недостатки его работы на руководство.

Параноик: одинокий и подозрительный

«Вокруг меня одни ПАРАНОИКИ, и ВСЕ за МНОЙ следят!» – этот анекдот достаточно точно характеризует состояние личности с параноидальным расстройством.

Для человека с параноидальным расстройством личности характерны тотальное недоверие и подозрительность по отношению к другим. Это проявляется в том, что мотивы поведения окружающих параноики зачастую интерпретируют как злонамеренные. Такой человек без достаточных оснований подозревает, что другие эксплуатируют его, причиняя ему вред и обманывая. Он всегда озабочен неоправданными сомнениями и подозрениями по поводу преданности и надежности друзей и знакомых. В добрых замечаниях или событиях параноик видит скрытый смысл или угрожающие значения: например, он может подозревать, что коллега раньше

времени пришел на работу, чтобы забраться в его компьютер. Такой сотрудник постоянно испытывает недовольство или раздражение, не прощает обиды, оскорбления или пренебрежение.

Психологи выделяют несколько подтипов параноидного расстройства личности. Фанатичный параноик самоуверен, самонадеян, ожидает, что он всегда будет в центре внимания и восхищения; если же он сталкивается с унижением, то пойдет на все, чтобы восстановить свой имидж. Злобный параноик характеризуется потребностью доминировать или контролировать других; его подход к миру можно выразить фразой: «Используй других, пока они не получили шанс использовать тебя». Упрямый параноик стремится следовать правилам и поддерживать общепринятые границы, пытаясь избавиться от чувства вины и тревоги, которые он приобрел в детстве в результате чрезмерно строгого родительского контроля и наказания. Вечно недовольный параноик характеризуется негативизмом, раздражительностью, придирчивостью, эмоциональной нестабильностью. Замкнутый параноик скорее всего испытал психологическую травму. Он часто скрывает глубокие обиды из своего прошлого, готовые в любую минуту выплеснуться на поверхность в виде гнева.

Руководитель-параноик будет постоянно искать в своей компании признаки нелояльности, следить за любой возможной утечкой информации из организации. Он будет требовать, чтобы подчиненные придерживались определенной линии поведения, и интерпретировать любые отступления от нее как признаки предательства. При этом честолюбие может приниматься за нелояльность, а сильная мотивация сотрудника – рассматриваться как желание выделиться. Параноидный менеджер может затруднить продвижение по служебной лестнице амбициозному подчиненному. Такому руководителю очень важно чувствовать, что он полностью контролирует ситуацию; если он поймет, что ситуация выходит из-под контроля, то его реакция будет достаточно сильной и острой.

Руководителю-параноику всегда необходимо сообщать обо всех новых разработках и слухах, которые ходят по организации. Все, что не будет в открытой манере передано параноику, будет интерпретироваться как признак нелояльности или сигнал о том, что что-то идет неправильно. Важно, чтобы он поверил, что его цели – это ваши цели.

Не стоит ожидать от такого начальника большой похвалы и поддержки. Если вы выполняете какой-то особенный проект, то вам лучше выразить благодарность вашему начальнику за его поддержку, стимулирование и творческий вклад, чем ждать позитивной обратной связи от него. Не следует слишком доверять такому руководителю, иначе в один прекрасный день вам дадут коробку для сбора своих пожитков, и охранник препроводит вас за пределы офиса. Зачем охранник? Потому что он должен убедиться, что вы не

украли никаких важных корпоративных документов или скрепок для бумаги. Если, не дай бог, у вас умер родственник, то параноидный администратор будет скуп на слова утешения и щедр на подозрения: скорее всего, он потребует доказательств в качестве, например, свидетельства о смерти.

Сотрудник-параноик обычно предпочитает автономию и воспринимает работу над каким-либо совместным проектом как «необходимое зло». Он очень подозрительно относится к тому, быстрее ли вы делаете карьеру или теснее ли связаны с организацией. Параноик может чувствовать, что вы стремитесь украсть его идеи или присвоить себе результаты совместно сделанной работы. Лучше всего быть прозрачным с такими людьми в отношении своих намерений и планов.

Коллега-параноик очень нуждается в вашем уважении, поэтому хорошо, если вы продемонстрируете ему свое уважение там, где это не покажется неискренним или покровительственным. Лучше развивать у такого сотрудника чувство кооперации, чем конкурировать с ним, поскольку конкуренция в данном случае только усиливает чувство недоверия. Не дразните параноика и не подшучивайте на его счет: такие люди от природы довольно чувствительны и не любят, когда над ними смеются. Более того, такой сотрудник воспринимает критику как глобальное унижение и пренебрежение. В ситуации неудачи он пытается свалить вину на других. Вместо критических замечаний лучше выразить свои чувства по отношению к сложившейся ситуации, не указывая прямо на его ошибки. Личности с параноидным расстройством лучше функционируют, если их оставляют работать независимо или с небольшим контролем.

Итак, наиболее радикальное решение проблемы дисфункциональных сотрудников выглядит просто: если это ваш начальник, то лучше вам найти новое место работы и бежать от такого босса куда глаза глядят, а если это подчиненный, во избежание проблем лучше его уволить. Но где гарантия, что на новой работе у вас будет лучший руководитель? Возможно, вас ожидает там для разнообразия просто другая форма личностного расстройства? Уволить компетентного подчиненного или выжить коллегу из-за недостатков характера? А разве их нет у вас?

Психологи в настоящее время не столь категоричны в оценке достоинств и недостатков. Любая черта характера превращается в изъян, если она выражена в крайней степени. Так, обратной стороной самоуважения является гордыня «нарцисса», осторожности – подозрительность параноика, потребности в признании – истерическая потребность в постоянном внимании и восхищении. Подвергая критической оценке поведение дисфункциональных сотрудников, вспомните слова Л. Фейербаха: «Пороки – это только потерпевшие крушение проекты добродетели» [95].

Вопросы адаптации, или Как помочь сотруднику и организации приспособиться друг к другу

Успех – это идея плюс воплощенный выбор.

Р. Бах

Каждый человек, вступающий в новую для себя организацию, проходит более или менее длительный процесс адаптации. Эффективная адаптация является предпосылкой к успешной профессиональной деятельности.

Адаптация (от лат. adaptacio – приспособление) – это процесс и результат приспособления личности к условиям труда. В процессе адаптации работник:

● осваивает условия, оказывающие различные психофизиологические воздействия в процессе нахождения его в организации (психофизиологическая адаптация);

● включается в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями (социально-психологическая адаптация);

● осваивает собственные возможности как конкретного специалиста; у него формируется положительное отношение к своей деятельности (профессиональная адаптация).

Все три стороны адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Рассмотрим более подробно особенности каждой из них.

Психофизиологическая адаптация

Как уже отмечалось, в процессе психофизиологической адаптации происходит освоение всех условий, которые оказывают различные психофизиологические воздействия на работника в процессе его деятельности. К этим условиям, в частности, можно отнести физические и психические нагрузки, стрессогенность конкретной деятельности. Выделяют следующие этапы психофизиологической адаптации:

Подготовительный этап. Человек, зная о предстоящих изменениях, накапливает информацию о среде его предстоящего обитания и условиях деятельности. В зависимости от индивидуальных свойств и качеств личности познавательное поведение может носить активно-целенаправленный или пассивный характер. В первом случае человек стремится получить как можно больше информации о новом месте работы, проявляя активный интерес и используя все возможности для ее получения. Во втором – ограничивается пассивным получением случайных и обрывочных сведений о новом месте

работы. При этом нет критического осмысления получаемой информации, не идет и речи о волевой подготовке к предстоящей деятельности.

Этап стартового психического напряжения характеризуется состоянием напряженности и одновременно внутренней мобилизации, которое напоминает переживания перед спортивными соревнованиями, выходом на сцену, перед сдачей экзаменов.

Этап острых психических реакций входа (первичная дезадаптация) является стадией психического процесса, на которой личность начинает испытывать влияние психогенных факторов измененных условий существования. Основным из них является резкое изменение набора раздражителей, действовавших на органы чувств и психику человека ранее (или, к примеру, отсутствие привычных раздражителей: не те люди, не та обстановка). На этом этапе отмечается состояние дезадаптации, которое может проявляться двояко:

а) как необходимый элемент процесса адаптации (когда человек, изменяя себя, приспосабливается);

б) как достаточно устойчивое психическое состояние, выражающееся в неадекватном реагировании и поведении личности. В этом случае наблюдаются два типа дезадаптивного поведения: внешняя агрессия и аутоагрессия (самообвинение). Внешняя агрессия может выражаться в грубости по отношению к окружающим, резких вспышках гнева по ничтожным поводам или вообще без видимых причин, в недовольстве всем, что происходит, и особенно – предъявляемыми требованиями.

Второй тип дезадаптации (бегство от ситуации) характеризуется уходом человека в свои переживания, самокопанием, самообвинением. Рост напряжения сопровождается эмоциональным возбуждением, препятствующим рациональным процессам. Человек волнуется, теряется, впадает в панику, утрачивает контроль над своим поведением. Он начинает считать себя источником всех бед. Возникает чувство безысходности. В этом случае работнику необходима помощь квалифицированного психолога.

Для этапа завершающего психического напряжения характерна подготовка психики к возвращению прежних режимов функционирования, приспособление к новым условиям. В этот период вновь появляются симптомы тревожности, напоминающие симптомы томительного ожидания. Личность вовлечена в переживания, связанные с предстоящим и долгожданным возвращением к привычной жизни.

Этап острых психических ощущений выхода (имеется в виду выход из экстремальной ситуации, в которой личность находилась долгое время)

характеризуется эйфорией, чувствами преодоления социальных ограничений, свободы, неограниченных возможностей в удовлетворении потребностей. Часто эти чувства могут быть обманчивы и приводят к отрицанию сложившихся норм и убеждений [88, с. 86-87].

Адаптация зависит от адаптивных способностей (адаптивности) – индивидуально-психологических особенностей личности, позволяющих эффективно приспособиться к среде без чрезмерного нервно-психического напряжения. Поскольку условия среды и виды деятельности различны, то адаптация к ним требует различного сочетания выраженности качеств, входящих в понятие «адаптивные способности». Так, успешность адаптации студента гуманитарного вуза и рабочего строительной специальности обусловлена выраженностью у них далеко не одних и тех же качеств, так как каждый из этих видов деятельности предъявляет различные требования к личности ее исполнителя.

Социально-психологическая адаптация

Социально-психологическая адаптация – процесс включения субъекта в новый коллектив, овладения личностью своей ролью при вхождении в новую социальную ситуацию. По своим результатам социально-психологическая адаптация бывает позитивной и негативной; по механизму осуществления – добровольной и принудительной.

Процесс социально-психологической адаптации распадается на несколько стадий.

1. На стадии ознакомления происходит освоение индивидом норм, ценностей, установок, представлений, стереотипов организации.

2. На стадии ролевой ориентации работник принимает и осваивает сложившиеся формы социального взаимодействия (формальные и неформальные связи, стиль руководства, соседские, партнерские отношения), а также формы предметной деятельности (то есть способы профессионального выполнения работы). На первых порах сотрудник уподобляет себя другим, стремится «быть как все», не выделяться, чтобы быть принятым.

3. В процессе стадии самоутверждения первоначально происходит индивидуализация, а затем интеграция адаптирующегося сотрудника.

После того как человек освоился в группе, приобрел определенный статус, он заявляет о своих интересах и стремится проявить свою индивидуальность. Процесс индивидуализации порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом на прежней стадии («я стал таким же, как

все») и неудовлетворенной потребностью индивида в максимуме персонализации («я не такой, как все, я – личность»). Все это неизбежно приводит к конфликту между социальной ролью личности в группе и осознанием своего «Я».

Проявления индивидуальности могут быть полезными для группы, ведь новый сотрудник приходит в нее с новыми идеями, свежими предложениями, которые будут способствовать развитию организации. Если руководитель считает, что нетипичное для группы поведение адаптанта может быть для нее целесообразным, то нужно оказать ему поддержку, проследить, чтобы его энтузиазм и инициатива не вызвали враждебного отношения коллег. Если же адаптант демонстрирует нежелательное для группы поведение, то возникает необходимость его модификации в нужном направлении.

На фоне конфликта между социальной ролью и осознанием своего «Я» начинает действовать процесс интеграции. Он призван обеспечить принятие и одобрение группой образа личности, созданного в процессе индивидуализации. Группа как бы понижает представления человека о собственном «Я» до пределов, необходимых для совместной деятельности, и вместе с тем позволяет ему самоутвердиться в рамках потребностей конкретной группы.

Главным результатом стадии самоутверждения является установление соответствия между самооценкой личности и оценкой ее группой по значимым (с точки зрения ведущей деятельности группы) способностям и качествам личности. В рамках интеграции у индивида складываются новые личностные образования (как положительные, так и отрицательные).

Процесс самоутверждения зависит не только от требований группы, предъявляемых сотруднику, но и от его самооценки. При чрезмерно высокой самооценке человек переоценивает себя и сталкивается со скептическим отношением группы к его претензиям, озлобляется, проявляет подозрительность или высокомерие и может, в конце концов, вообще утратить межличностные контакты, замкнуться. При чрезмерно низкой самооценке развивается комплекс неполноценности, устойчивая неуверенность в себе, отказ от инициативы, безразличие, тревожность [112, с. 104-105].

Если человек своим поведением причиняет окружающим неудобства, привносит в группу разлад и негативные эмоции, препятствует ее продуктивному функционированию, то происходит дезинтеграция, неприятие, отвержение этого человека. Он либо игнорируется, либо исключается из группы, становится объектом агрессии и враждебности. Неугодного человека группа может просто выжить. Поэтому интеграция затруднена для конфликтных и трудных в общении людей, тех, кто «лезет со

своим уставом в чужой монастырь», «перетягивает одеяло на себя» или просто нарушает своими действиями привычный порядок.

Вместе с тем изолированный статус не всегда является признаком плохой адаптации. Интровертированность человека, его обращенность в свой внутренний мир, низкая потребность в общении – все эти качества в некоторой мере изолируют человека от других людей, могут препятствовать доверительности его отношений с коллегами, но не мешают нелюдимому человеку чувствовать себя достаточно комфортно.

О. С. Виханский выделяет четыре типа включения человека в организацию в зависимости от того, разделяет ли он нормы и ценности группы.

«Преданный и дисциплинированный член организации» принимает нормы и ценности группы, ведет себя в соответствии с ее интересами и предписанными ролевыми требованиями. Это наиболее надежный сотрудник. Он может проявить себя и как добросовестный исполнитель, и как активный и инициативный работник, источник новых идей.

«Приспособленец» не разделяет доминирующие в группе ценности, но соблюдает нормы поведения в ней. Он исполнителен и ведет себя в соответствии с ролевыми требованиями. Но на такого сотрудника нельзя положиться: он в любой момент может подключиться к акции протеста или покинуть организацию.

«Оригинал» разделяет ценности группы, но не принимает нормы поведения в ней. Его поведение идет вразрез с общепринятыми стандартами, что затрудняет его взаимодействие с другими сотрудниками. Если ему предоставить некоторую свободу, подключить к тем видам деятельности, где не требуется строгого следования стандартам поведения, он вполне может принести пользу организации.

«Бунтарь» не разделяет ни нормы, ни ценности группы. По этой причине он часто становится источником конфликта. Следует отметить, что за личиной временного «приспособленца» и соглашателя может скрываться потенциальный «бунтарь».

Показателями успешной социально-психологической адаптации являются:

● адекватный (то есть удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус человека в данной социальной среде, группе;

● психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами. Быстрой и успешной социально-психологической адаптации способствуют следующие качества сотрудника;

● коммуникабельность (способность к общению, к быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;

● быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе;

● умение быть правильно понятым;

● самокритичное отношение к себе, в частности знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;

● собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;

● умение в разнообразных условиях (зачастую нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Таким образом, основная задача социально-психологической адаптации – обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности [112, с. 107] . При этом взаимоотношения в цепи «группа – личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении сотрудник утверждает свою индивидуальность и, в то же время, интегрируется с группой.

Важными факторами, улучшающими социально-психологическую адаптацию в коллективах, являются социальная сплоченность, способность строить позитивные межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

Профессиональная адаптация

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Она начинается еще на этапе получения профессионального образования. При этом практические навыки в работе по специальности формируются в течение первого года, навыки по управлению коллективом складываются медленнее. Адаптация специалистов к профессиональной деятельности является одним из компонентов формирования профессиональной пригодности.

Важным критерием адаптированности личности в организации является приобретение индивидуального стиля деятельности, который является

результатом приспособления врожденных свойств нервной системы и особенностей организма человека к условиям выполняемой деятельности.

Приведем пример того, как на основе различных темпераментов у специалистов одного профиля вырабатывается индивидуальный стиль деятельности, позволяющий добиваться успешных результатов.

К проведению открытого урока по русскому языку готовятся учителя Ф. Л. (флегматик) и А. Р. (холерик). Вы думаете, что урок холерика А. Р. будет более интересным?

Конечно, на уроке А. Р. стремителен, всегда в движении, его энтузиазм и эмоциональность «зажигают» даже самых пассивных учеников. Обычно он предпочитает проводить на уроке кратковременные динамические игры типа соревнования между командами. Игра идет в высоком темпе и со спортивным накалом: команды борются за очки, которые А. Р. записывает на доске. В то же время учительница Ф. Л. специально (дома, заранее) и тщательно подбирает тексты, эмоционально насыщенные, лирически приподнятые или наполненные юмором. Материал во время урока очень глубоко прорабатывается и всегда понятен ученикам. Так что оба учителя успешно, хотя и по-разному, решают свою профессионально-трудовую задачу.

В качестве объективных показателей профессиональной адаптации могут рассматриваться продуктивность деятельности сотрудника, качество работы, сроки выполнения поручений. Субъективным показателем профессиональной адаптации является удовлетворенность процессом и результатом деятельности, а также условиями труда.

Если сотрудник легко справляется с поставленными задачами, качественно и в срок выполняет порученную работу, растет продуктивность его деятельности, при этом он удовлетворен условиями труда, процессом и результатом деятельности, уровнем вознаграждения, отношениями с коллегами и руководством, то можно сделать вывод о том, что **адаптация прошла успешно** [18, с. 483-484].

Процессом адаптации можно управлять в целях ускорения ее темпов, снижения уровня дискомфорта и отрицательных моментов, сопровождающих включение человека в новые условия. Управлять адаптацией означает воздействовать на факторы, которые определяют ее сроки, характер и результаты.

В управлении процессом адаптации принимают участие сотрудники отдела кадров и менеджеры по персоналу, руководители подразделений, коллеги,

члены трудового коллектива, а также сотрудники, призванные играть роль куратора, инструктора, наставника.

К основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом профессиональной адаптации новичков, относят:

● дифференцированный подход к их распределению по подразделениям организации;

● объективность деловой оценки новичков;

● престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;

● организация жизнедеятельности, позволяющая реализовывать мотивационные установки новичков;

● гибкость и эффективность системы обучения;

● благоприятный социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;

● всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его индивидуальными особенностями;

● наличие эффективной системы введения в специальность новичков [112, с. 108].

В целях управления адаптацией, прежде всего, проведите с новым сотрудником беседу, в процессе которой выясните его ожидания, опасения, цели, интересы. Скорректируйте ожидания новичка, если они не соответствуют действительности, и обозначьте реальные перспективы профессионального и карьерного роста с возможностями повышения квалификации. Ознакомьте сотрудника с его обязанностями, графиком работы; с техникой безопасности и порядком действий в аварийной ситуации. Расскажите, в какой форме будет проходить начисление зарплаты. Проведите нового сотрудника по предприятию, ознакомьте его со структурой организации, направлениями работы и перспективами развития. Покажите ему, где находится буфет, медпункт, лифт и т. д. Представьте нового сотрудника коллегам, помогите ему войти в коллектив. Укажите, к кому ему лучше всего обратиться за помощью или консультацией в случае необходимости. Поручите кому-либо из сотрудников взять на себя функцию управления процессом адаптации новичка. Контролируйте процесс посредством личных бесед с адаптантом и сотрудником, которому поручено курировать новичка. Ни одно достижение или нарушение нового сотрудника не должно оставаться незамеченным.

Среди факторов, влияющих на адаптацию, наиболее важно состояние психологической готовности к предстоящей деятельности. Высокий уровень подготовки облегчает процесс адаптации, но только в том случае, если человек поступает на должность, способствующую его квалификации. При назначении специалистов на должности, не адекватные их специальностям, процесс адаптации протекает более медленно и болезненно.

Особенности адаптации к профессиональной деятельности у лиц юношеского возраста

Адаптацию принято подразделять на первичную и вторичную. Первичная адаптация охватывает период включения «новичка» в деятельность группы. Это достаточно длительный и сложный в психологическом отношении период. По мнению большинства исследователей, устойчивая адаптация достигается лишь спустя пять лет работы в данной организации. Вторичная адаптация касается приспособления сотрудников ко всем изменениям, которые происходят в организации в условиях нововведений.

Первичная адаптация наиболее сложна для выпускников школ, которые приступают к профессиональной деятельности без предшествующей профессиональной и психологической подготовки. Известно, что чем выше уровень образования родителей, тем больше вероятность того, что их дети продолжат учебу после школы. Рабочие профессии, как правило, выбирают те старшеклассники, которые не имеют возможности продолжить обучение либо стремятся как можно скорее стать самостоятельными и независимыми. При этом ранняя профессионализация часто связана с неблагоприятными семейными условиями, низкой успеваемостью и другими отрицательными факторами, снижающими уровень сознательности и добровольности выбора.

Поводом для предпочтения той или иной профессии может послужить влияние группы («все мои друзья будут там работать»), родителей («мой отец устроит меня туда») при нежелании сделать собственный выбор. Чем младше человек в момент выбора профессии, тем вероятнее, что его выбор совершается не на основе его собственной системы ценностей, а по чьей-то подсказке.

Выпускники далеко не всегда соотносят свои индивидуальные особенности с избранной профессией, серьезно оценивают свои перспективы. Известный социолог, автор книги «Психология ранней юности» И. С. Кон отмечает, что осведомленность юношей о различных профессиях выше, а сама дифференциация профессиональных интересов начинается у них раньше и проявляется иначе, чем у девушек. Юноши критичнее оценивают возможности и требовательнее относятся к своей будущей профессии. Девушки в этом отношении пассивнее и легче мирятся с неудачами, придавая большее значение устройству личной, семейной жизни. Приведу отрывок из

дневника старшеклассницы: «Цели будущего – педучилище, экономический институт, юридический секретарь. Цель настоящего – перейти в математический класс. И еще, когда стою, не стрелять глазами, быть спокойной, резко не поворачиваться, не смеяться громко. Не смотреть на мальчишек, а только изредка…».

Согласно результатам исследований недостаточная информированность старшеклассников и их несамостоятельность в профессиональной ориентации ведут к разочарованию в выбранной профессии и неблагоприятно сказываются на производительности и качестве труда, а также на трудовой дисциплине.

Наилучшими возможностями для профессионального самоопределения обладают те учащиеся, у которых полно и определенно выражена способность к саморегуляции. Между тем знания старшеклассников о себе характеризуются неполнотой, односторонностью, недостаточной глубиной, не все учащиеся в состоянии проанализировать и оценить свои способности и профпригодность к избираемой области деятельности. Так, в исследовании, проведенном К. Е. Яшишиным, 32,2 % учащихся не знали, есть ли у них качества, необходимые для избранной профессии. Основными показателями профпригодности к той или иной профессии старшеклассники считают, прежде всего, морально-волевые и интеллектуальные качества. Для юношей при выборе профессии более важен размер будущей заработной платы, а для девушек – благоприятные условия труда.

В процессе адаптации необходимо учитывать психологические особенности юношеского возраста. Лица юношеского возраста способны к адекватной самооценке, имеют в основном правильные представления о собственных умственных, моральных, волевых качествах. У них возрастает волевая регуляция, складывается стремление к самоуправлению, появляется умение самостоятельно разбираться в сложных вопросах. Основным мотивом их познавательной деятельности является стремление приобрести профессию. Наряду с тем, что у юношей и девушек формируется собственное мировоззрение, своя жизненная философия, они склонны увлекаться псевдонаучными теориями, рассматривать собственную личность как «нечто уникальное и неповторимое».

Вместе с тем юноши и девушки проявляют максимализм в суждениях, склонны пренебрегать советами старших, чрезмерно критичны и недоверчивы к суждениям окружающих, их наивность сочетается с расчетливостью и прагматизмом. Указанные особенности могут затруднять процесс адаптации.

Для молодых сотрудников весьма важным является первое место работы, поскольку именно здесь складываются профессиональные и социальные

установки, отношение к трудовой деятельности в целом, отношение к коллегам. В этом плане для молодого специалиста значим наставник – человек, который пользуется у него авторитетом и вызывает доверие к себе. Наставник не только обучает молодого сотрудника, контролирует его деятельность и анализирует допущенные ошибки, он является примером в отношении к деятельности, прививает навыки самоконтроля, учит общаться и взаимодействовать с другими сотрудниками. Нередко авторитетный наставник становится для молодого человека образцом для подражания или другом.

При управлении процессом адаптации молодых сотрудников, которые впервые приступили к работе, нужно учитывать следующие моменты:

● отсутствие опыта работы по специальности;

● фрагментарные представления о профессии или о специальности;

● дефицит профессиональных знаний, умений и навыков;

● возможная нехватка коммуникативных навыков, навыков саморегуляции;

● непонимание того, что после окончания учебного заведения им снова придется учиться, но уже на рабочем месте;

● первоначальная ориентация на материальные стимулы, в дальнейшем – возможность ориентации на перспективы карьерного роста;

● энтузиазм и готовность приступить к работе, чтобы зарекомендовать себя как перспективного сотрудника.

Для оптимизации адаптации молодых специалистов можно использовать следующие методы.

Метод «тени» («метод близнецов») состоит в том, что сотрудник закрепляется за одним или несколькими своими коллегами и проводит с ними все рабочее время. Такой подход способствует получению сведений о направлениях и организации работы коллектива, его традициях, нормах, ценностях. Новичок представляет своего рода «тень» опытных сотрудников, перенимая их модели поведения, усваивая знания и навыки, необходимые для полноценного включения в коллектив.

Анализ конкретных случаев позволяет проанализировать опыт других людей и продумать варианты действий в тех ситуациях, с которыми сотрудник еще не сталкивался на практике. Человек лучше усваивает те знания, до которых он сам «дошел» в процессе деятельности. Поэтому разбор практических случаев эффективнее, чем традиционный инструктаж.

Раздаточный материал позволяет быстрее ознакомить сотрудника с организацией и ее деятельностью, с его должностными обязанностями. Размножить и раздать новым сотрудникам можно следующие материалы: должностные инструкции, списки сотрудников с указанием их функциональных обязанностей, список отделов компании, телефонный справочник, брошюры, журналы, газеты с информацией об истории организации, направлениях ее деятельности, целях и задачах, перспективах развития.

Независимо от содержания новой деятельности сотрудник обязан владеть информацией по технике безопасности и охране труда, знать свои функциональные обязанности и степень ответственности. Он должен знать все то, что поможет ему адаптироваться в организации, освоить новую деятельность и ужиться в коллективе. Сотрудник может обладать сведениями об истории компании, ее традициях: все это может быть интересно и полезно субъекту, однако не является жизненно важным для успешной адаптации.

При управлении адаптацией сотрудника необходимо учитывать его пол, возраст, исходный уровень знаний, умений и навыков, опыт работы в прошлом, отношение к будущей деятельности, а также индивидуально-психологические особенности его личности. Следует иметь в виду, что адаптация представляет собой двухсторонний процесс: не только сотрудник привыкает к организации, но и организация строит свою работу с учетом мнений и интересов сотрудников, оказывает им помощь в преодолении затруднений, возникающих при освоении профессиональной деятельности.

...

Тест «Умеете ли вы быстро приспосабливаться?» А. Яссингера

Инструкция

Символы в каждой строке-задании расположены в определенной последовательности. Ваша задача – поставить в конце каждой серии следующий элемент, вытекающий из этой закономерности. Например, серия чисел 25, 20, 15, 10 означает, что следующее число будет 5. Общее время решения составляет 10 минут, и в зачет принимаются лишь задания, решенные в течение этого времени.

...

При помощи данного теста измеряются способности к адаптации менеджера в новых условиях работы. Умение адаптироваться в новых условиях означает умение решать новые, нестандартные задачи, замечать взаимосвязи с различными элементами окружающей среды, одних явлений с другими.

Каждая новая ситуация рождает новые проблемы, требующие решения. Поэтому А. Яссингер построил тест именно таким образом.

Обработка результатов За каждый правильный ответ, полученный в течение 10 минут, можно зачесть себе 4 балла.

...

Результаты тестирования

92–112 баллов – у вас великолепные способности к адаптации.

80–92 балла – у вас хорошие способности к адаптации.

60–80 баллов – у вас удовлетворительные способности к адаптации.

0–60 баллов – ваши способности к адаптации неудовлетворительны, что, без сомнений, заставляет задуматься и наметить программу работы над собой в этом направлении [84, с. 298].

Docendo discimus [1] , или Как мотивировать сотрудников к обучению

Если ты смотришь вперед на столетия, выращивай людей.

Китайская мудрость

Развитие бизнеса способствует конкуренции. Как следствие, организациям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы быть успешными. Одним из условий эффективной деятельности организации является обучение персонала. В связи с этим, перед руководителем кадровой службы компании в определенный момент встает вопрос: как учить? Обратиться к тренинговым компаниям? Сформировать штат собственных квалифицированных преподавателей, которые смогут наиболее эффективно адаптировать различные методики обучения к потребностям и специфике компании, в ее собственной уникальной внутренней среде. Или сделать акцент на наставничестве и консультировании подчиненных с помощью линейных менеджеров? Чему учить? Каким образом наиболее эффективно освоить средства, предназначенные для вложения в обучение – одну из самых затратных сфер деятельности организации? Каким образом мотивировать сотрудников к обучению? Давайте совместно поищем ответы на эти вопросы.

Зачем обучать персонал?

Обучение персонала необходимо по следующим причинам. Повышение квалификации. Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и эффективно решать проблемы.

Мотивация. Получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.

Специфика профессии. Сотрудники медицинских учреждений, программисты, бухгалтеры и многие другие специалисты обязаны идти в ногу с прогрессом в своей области. Иначе они потеряют квалификацию и безнадежно отстанут от прогресса.

Соответствие стандартам. В некоторых случаях, например для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала.

Международное сотрудничество. Наличие определенного количества дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса (например, ИТ). Это является обязательным условием для получения статуса партнера крупной международной корпорации (а вместе с ним и ряда преимуществ).

Отсутствие специалистов. Зачастую необходимость обучения работников фирмы обусловлена отсутствием на рынке квалифицированных специалистов определенного профиля. Здесь никак не обойтись без переквалификации. Осваивая новое для страны производство, а значит и технологии, компания берет на себя задачу подготовки кадров.

Стратегия компании. В некоторых фирмах обучение персонала входит в производственную стратегию – там стремятся воспитывать свои управленческие кадры с «нуля».

Где обучать?

Это действительно сложный вопрос. Например, многие руководящие работники искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. Они не знают о том, что существуют достаточно разнообразные и эффективные подходы к обучению.

Возможны следующие виды обучения: подготовка новых работников, переподготовка, повышение квалификации, развитие компетенции. К формам обучения относят групповое и индивидуальное обучение. По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно – обучающие программы отличаются по уровню сложности, стоимости, времени прохождения и длительности воздействия.

Методы обучения персонала можно разделить на две группы в зависимости от условий, в которых проводится обучение.

Обучение на рабочем месте включает метод усложняющихся заданий, смену рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Новые знания не обязательно искать на стороне, у профессиональных тренеров. Дважды в год заместитель управляющего директора рекламного агентства BBD Group Макс Такер превращается для своих подчиненных из начальника в преподавателя. Свой тренинг Presentation Skills он проводит уже три года, полагая, что эти инструменты помогут подчиненным работать лучше. «Я надеюсь, те, кто побывал на моем тренинге, усвоят навыки и будут по возможности их использовать», – говорит Макс Такер [8].

Обучение вне рабочего места предполагает чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Методы обучения вне рабочего места дают обучающемуся возможность абстрагироваться от конкретной ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Обучение вне рабочего места может быть организовано как перекрестное обучение. Так, менеджеры BBD Group периодически ездят на обучение в университет BBD в Испанию, а затем обмениваются опытом с коллегами. Это достаточно эффективно, ведь гарантированный способ усвоить материал – попытаться научить других. Метод «Обучая – учимся» эффективен для карьерного роста сотрудника, уверены они.

В табл. 1 представлены достоинства (+) и недостатки (-) каждого из видов обучения [5].

Перечисленные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Более того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Таблица 1. Преимущества и недостатки организации обучения на рабочем месте и вне рабочего места

Участвовать или просто слушать?

В зависимости от степени активности обучаемых методы обучения делятся на традиционные и активные.

К традиционным методам обучения чаще всего относят лекции, семинары и самостоятельное обучение. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Вместе с тем они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать различия в уровне знаний обучаемых, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Она эффективна, если требуется изложение большого объема учебного материала за короткие сроки, лекция позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, расставить в процессе изложения материала необходимые акценты. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Современная методика чтения лекций отличается от традиционной лекции-диктанта. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению – проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. При этом используется много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

В настоящее время все чаще используется проблемная лекция. Она обычно начинается с постановки заранее заготовленных по теме вопросов. В дальнейшем лектор ведет такую лекцию, опираясь на ответы обучаемых. Лектор может также включить серию проблемных вопросов в канву всей лекции. Обучаемые приглашаются для размышлений и поиска ответов на вопросы по мере их постановки. Методика проблемного изложения активизирует слушателей, способствует развитию их аналитического мышления, умения вести дискуссию.

Лекция-дискуссия обычно проводится по проблемам, имеющим неоднозначное толкование или решение. В самом начале такой лекции слушатели могут задать лектору вопросы по заранее объявленной теме. Он отвечает на них, разворачивая содержание материала; одновременно задает

уточняющие вопросы, размышляет вслух, тем самым вовлекая обучающихся в дискуссию. Лектор создает благоприятную атмосферу для восприятия материала, он сам выступает то в роли участника, то в роли оратора.

Бинарная лекция («лекция вдвоем»), или лекция с приглашением экспертов подразумевает участие в ее проведении двух-трех специалистов – экспертов по теме лекции. Это могут быть ученые или компетентные представители профессиональной сферы. Важно, чтобы они имели разные точки зрения на рассматриваемую проблему, благодаря чему возникает проблемная ситуация, разворачивается полилогическое общение, в которое вовлекаются и слушатели. Необходимо, чтобы все участники дискуссии демонстрировали культуру спора, проявляли уважение к оппонентам и стремились прийти к взаимопониманию. Такой подход можно реализовать, если эксперты интеллектуально и личностно совместимы, обладают способностью к импровизации и развитыми коммуникативными умениями.

Традиционно обучаемые привыкли получать материал из одного источника. «Лекция вдвоем» изменяет эту ситуацию, поскольку появляются два-три источника персонифицированной информации, что делает процесс ее восприятия и усвоения более эффективным, способствует высокой мыслительной активности слушателей.

Лекция пресс-конференция предполагает следующую схему проведения: объявив тему лекции, лектор просит слушателей задавать ему письменные вопросы по данной теме. В течение двух-трех минут слушатели формулируют наиболее интересующие их вопросы и передают их преподавателю, который в течение трех-пяти минут сортирует эти вопросы по содержанию и затем начинает лекцию. Материал лекции излагается не в виде ответов на вопросы, а как связный текст, в процессе изложения которого формулируются важные положения, проблемы и пути их разрешения. В конце занятия лектор подводит итоги, анализирует поступившие вопросы, уточняет мнение студентов о полученной ими в ходе лекции информации.

Семинары предполагают бóльшую активность участников, нежели лекции. В их процессе проводится совместное обсуждение проблем, выработка общих решений или поиск новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях – проблемы оптимизации документооборота, управленческого учета.

Самостоятельное обучение является наиболее простым и дешевым для организации видом обучения. Для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там,

тогда и так, как ему удобно. Организация может извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств: например, аудио– и видеокассет, CD– и DVD-дисков, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

К активным методам обучения относят инструктаж, ротацию, наставничество, рассмотрение практических ситуаций (кейсов) и деловые игры.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как опытным сотрудником, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени. Он ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Этот метод широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Наставничество особенно распространено там, где в подготовке специалистов исключительную роль играет практический опыт. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть упомянутый выше недостаток наставничества. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Ситуации моделируются с учетом специфики той должности, которую, как предполагается, займет сотрудник. Существует два основных методических подхода: «кейс-расскажи» и «кейс-сделай».

При проведении «кейс-расскажи» оцениваемому описывают некую ситуацию и предлагают оценить ее или предположить, как он поведет себя в ней. Например, умение сотрудника брать на себя ответственность и готовность помочь клиенту могут быть проверены такой ситуационной задачей. Представьте, что звонит клиент и высказывает вам претензии за те ошибки, которые допустили не вы, а ваш коллега. Тем не менее клиент обращается именно к вам, так как с вами лучше знаком. Как вы поступите в такой ситуации? Если человек постарается решить возникшие трудности самостоятельно – значит он вполне готов занять новую ответственную должность.

«Кейс-сделай» – это уже не просто описание задачи и ее гипотетическое решение на словах, а моделирование действий – что-то вроде деловой или ролевой игры. Обучаемому предлагается действовать в заданных условиях, в режиме реального времени. Например, переубедить «клиента», который после презентации продукта по каким-то причинам отказывается от его приобретения. Сотрудник должен понять причины отказа и в диалоге с покупателем привести веские аргументы, которые заинтересуют его в продукте и заставят пересмотреть первоначальную точку зрения.

Ситуационные задачи должны быть ориентированы на выявление и развитие практических навыков (продаж, переговоров, составления бюджета, проведения маркетинговых исследований и т. д.), а не теоретических знаний.

Деловые игры представляют собой метод обучения, приближенный к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются благоприятные возможности для включения участников (творчески и эмоционально) в отношения, подобные действительным отношениям на производстве. В игре происходят быстрое усвоение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

В отличие от конкретной ситуации, где воспроизводится момент производственной обстановки, в деловой игре обстановка выражается в динамике, процесс производства – в развитии. Воспроизвести производство в динамике и включить в него участников – две сложные проблемы использования игрового метода. Они заключаются в том, чтобы достаточно точно передать характеристики и условия производства, причем не только его технологические параметры и экономические факторы, но и социально-психологические факторы. В этой связи привлекательной является идея

использовать в деловой игре в качестве модели реальное производство. Игровые методы обучения не имеют четкой границы с методами практического освоения.

Тренинг – это активная форма обучения с использованием практических упражнений. Тренинги призваны развивать определенные управленческие и коммерческие навыки. Среди них – управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников – развить ориентацию на результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более семидесяти процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации здесь гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, так как здесь не только приобретаются знания теоретического характера, но в различных ролевых играх и учебных ситуациях вырабатываются практические умения и навыки. Повышению действенности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, для того чтобы участники могли анализировать видеозапись деловых игр.

Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой.

А как же индивидуальный подход?

При разработке системы мотивирования персонала материальное стимулирование чаще всего рассматривается как наиболее эффективный фактор мотивации. Это так, если речь идет не об обучении… Американские психологи провели следующий эксперимент. Студенты колледжа посещали лекции известного профессора сначала бесплатно. Занятия были интересными, и от желающих присутствовать на них, как говорится, «отбоя не было». Затем экспериментаторы стали платить студентам по 20 долларов за посещение каждой лекции. Интерес к занятиям резко упал, как ни странно, снизилась и их посещаемость. Сильная внутренняя мотивация (интерес к обучению) была подменена внешней, более слабой.

Предупредим и о других возможных ошибках в обучении персонала. Они связаны с неправильным освоением бюджета на обучение. Поистине, «нас всех учили понемногу чему-нибудь и как-нибудь».

● «Нас всех». Руководитель пытается подключить к обучению весь персонал. Как правило, выбирается тренинг, в равной степени важный для всех, вроде «делового общения» или «разрешения конфликтов». При этом вопрос применения новых знаний не ставится.

● «Понемногу». Компания еще не полностью осознала потребность в обучении, но уже стремится выглядеть в этом плане цивилизованно. Поэтому она заказывает у самых авторитетных обучающих фирм модную тему для избранной категории сотрудников. Например, проводится обучение управлению временем или коучингу Участники группы наслаждаются ощущением исключительности, «оставшиеся за бортом» демотивированы, так как критерии отбора на тренинг сотрудникам неизвестны.

● «Чему-нибудь» – примерно так звучит запрос организации, впервые нанявшей на работу бизнес-тренера, но пока не знающей, что с ним делать. Часто он выбирает темы, наиболее интересные ему самому. Тренером почти всегда недовольны, так как ожидания во многом не определены, а где-то завышены, – и выходит «как-нибудь». Единственный плюс – персонал приучается тратить личное время на участие в тренингах.

Чтобы избежать этих ошибок, обучение персонала нужно рассматривать с точки зрения ожидаемого результата. Учить нужно всех, но разному, поэтому планирование обучения должно быть связано с процессом оценки персонала. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию».

Для того чтобы мотивировать сотрудника к обучению, необходимо избрать индивидуальный подход к его потребностям. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста.

Разрабатывая систему мотивации для обучения персонала, необходимо подобрать мотивационный «ключик» к каждому сотруднику.

Прежде всего, узнайте, чего хотят ваши сотрудники:

● более интересной работы?

● более высокого статуса в организации?

● более высокой заработной платы?

● больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?

● большего участия?

● большего признания?

● большей конкуренции?

● больше возможностей для развития?

Покажите сотрудникам, каким образом обучение, повышение квалификации позволит им достичь их собственных целей.

Учтите индивидуальные особенности сотрудников в плане усвоения знаний и подберите для них подходящие виды и методы обучения. Так, П. Хани и А. Мамфорд в Инструкции по изучению стилей определили четыре основных стиля обучения:

● активисты: любят принимать участие во всем новом. Не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;

● теоретики: любят рассуждать теоретически. Не любят заниматься чем-то, не имея на то четких целей и причин;

● мыслители: любят посидеть и все обдумать. Не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;

● прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой. Лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике [106].

Очевидно, что для мыслителей больше подойдут методы обучения, не требующие активной практической деятельности, теоретики скорее проявят свою активность в процессе дискуссии. Для активистов необходимо активное соучастие в усвоении знаний, а для прагматиков в процессе обучения очень важным является анализ практических ситуаций.

Итак, чтобы мотивировать персонал к обучению, нужно использовать разнообразные методы обучения и приемы мотивирования, исходя из индивидуальных особенностей сотрудников. Важно, чтобы люди понимали, что повышение их квалификации важно не только для организации, оно имеет личную значимость – для построения карьеры, для повышения уровня материального благополучия, для самореализации. Сотрудники должны быть уверены в том, что организация заинтересована в их долгосрочном развитии, их компетентность и профессиональный опыт будут необходимы фирме на длительный срок, а не на 3-5 лет, после чего они могут оказаться на улице.
...

Тест «Стиль обучения»

П. Хани и А. Мамфорда

Этот тест поможет определить предпочитаемый Вами стиль (стили) обучения, чтобы вы могли выбрать методы обучения, которые в большей степени подходят Вашему стилю.

Приведенный ниже русский перевод, в отличие, от оригинала не является точным психометрическим инструментом и дает только предположительные оценки предпочтений. Вы можете уточнить результаты теста, ориентируясь на свое понимание каждого из четырех стилей обучения.

Данный тест направлен на то, чтобы выявить предпочитаемый стиль обучения, он поможет определить предпочтения в обучении таким образом, чтобы человек мог выбрать методы обучения, которые в большей степени подходят конкретному психологическому типу. Согласно этой классификации люди делятся по предпочитаемому обучению на четыре типа: Активист, Мыслитель, Теоретик Прагматик

Инструкция

Вам следует сначала заполнить опросник, а затем обработать его согласно инструкции по подсчету баллов. Далее необходимо отметить набранное вами количество баллов на каждой из четырех осей и соединить эти точки. Самая длинная ось результирующей кривой покажет предпочитаемый Вами стиль обучения.

Ограничения по времени заполнения этого опросника нет. Может быть, вам понадобится всего 10-15 минут. Точность результатов зависит от того, насколько вы откровенны. Здесь нет правильных или неправильных ответов. Если вы более согласны, чем не согласны с каким-то утверждением, то поставьте против него «птичку». Если вы более не согласны, чем согласны – поставьте против него «крестик». Обязательно отметьте каждый пункт (вопрос) «птичкой» или «крестиком».

1. Я имею четкие убеждения относительно того, что является правильным, а что неправильным, что хорошо, а что плохо.

2. Я часто действую без учета возможных последствий.

3. Я имею склонность решать задачи, продвигаясь шаг за шагом.

4. Я полагаю, что формальные процедуры ограничивают людей.

5. Я имею репутацию человека, который говорит то, что думает, просто и прямо.

6. Я часто нахожу, что действия, основанные на чувствах, являются такими же разумными, как и действия, основанные на тщательном обдумывании и анализе.

7. Мне нравится такой вид работы, при котором я имею время для тщательной подготовки и выполнения.

8. Я часто спрашиваю людей об их основных убеждениях.

9. Наиболее существенным является вопрос, работает ли это на практике.

10. Я активно стремлюсь к приобретению нового опыта.

11. Когда я слышу о какой-то новой идее или подходе, я немедленно начинаю работать над их применением на практике.

12. Я приверженец самодисциплины, такой как соблюдение диеты, выполнение регулярных физических упражнений, поддержание определенного режима дня.

13. Я горжусь тем, что делаю работу тщательно.

14. Лучше всего мне работается с логично и аналитически мыслящими людьми и хуже с людьми, ведущими себя спонтанно и «нерационально».

15. Я забочусь о корректности интерпретации доступных мне данных и избегаю поспешных выводов.

16. Мне нравится принимать решения осторожно, после взвешивания альтернативных вариантов.

17. Новые, необычные идеи меня привлекают в большей степени, чем проверенные на практике.

18. Мне не нравится неупорядоченность чего-либо, я предпочитаю систематизировать по некоторой модели.

19. Я придерживаюсь установленных процедур до тех пор, пока считаю их эффективными для выполнения работы.

20. Мне нравится соотносить мои действия с некоторыми общими принципами.

21. В дискуссиях мне нравится добираться до сути.

22. Я склонен общаться, соблюдая дистанцию, и поддерживать несколько формальные отношения с людьми на работе.

23. Мне удается успешно справляться с новыми и разнообразными задачами.

24. Мне нравятся люди, ведущие себя спонтанно и любящие шутки.

25. Я уделяю пристальное внимание деталям, прежде чем прийти к какому-либо заключению.

26. Мне трудно генерировать идеи под влиянием момента.

27. Я верю в возможность немедленного постижения сути вопроса.

28. Я осторожен и не делаю слишком поспешных выводов.

29. Я предпочитаю иметь как можно больше источников информации: чем больше данных, тем лучшая возможность предоставляется для обдумывания – есть из чего выбрать.

30. Легкомысленные люди, которые ко всему относятся недостаточно серьезно, обычно раздражают меня.

31. Я выслушиваю точку зрения других людей, прежде чем самому что-то предпринять.

32. Я склонен открыто выражать свои чувства.

33. В дискуссиях мне нравится наблюдать за поведением других участников.

34. Я предпочитаю реагировать на события спонтанно и гибко, а не планировать ответ заранее.

35. Я склонен увлекаться техническими приемами, такими как системный анализ, блок-схемы и алгоритмы, ветвящиеся программы, ситуационное планирование и т. д.

36. Меня беспокоит, если я должен напряженно работать, чтобы уложиться в сжатые сроки.

37. Я склонен оценивать идеи по их практическому воплощению.

38. Спокойные, вдумчивые люди заставляют меня чувствовать себя неловко.

39. Меня раздражают люди, которые действуют слишком поспешно.

40. Важнее пользоваться настоящим моментом, чем думать о прошлом или будущем.

41. Я думаю, что решения, основанные на вдумчивом анализе всей информации, являются более разумными, чем основанные на интуиции.

42. Я склонен быть требовательным к себе и другим и добиваться совершенства во всем, особенно в работе.

43. Во время обсуждений я обычно предлагаю множество неожиданных, стихийных идей.

44. На совещаниях я выдвигаю практичные, реалистические идеи.

45. Часто правила существуют для того, чтобы они нарушались.

46. Я предпочитаю отдалиться от ситуации и рассмотреть все перспективы.

47. Я умею видеть несообразности и слабости в аргументах, приводимых другими людьми.

48. В целом я больше говорю, чем слушаю.

49. Часто я вижу лучшие, более практичные способы выполнения чего-либо.

50. Я думаю, что многие письменные доклады следует сократить, оставив самую суть.

51. Я полагаю, что рациональное, логическое мышление сегодня должно занять ведущее положение.

52. Я более склонен к обсуждению с людьми конкретных вопросов, чем к участию в светских разговорах.

53. Мне нравятся люди, которые охотнее подходят к проблемам с реалистической, а не с теоретической точки зрения.

54. В ходе обсуждений меня раздражают отклонения от темы и вопросы, не относящиеся к делу.

55. Если мне нужно написать доклад, я склонен проработать множество вариантов перед тем, как остановиться на окончательной версии.

56. Я стараюсь проверять идеи, чтобы убедиться, что они работают на практике.

57. Я стремлюсь найти ответ посредством логического подхода.

58. Мне нравится много говорить.

59. При обсуждении я часто нахожу, что я реалист, придерживающийся сути дела и избегающий длинных рассуждений.

60. Мне нравится тщательно обдумывать альтернативные варианты, прежде чем составить свое мнение.

61. Во время дискуссий я часто нахожу, что я беспристрастен и объективен.

62. Во время дискуссий я занимаю сдержанную позицию, а не позицию лидера и не склонен много говорить.

63. Мне нравится, что я могу соотносить текущие действия с более долгосрочной и более глобальной перспективой.

64. Когда что-то идет не так, я стремлюсь быстрее закончить с этим и учесть в своем опыте.

65. Я склонен отвергать сумасбродные, неожиданные идеи как непрактичные.

66. Лучше все тщательно обдумать, прежде чем действовать.

67. В целом я охотнее слушаю, чем говорю.

68. Я склонен быть жестким с теми людьми, которые не принимают логический подход.

69. В большинстве случаев я верю, что цель оправдывает средства.

70. Я не придаю значения тому, задеты ли чувства людей, пока работа не закончена.

71. Я нахожу стесняющим обстоятельством наличие конкретных целей и планов.

72. Обычно я бываю одним из тех людей, кто превращает жизнь в вечеринку.

73. Я делаю все, что является целесообразным, чтобы работа была выполнена.

74. Мне быстро надоедает методичная, длительная работа.

75. Я строг при анализе основных предложений, принципов и теорий, связывающих факты и события.

76. Мне всегда интересно знать, что думают люди.

77. Я предпочитаю, чтобы совещания проводились методично, основываясь на принятой повестке дня.

78. Я избегаю субъективных и однозначных тем.

79. Я получаю удовольствие от драмы и волнений, кризисной ситуации.

80. Люди часто считают, что я не чувствителен к переживаниям.

Обработка результатов Ниже перечислены номера вопросов анкеты. Отметьте, какие вопросы Вы выбрали при заполнении анкеты. Посчитайте количество отметок в каждом из четырех столбцов и запишите результаты в таблице под столбцами.

...

Отложите сумму баллов на соответствующих шкалах оси координат и соедините их линиями, построив таким образом четырехугольник с вершинами на осях.

Оценить – чтобы ценить

В других нас раздражает не отсутствие совершенства, а отсутствие сходства с нами.

Дж. Сантаяна

Когда результат деятельности компании оказывается ниже ожидаемого, руководство должно задуматься о качестве ее ресурсов. Сведения о состоянии материальных ресурсов получить сравнительно легко, а исчерпывающие сведения о ресурсах человеческих – гораздо труднее. Между тем и человеческий ресурс можно измерить. Для этого используется оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотивации и других качественных характеристик личности требованиям должности или рабочего места.

Оценка персонала: цели, функции, последовательность, критерии

Оценка персонала представляет собой многоцелевой процесс. Она необходима для оптимизации таких направлений деятельности организации, как аттестация, подбор и расстановка кадров, сокращение персонала. С помощью оценки можно формировать кадровый резерв и улучшать коммуникационные связи, отслеживать процесс личностного и профессионального роста, планировать обучение. Однако главным ориентиром в этом процессе должно быть развитие профессионального и личностного потенциала сотрудников.

Оценка персонала выполняет следующие функции.

- Административная: оценка персонала позволяет принимать административные решения: повышение/понижение в должности, увольнение, перемещение.

● Информационная: оценка предоставляет сотрудникам информацию относительно их сильных и слабых сторон, создавая возможность коррекции действий.

● Стимулирующая: оценка выступает как средство мотивации сотрудников [18, с. 518].

Любое мероприятие по оценке персонала предполагает наличие как минимум двух участников – подчиненного и его непосредственного руководителя. В планировании и проведении оценки может участвовать так называемый эксперт: менеджер по персоналу независимый консультант или просто опытный руководитель, не имеющий к сотруднику прямого отношения (руководитель более высокого, чем непосредственный начальник, уровня; руководитель смежного отдела).

Оценка сотрудников проходит обычно в несколько этапов. На начальной стадии этого процесса служба персонала разрабатывает принципы и методику оценки, готовит необходимую документацию и материалы (в частности положение о проведении оценки персонала), а также инструктирует руководителей и сотрудников. На следующей стадии процесса руководители подразделений знакомятся с пакетом документов, правилами проведения оценки и оформления результатов и проводят это мероприятие. На завершающей стадии служба персонала и руководители подразделений анализируют собранную информацию, разрабатывают программы карьерного роста, обучения и принимают решение о поощрении успешных сотрудников.

Выделяют следующие виды критериев оценки персонала:

● квалификационные: включают проверку соответствия профессиональных знаний, умений, навыков некоторым образцам, установленным нормативной документацией;

● объективные: устанавливают соответствие реальных достижений личности определенным количественным и качественным показателям;

● внешние: характеризуют наличие качеств, позволяющих добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности;

● психологические: разрабатываются на основе профессиограмм соответствующего вида деятельности, то есть эталона качеств для определенной профессии [36, с. 267].

Особым видом оценки является аттестация персонала. Ее целью является получение информации о личных и профессиональных качествах сотрудника, уровне его квалификации. Анализ этих данных позволяет

вынести заключение о соответствии работника занимаемой должности, необходимости повышения его квалификации, возможности перевода на другую должность. Аттестация проводится через установленный промежуток времени, ее порядок определяется юридическими нормами.

Личностный потенциал работника как предмет оценки

Предметом оценки персонала является личностный потенциал работника, который характеризует физическую и духовную энергию человека, его деятельностную позицию, направленную на творческое самовыражение и самореализацию. Представления о структуре личностного потенциала в психологии различаются.

По мнению Р. Л. Кричевского, он включает:

● психофизический потенциал (задатки, тип нервной системы, особенности эмоционально-волевой сферы, работоспособность);

● трудовой потенциал (способность и готовность к труду в условиях рынка, профессиональные знания, умения и навыки, мотивы трудовой деятельности, степень идентификации с коллективом);

● творческий потенциал (уровень интеллекта, креативность, потребность в самореализации, лидерские способности) [49].

Личностный потенциал работника зависит от степени интеграции, внутренней сбалансированности всех его компонентов. Критерием его развития служат качественные характеристики отдачи физических и духовных сил, творческой энергии в процессе трудовой деятельности.

Компонентами трудового потенциала, по Б. М. Генкину, являются здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм [19].

А. А. Погорадзе рассматривает структуру культурно-производст венного потенциала работников и включает в нее квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки); психофизиологический потенциал (работоспособность); творческий потенциал (интеллект, креативность); коммуникативный потенциал (способности к сотрудничеству и взаимодействию); нравственный потенциал (ценности, мотивы, мировоззрение) [78]. К данной структуре В. А. Спивак добавляет лидерский потенциал и потенциал к развитию [103].

Обратим внимание на важность нравственного потенциала сотрудника: при его отсутствии фирма падет жертвой мошенничества своих же работников.

Методы оценки персонала

Метод анкетирования. Используется оценочная анкета, которая представляет собой определенный набор вопросов и описаний. При использовании открытой анкеты оценивающий записывает краткие или развернутые ответы на вопросы по своему усмотрению. В закрытой анкете предлагается выбор из нескольких вариантов ответа. Эксперт анализирует наличие, отсутствие или выраженность определенных черт у аттестуемого, отмечая подходящий вариант ответа.

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные особенности поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

При использовании метода сравнения по парам в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, сопоставляется каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов определяется общий рейтинг по группе.

При сравнении по парам эффективно использование следующего бланка групповой оценки.

На пересечении отметьте фамилию того сотрудника, который в данной паре Вам кажется наиболее эффективным.

Фамилии сотрудников

Рейтинг основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Он представляет собой шкалирование личных качеств работника. Важнейшим компонентом данного вида оценки является список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) изучается деятельность сотрудника с учетом времени, затрачиваемого им на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. При этом учитывается, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-балльной шкале: 7 – очень высокая степень, 1 – очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных при аттестации работников одной и той же должности.

При использовании метода заданного распределения лицу, проводящему оценку, предписывается оценить работников в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10 % – неудовлетворительно

20 % – удовлетворительно

40 % – вполне удовлетворительно

20 % – хорошо

10 % – отлично

_____

всего – 100%

Единственное, что требуется от оценивающего – выписать на отдельную карточку фамилии работников и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Для использования метода оценки по решающей ситуации специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях – «решающих ситуациях». Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется при оценке деловых качеств сотрудника. Оценки обычно выносятся руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Метод рейтинговых поведенческих установок также основан на использовании «решающих ситуаций». Из них выводятся требуемые от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценивающий прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого.

Метод шкалы наблюдения за поведением аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации в настоящее время оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее.

Методика «интервью» заимствована отделами по работе с персоналом из социологии. В интервью можно получить информацию о таких компонентах и характеристиках личности, как интеллектуальные способности, мотивационная сфера, темперамент, характер, профессиональный и жизненный опыт, здоровье, отношение к профессиональной деятельности, образование, служба в армии, отношение к работе, семейное положение, отношения в семье, формы проведения досуга. В интервью-беседе могут быть также получены данные о коммуникативных способностях кандидата, сделаны прогнозы лояльности, предварительно выяснен вопрос «совместимости» кандидата с корпоративной средой. Для того чтобы информация, полученная в беседе, годилась для оценки и сравнения нескольких кандидатов, интервью должно проходить по плану. В соответствии с планом разрабатывается система вопросов, которые позволяют получить требуемую информацию. Это так называемое структурное интервью. В стрессовом интервью могут быть проверены более глубокие свойства личности кандидата, его психологическая устойчивость, частично – лидерские качества.

Метод «360 градусов». Цель метода – получить все стороннюю оценку аттестуемого. Сотрудник оценивается экспертами – своим руководителем, коллегами и подчиненными. Им предлагается оценить уровень проявления определенного качества сотрудника в деятельности по балльной шкале. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки, и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. После математической обработки и представления в конце процедуры оценки сотруднику принимается решение о том, куда именно двигаться, чему учиться и какие компетенции развивать. Этот метод сложно применять в компаниях с жесткой вертикальной структурой по «советскому» типу, потому что в таких организациях руководители не привыкли, что их могут оценивать подчиненные. Перед тем как принять решение о применении метода «360 градусов», нужно провести предварительную разъяснительную работу [60].

Метод независимых судей. Независимые члены комиссии – 6-7 человек – задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу «+» в случае правильного ответа и, соответственно, клавишу «-» в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда оценка правильности ответов заносится в предварительно составленный бланк.

Тестирование. Тесты, предназначенные для оценки, по своему содержанию разделяются на три группы:

● квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;

● психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;

● физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки состоят в возможности получить количественную характеристику по большинству критериев оценки и использовании компьютерной обработки результатов. Следует иметь в виду, что, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не дают возможности прогнозировать их проявление на практике. Так, например, высокий психометрический (выявленный методом тестирования) интеллект сотрудника не гарантирует высокого уровня его продуктивности в решении деловых проблем.

Психологические тесты должны использоваться в своих проверенных и адаптированных вариантах. Они, как правило, являются дополнительным инструментом оценки. Тестирование должно проводиться опытным психологом, который специализируется на проведении подобных исследований личности.

Метод комитетов. Оценка проводится группой экспертов и направлена на выяснение способностей кандидата, позволяющих ему претендовать на определенную должность или на повышение в должности.

Данная методика состоит из следующих этапов:

● деятельность разбивается на отдельные виды;

● определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от -10 до +10) и, таким образом, – степень успеха;

● составляются три списка работ: те работы, которые удается выполнить успешно; те, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;

● выносится заключительная комплексная оценка [57].

Оценка в самом общем виде заключает следующие четыре действия:

● выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;

● использование различных методов сбора информации;

● комплексность (оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке);

● сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.

С помощью метода центров оценки решаются две задачи : выясняются личные и деловые качества работника (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников) и определяется программа индивидуального обучения руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно нескольких часов, для менеджера невысокого уровня – один день, для менеджеров среднего звена – два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена.

Ниже приводятся некоторые из используемых для оценки процедур.

Выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью.

Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40-50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах.

Принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2-5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами.

Разработка и представление проекта. Необходимо за 1 час разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который затем защищается перед экспертами.

Подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по различным вопросам и различного типа: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т. д. Действия оценивают эксперты.

Иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его собственной оценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника.

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры направлены, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей, или управления посредством постановки целей. Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год – полгода). Они должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, значимыми как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на конкретные сроки, необходимые для достижения намечаемого результата. Результаты должны быть измеримыми (они могут быть выражены в процентах). Их оценка производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако при подведении итогов руководитель обладает решающим голосом.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Расхождение между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, выраженное в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

«Ассессмент-центр» является одним из наиболее точных и одновременно наиболее сложных методов оценки. Он основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников

в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Каждый конкретный «ассессмент-центр» разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Этот метод близок к тестам, поскольку предлагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногдапомимо специальных заданий «ассессмент-центр» включает структурированное интервью и тестирование.

Компетенции, которые подвергаются оценке при использовании данного метода, зависят от задач, стоящих перед конкретной компанией. Так, если фирма ставит перед собой задачу захвата нового рынка, то ей потребуются люди напористые и агрессивные в хорошем смысле слова, то есть продавцы типа «охотник». Если же компания стремится к удержанию уже завоеванных позиций, то ей будут необходимы продавцы типа «фермер» – люди, способные тщательно «возделывать имеющийся участок земли», «окучивать взращенные плоды». При оценке кандидатов на должности торговых представителей по методу «ассессмент-центр» компетенции для первой и второй бизнес-структур будут различаться.

Понятие «компетенция», применяемое в данном методе, может не совпадать с общепринятым значением этого слова. Одним из ключевых признаков компетенции «умение работать в команде» является адаптивность, способность человека «вписаться» в коллектив. Вместе с тем специалисты в профессиональной сфере, неспособные сработаться с другими членами команды, могут быть признаны непригодными.

Правильный выбор компетенции очень важен, поскольку он позволяет избежать ошибок на других стадиях отбора. Стандартная процедура «ассессмент-центра» включает изучение сотрудников компании или кандидатов на вакансии по пяти-десяти компетенциям. Для каждой из них необходимо определить несколько ее поведенческих проявлений – параметров оценки.

Так, компетенция «умение работать в команде» может быть описана через следующие поведенческие проявления:

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- стремится к достижению согласия;
- в случае возникновения конфликта стремится к его разрешению.

Следующими шагами в подготовке к проведению исследования являются определение критериев оценки, разработка программы конкретного «ассессмент-центра», подготовка заданий для оцениваемого персонала, тренинг ассессоров.

Непосредственно оценка проводится следующим образом. В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. Процедура «живой работы» с оцениваемыми должна длиться не менее четырех часов. Большое внимание уделяется повышению объективности оценки. Для того чтобы снизить влияние фактора субъективности, оценщики сменяют друг друга, при этом все они строго следуют одному и тому же алгоритму действий. Заключение о компетенции работника делается на основании его оценки всеми ассессорами, принимавшими участие в работе.

Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят к проявлениям той или иной компетенции. Применительно к компетенции каждое действие оцениваемого может расцениваться как позитивное или негативное. В результате положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по каждой конкретной компетенции. Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа. Помимо количественных оценок, отчет о проделанной работе может включать развернутое заключение об оцениваемых, отражающее качественные характеристики персонала.

Исследование профессиональных качеств работников компании по методу «ассессмент-центр» эффективно при найме новых сотрудников, в ходе аудита и аттестации кадров, при разработке программ развития и обучения сотрудников, перед принятием серьезных управленческих решений. Оценка персонала может существенно помочь и при выходе из кризисных ситуаций.

Для оценки эффективности в личных розничных продажах применяется метод «таинственного покупателя». Он состоит в том, что по розничным точкам продаж отправляются подготовленные люди, которые осуществляют контрольные покупки. «Покупатель», имеющий облик представителя «целевой аудитории», проверяет мастерство продавца и его коммуникативные способности. Параметрами исследования являются также мастерство представления бренда компании и лояльность к нему продавцов. Метод очень хорошо подходит для аттестации персонала, работу которого можно наиболее точно оценить именно в реальной рабочей обстановке. Его положительной стороной является и то, что «таинственный покупатель» не возбуждает у аттестуемого страха оценки, возникающего при декларируемом «полевом» наблюдении за сотрудником.

Адекватный выбор инструментов оценки очень важен, особенно при подборе персонала. Неправильный выбор метода приводит к увеличению продолжительности и цены исследования.

Общие требования к оценке персонала

Оценка может выноситься руководителем, коллегами, подчиненными, потребителями результатов деятельности сотрудника и другими субъектами.

Оценка не должна становиться самоцелью. Она проводится для того, чтобы улучшить деятельность и наметить перспективы профессионального роста сотрудников.

Оценка должна быть как можно более объективной. Субъективность в оценке персонала обусловлена влиянием на нее личностных особенностей оценивающего субъекта, его ценностей, установок, личных симпатий и антипатий, предубеждений, его психического состояния. Нужно иметь в виду, что в процессе оценивания довольно часто наблюдается смещение акцентов на второстепенные в профессиональном отношении качества. Повысить объективность в оценке персонала позволяет использование различных ее методов.

Оценка должна быть содержательной. Мало сделать вывод о работе («удовлетворительно или неудовлетворительно»), нужно аргументировать свою позицию, указать на сильные стороны и недостатки, наметить перспективы развития. Желательно начать оценку с того, что сотруднику удалось сделать, и лишь затем перейти к анализу неудач. Важно определить причины ошибок, наметить новые цели и задачи.

Ошибкой является ориентация руководителя только на порицание, равно как и только на положительную оценку. В первом случае типичная ошибка руководителя состоит в том, что все внимание уделяется работе, которая не выполнена, не получилась, сделана неправильно. Когда руководитель замечает в первую очередь промахи и недостатки в деятельности сотрудников, оставляя без внимания позитивные результаты, это может привести к снижению самооценки подчиненного, переживанию им чувства некомпетентности и, в конечном счете, к снижению его активности. Такой подход способствует конфликтам. Важно акцентировать внимание не на промахах сотрудника, а на способах оптимизации его деятельности (как и что ему необходимо выполнить, доработать, изменить).

Ориентация руководителя исключительно на поощрение и положительную оценку лишает последнюю ее стимулирующего потенциала, вызывает у сотрудников безразличие к оценке и, как следствие, приводит к снижению продуктивности или качества работы. Наиболее эффективен

сбалансированный вариант оценочной деятельности, предполагающий вынесение и позитивных, и негативных отзывов.

Оценивая сотрудника, следует задать себе вопросы: «Замечаю ли я главное в человеке или обращаю внимание на второстепенное? Если бы на месте этого сотрудника был другой, была бы его деятельность оценена так же? Оперирую ли я фактами, или оценка носит эмоциональный, интуитивный характер?»

В процессе оценки важно избегать соблазна самоутвердиться за счет критики и унижения сотрудника. Если у руководителя возникает подобное желание, то оно является проявлением его собственных психологических проблем и противоречий.

Следует воздерживаться от категоричных и поспешных выводов. Нередко результаты деятельности носят отсроченный характер и становятся заметны лишь через некоторое время.

Нужно помнить о том, что оценка – это не диагноз на всю жизнь. Человек постоянно изменяется, развивается, и со временем оценка может перестать соответствовать действительности.

Возможны расхождения оценок: например, мнения руководителя и членов трудового коллектива могут различаться. Причина этого кроется в различии приоритетов оценивающих субъектов: для руководителя более значимы результаты работы сотрудника, а для его коллег – коммуникативная сторона рабочего процесса.

Таким образом, проблема оценки персонала связана с тем, насколько объективно удалось ее осуществить, насколько справедлив ее результат. Оценочную деятельность должен предварять вопрос: «С какой целью мы будем оценивать сотрудника?» Чтобы указать на недостатки, «поставить на вид», неприятно удивиться его непохожести на нас, самоутвердиться за его счет? Нет, для того чтобы способствовать развитию личностных и деловых качеств, повышению продуктивности деятельности. Иными словами оцениваем сотрудника для того, чтобы сделать его еще более ценным для предприятия. Оцениваем, чтобы ценить.

Вперед и вверх по лестнице карьеры

Кто может – делает. Кто не может – учит.

Закон Менкена

Кто не может учить – управляет.

Дополнение Мартина

Карьера (от итал. camera – бег, жизненный путь, поприще) – в широком понимании успешное продвижение в области профессиональной, общественной, служебной деятельности. В узком понимании – это индивидуальная последовательность важнейших перемен в деятельности, связанная с изменением положения сотрудника на служебной лестнице [112, с. 64]. Критериями удачной карьеры считаются удовлетворенность жизненной ситуацией и социальный успех.

Виды карьеры

Различают два вида карьеры: профессиональную и организационную. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой деятельности проходит различные стадии профессионального развития: обучение, поступление на работу, продвижение по службе, уход на пенсию.

Внутриорганизационная карьера – это продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Она может быть вертикальной, горизонтальной и ступенчатой. Вертикальная карьера означает подъем на более высокую ступень организационной иерархии, при этом достигается не только смена должностей и рост по карьерной лестнице, но и развитие уникальных навыков, опыта и интеллекта. Горизонтальная карьера представляет собой либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной временной роли, либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемого в иерархии положения. Разновидностью профессионально-горизонтальной карьеры является ротация (от лат. rotatio – круговое движение) – метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Она может быть кольцевой (возврат на стартовую должность); короткой (спланированное прохождение работником полученных должностей); безвозвратной (продвижение без возврата на стартовую должность и без вертикального роста) [94]. Ступенчатая карьера совмещает вертикальную и горизонтальную.

Путь наверх иногда чреват головокружительным падением вниз, и пережить это тоже нужно уметь. Такова карьера знаменитого Ли Якокки. В 1965 году он стал вице-президентом, а через пять лет президентом компании «Форд». За последние два года под его руководством компания получила рекордные прибыли – 3,5 млрд долларов (подобные достижения в истории компании больше не повторились). Ли Якокка превратился в национальный символ Америки в области менеджмента. Однако в 1975 году наследник династии Генри Форд тяжело заболел. Чтобы не допустить Ли Якокку к активам

компании в случае внезапной смерти владельца, Форд после трехлетних закулисных махинаций в 1978 году, в день рождения выдающегося менеджера, уволил его. Это произошло после 32 лет работы в фирме «Форд» и при отсутствии каких бы то ни было объяснений. На совете компании Г. Форд заявил: «Или я, или он! Располагаете двадцатью минутами для размышления!» – и быстро вышел из зала заседания.

Увольнение явилось страшным ударом для Ли Якокки в первую очередь, потому, что от него отвернулись те люди, которых он считал близкими друзьями. «… Если до своей смерти человек имел хотя бы пять настоящих друзей, он вправду был счастлив в жизни. Внезапно я осознал это. Горький урок. Ты можешь годами быть хорошим другом кому-то, обсуждать все и в хорошие, и в плохие времена с ним, попытаться его защитить в трудные моменты, а когда сам попадаешь в беду, сразу и в помине его нет», – с горечью писал Якокка в своей «Автобиографии».

Однако за падением последовал новый взлет. Через две недели после увольнения Ли Якокка стал президентом автомобильной компании «Крайслер». С этого поста он и ушел на пенсию с большими почестями и уважением [26].

Планирование карьеры

Планирование карьеры – система форм, методов и средств организации планомерного и последовательного продвижения и перемещения работников с учетом их интересов, а также потребностей организации [112]. Главная цель этого процесса – наиболее рациональное использование творческого потенциала работника, создание условий для самореализации его как творческой личности.

Планирование карьеры работников организации предусматривает следующие мероприятия:

● определение потребности в работниках как в текущем году, так и на перспективу;

● прогнозирование перспективной потребности в работниках дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологий;

● разработку плана (схемы) профессионального продвижения каждого претендента;

● разработку повышения квалификации работников;

● разработку условий перемещения работников на следующие ступени карьеры [112, с. 77].

Планирование карьеры может быть вертикальным и горизонтальным. Вертикальное кадровое планирование предполагает зачисление перспективных сотрудников в резерв на выдвижение и их подготовку к работе на руководящих должностях. Однако количество руководящих постов в организации ограничено, поэтому нужно продумать возможности горизонтального карьерного роста, предполагающего профессиональное совершенствование сотрудника. Оставаясь на своем месте, сотрудник приобретает более высокий статус путем присвоения категории, получения разряда и связанного с ними повышения заработной платы.

Планирование карьеры носит двухсторонний характер. Наряду с планированием карьеры профессионала в рамках организации сотрудник самостоятельно планирует свою карьеру. Он стремится занять в организации такое положение и выполнять такую деятельность, которые позволяли бы ему реализовать свой творческий и профессиональный потенциал и доставляли бы моральное удовлетворение.

Зачастую людей, занятых планированием собственной карьеры, их коллеги пренебрежительно называют «карьеристами». За стремлением делать карьеру многие усматривают только желание добиться власти и материального благополучия. Однако вполне возможно, что человек, планирующий собственную карьеру, хочет полностью реализовать себя в качестве специалиста, достичь компетентности, получить возможность для осуществления своих профессиональных замыслов и устремлений. Задаваясь вопросом о том, что побуждает человека избрать свой собственный путь, Карл Юнг пришел к следующему заключению: «Это то, что называется предназначением, некий иррациональный фактор, который толкает к эмансипации от стада с его проторенными путями. Настоящая личность всегда имеет предназначение и верит в него; имеет к нему веру, как к Богу. Это предназначение действует, однако, как божественный закон, от которого невозможно уклониться…» [126, с. 195].

Система продвижения по службе и ее основные виды

Современное общество предоставляет человеку возможность перемещения по иерархической лестнице снизу вверх. Это связано с тем, что наверху образуются вакансии вследствие перемещения сотрудников на более высокие посты, отставок, увольнений, выхода на пенсию и т. д.

Система продвижения по службе включает следующие основные виды.

Продвижение по результату. Если работа оценивается по ее соответствию поддающимся измерению целям, то имеется возможность продвигать работника в соответствии с его заслугами в достижении этих целей. В такой ситуации компетентность определяется как выполнение работы способом,

позволяющим получить искомый результат. По мнению Л. Дж. Питера, эта система не имеет широкого применения, потому что трудно оценить, насколько выполняемая сотрудником работа служит достижению целей предприятия.

Продвижение по усердию имеет место, когда служащего ценят за исполнительность, аккуратность, соблюдение правил, инструкций, за доброжелательность (а порой – и за участие в организационных интригах). В этом случае компетентность определяется как содействие гладкому течению жизни внутри организации.

Продвижение на основе предпочтительности. Предпочтительность бывает двух видов: гласная и тайная. В первом случае всем известно, какие качества работника признаются важными. При этом компетентность определяется как соответствие стереотипам данной организации. Тайная предпочтительность основана на личных симпатиях и антипатиях тех, кто стоит у власти. Здесь компетентность рассматривается как способность обнаружить и удовлетворить личные вкусы начальства.

Продвижение по старшинству способствует спокойному течению жизни в организации, поскольку при таком подходе каждому открыт путь в начальники. Здесь компетентность определяется как способность дожить до нужного срока. Система продвижения по старшинству редко встречается в чистом виде.

Продвижение с участием кандидата. Часто у будущего кандидата интересуются, что он сам думает по поводу своего повышения. Однако назначение на новую должность вступает в силу только при наличии согласия начальства. В этом случае компетентность определяется как способность кандидата объективно оценить качество своей работы.

Л. Дж. Питер дает тем, кто заинтересован в движении по карьерной лестнице, следующие рекомендации. Во-первых, важно иметь покровителя – руководителя, который имеет возможность помочь вашему продвижению по службе: «Никогда не действуйте локтями, если у вас есть Рука». Во-вторых, покровителя нужно заинтересовать: он должен сам иметь какой-либо выигрыш от того, что поможет вам продвинуться по службе. В-третьих, нужно уметь выбраться из-под застрявшего на своей должности вышестоящего чиновника (опять же при помощи Руки). В-четвертых, нужно проявлять гибкость: если ваш покровитель не поднимается на более высокий пост, значит, надо найти другого покровителя, способного двигаться дальше и тащить вас за собой. А еще лучше – иметь побольше покровителей. «Общая тяговая сила нескольких покровителей равна сумме их индивидуальных сил, помноженной на число покровителей», – гласит «теорема» Халла. Эффект умножения достигается тем, что покровители общаются между собой и,

вспоминая вас в своих разговорах, постоянно укрепляют друг друга в мнении о ваших высоких достоинствах и в желании вам посодействовать [112, с. 578].

Виды карьерных ориентаций

Индивидуальная карьера профессионала во многом зависит от его карьерной ориентации, которая избирается работником в зависимости от его индивидуальных особенностей. Э. Шейн выделил восемь основных карьерных ориентаций (или «якорей карьеры»).

1. Профессиональная компетентность. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). Люди с подобной ориентацией хотят быть мастерами своего дела. Они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно эти люди ищут признания своих талантов, которое выражается в статусе, подобающем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, рассматривают управление как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие в организации компетентных решений.

2. Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Понимание этой карьерной ориентации связано с возрастом и опытом работы. Такая работа требует не только аналитических навыков, но и навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя власти и ответственности. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

3. Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность делать все по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее время, место работы, форменная одежда). Конечно, каждый из нас до некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то

личность готова отказаться от продвижения по службе и от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Необходимо различать два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией – его часто называют «человеком организации» – ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания.

Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это не сопровождается его «срыванием с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и подниматься на высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше». Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты прав потребителей.

6. Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша-проигрыша». Процесс борьбы и победа в ней более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контакт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой

ориентацией очень большую ценность, и, если все происходит слишком просто, им становится скучно.

7. Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он хочет, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, – чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8. Предпринимательство . Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было как бы продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать. Определить тип карьерной ориентации можно с помощью теста «Якоря карьеры» (см. ниже).

Ключевыми для успешной карьеры факторами считаются желание занять высокий пост, умение работать с людьми, способность убеждать других; предвидение событий, готовность рисковать и брать на себя ответственность; физическая выносливость.

...

Тест «Якоря карьеры» Э. Шейна [52, с. 561]

Инструкция

Внимательно прочтите утверждения, приведенные ниже. Используя 10-балльную шкалу оценивания, определите, насколько каждое из предложенных утверждений важно для вас. Если утверждение совершенно не важно, то в бланке для ответов, соответственно порядковому номеру утверждения, зачеркните цифру 1, если исключительно важно, то 10. Чем более важным для вас является утверждение, тем бóльшая зачеркивается цифра.

...

Обработка результатов

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов

(5 для всех ориентаций кроме «стабильности»). Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация – количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Как «направить стопы» топ-менеджера к вершинам производительности

Оказывайте влияние на тех, кто оказывает влияние на других.

Дж. Фэрчайлд

Эффективность работы компании во многом зависит от заинтересованности менеджера в результатах своего труда. В каждой компании существует три уровня руководителей: низшего, среднего и высшего звена. Наиболее сложной группой сотрудников с точки зрения их мотивации являются наемные менеджеры высшего звена управления, или топ-менеджеры.

По данным исследований компании «HR partners», наиболее распространенными демотивационными факторами для топ-менеджеров оказались следующие: оторванность от процесса принятия решений; отсутствие прозрачной системы вознаграждения и льгот; отсутствие налаженной системы коммуникаций; отсутствие системы обучения и карьерного роста сотрудников; низкий уровень заработной платы. Снижение мотивации к труду и невозможность реализовать себя способствуют поиску нового рабочего места.

В 2004 году компании «Экопси» и «Росэксперт» провели исследование среди 200 топ-менеджеров российских компаний. В ходе исследования было выявлено, что при поиске нового места имеют значение следующие факторы (в порядке их приоритетности): размер фиксированного оклада; содержание работы; возможность карьерного роста; стабильность и положительная динамика развития бизнеса; корпоративная культура.

Итак, почему компанию покидают лучшие? Потому что собственники бизнеса зачастую не видят отличий в системах мотивации высших менеджеров от иных категорий работников и не учитывают того, что элита организации требует особого подхода к мотивированию.

Мотиваторы – для мотивированных

Психологи рекомендуют подбирать на ключевые должности уже мотивированных людей. Примерно 50 % мотивации человека – его внутренняя мотивация к деятельности, а оставшиеся 50 % зависят от окружающей среды, и только на них можно повлиять извне. Для того чтобы стимулировать других, топ-менеджер должен сам обладать высоким уровнем внутренней мотивации к деятельности: «Мотивация подобна вирусу – она

заразна» [1, с. 448]. Мотивация идет рука об руку со способностями и профессиональной компетентностью: человек хорошо делает то, что ему нравится, а нравится ему то, что он умеет.

К показателям высокой мотивации можно отнести энергичность, преданность делу, выносливость, целеустремленность, удовольствие от работы, желание брать на себя ответственность. Признаком выраженной мотивации к достижению успеха является так называемый «мотив Микеланджело».

Возможно, одной из самых впечатляющих работ великого итальянского художника Микеланджело является роспись Сикстинской капеллы в Риме – поверхность площадью около 6000 квадратных футов. Однажды, во время создания фресок, художник лежал под самым потолком и тщательно выписывал фигуру, расположенную в самом углу. Приятель спросил его, зачем он так мучается с фигурой, которая находится далеко от зрителя. «В конце концов, – заявил приятель, – никто не будет знать, совершенна она или нет». «Я буду», – ответил художник.

Приведу некоторые признаки наличия у сотрудника «мотива Микеланджело»:

● чувство гордости за свое мастерство;

● внимание к мельчайшим деталям;

● желание работать дольше или пойти на все, чтобы выполнить работу должным образом;

● полное отсутствие настроений вроде «и так сойдет»;

● внутренняя ответственность за саму работу, исключающая необходимость внешнего контроля;

● способность самому находить себе работу и быть относительно независимым от мнения других людей.

Отличительные особенности системы мотивации менеджеров высшего звена

В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда («World at Work»), система мотивации любой категории сотрудников, в том числе и топ-менеджеров, включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование.

Можно выделить следующие принципиальные отличия систем мотивации топ-менеджеров и рядовых сотрудников.

● Возможность прямо влиять на конечные результаты деятельности компании, а также измеримость данных результатов – все это позволяет построить систему мотивации топ-менеджеров на базе объективных показателей, характеризующих результаты деятельности компании, что не всегда применимо для мотивации рядовых сотрудников.

● Система мотивации топ-менеджеров должна быть ориентирована на достижение целей, поставленных собственниками бизнеса, в то время как остальной персонал ориентирован на решение локальных внутрифирменных задач.

● В большинстве случаев оценить эффективность работы менеджмента за краткосрочный период невозможно. Деятельность топ-менеджеров оценивается за более продолжительный период: если для сотрудников нижнего уровня период оценки может составлять от месяца до квартала, то для руководителей высшего звена он составляет от года до трех.

● Размер вознаграждения топ-менеджеров должен быть достаточно большим, потому что в силу высокой профессиональной квалификации, а также деловых и личностных качеств топ-менеджеры практически всегда имеют несколько предложений о трудоустройстве. При этом если в общей сумме вознаграждения топ-менеджера основная часть будет приходиться на фиксированный оклад, то деньги начнут терять роль мотивирующего фактора. Поэтому еще одним принципиальным отличием мотивационных схем, применяемых к топ-менеджерам, является больший удельный вес переменной части вознаграждения в общей сумме выплат.

Известного застройщика однажды спросили, каковы критерии при покупке участка под застройку. «Местоположение, местоположение и еще раз местоположение», – ответил он. Когда речь заходит о мотивации, хочется в такой же форме выразиться о деньгах. Однако использовать материальное стимулирование можно различными путями…

Переменная часть вознаграждения, или система бонусов, премий, процентов, эффективна при одном существенном условии: выплаты должны зависеть от реальных результатов, причем схема зависимости должна являться четкой, понятной и прозрачной. Для того чтобы обеспечить объективность начисления бонусов, они «привязываются» к ключевым показателям деятельности компании. В состав переменных краткосрочных выплат, как правило, входит несколько бонусов, ориентирующих менеджера на решение наиболее важных задач. Варьируя их размер, можно регулировать приоритетность задач.

Бонусы могут быть как стабильными и регулярными, так и разовыми, как индивидуальными, так и коллективными. Следует отметить, что коллективная часть бонуса менее значима по сравнению с индивидуальной.

Одним из значимых вопросов является соотношение средних величин оклада и бонуса. С одной стороны, важно, чтобы бонус был заметной частью дохода и стимулировал сотрудника к достижению более высоких результатов. С другой стороны, существует любопытная закономерность, которая заключается в том, что бонус, превышающий в среднем 80 % дохода сотрудника, несколько снижает управляемость: сотрудник может начать рассуждать о том, что никакого контроля над ним быть не должно, поскольку он получит столько, сколько наработает.

Данный фактор мотивации имеет следующие преимущества. Во-первых, сотрудник заинтересован в максимальной результативности, так как в этом случае существенно растет его доход. Во-вторых, такая система позволяет мотивировать и тех, для кого материальное стимулирование не является основным. В этом случае бонус становится синонимом официального признания достижения, профессионализма, результата. В-третьих, значение приобретает также фактор соревновательности: как с самим собой, так и с другими сотрудниками.

Основная проблема, с которой сталкиваются компании при разработке схем начисления бонусов, связана с тем, что не для каждой должности удается выделить однозначные и измеримые критерии эффективности. Кроме того, широко распространено наличие противоречивых показателей деятельности. Решить подобные проблемы можно за счет создания бонусных систем вознаграждения, привязанных к так называемым командным ключевым показателям деятельности, например к таким характеристикам эффективности компании, как прибыль, качество обслуживания клиентов. Вместе с тем существует риск не получить бонус при неблагоприятных рыночных условиях, поэтому уровень доверия персонала к данной системе мотивации может быть достаточно низким.

Кредиты. Если компания по каким-либо причинам не может дать кредит, но хочет оказать дополнительную поддержку сотруднику например при покупке квартиры, тем самым мотивируя его дополнительно, то она может выступить в роли поручителя или компенсировать специальными выплатами проценты, которые сотрудник должен возмещать банку.

Следующие виды мотивационных факторов пришли к нам с Запада и сравнительно недавно начали использоваться. В настоящее время они, как правило, находят применение лишь для мотивации топ-менеджеров.

Акции компании. Аналогом этого подхода является участие руководителя высшего звена в прибылях компании. Такой инструмент мотивации, безусловно, создает долгосрочную и многофакторную заинтересованность сотрудника в процветании и прибылях компании, помогает ему формировать комплексный подход к анализу бизнеса. Как правило, такая система очень эффективна, но при этом стоит больше внимания уделять тому, чтобы сотрудник заботился не только о текущем положении дел, но и о долгосрочных перспективах.

Опционные программы. Опционная программа (stock option plan) подразумевает право сотрудника купить определенное количество акций данной компании по льготной цене. При выкупе акций компании, например, через три года по цене, которая фиксируется сегодня, менеджер платит свои деньги. Если через три года акции компании подрастут в цене, то менеджер заработает на разнице в цене акций. Идеология создания опционной системы в иностранных и отечественных компаниях различается. Если в отечественных структурах в опционных планах фигурируют лишь несколько топ-менеджеров, то иностранные компании включают в них широкие круги сотрудников. Схема классического опциона хорошо мотивирует менеджеров, когда акции компании растут на протяжении длительного периода времени. Как только рост котировок акций компании замедляется, опцион перестает быть действенным мотиватором.

Программа выкупа акций (employee stock purchase plan) – программа, которая позволяет сотруднику выкупить акции компании в текущем году по дисконтированной цене.

Программа премирования (stock appreciation rights, SAR) – программа, которая позволяет менеджеру в конце заранее определенного периода получить не акции, а денежную сумму эквивалентную разнице между нынешней и будущей стоимостью акций. Часто такой вид опциона называют фантомным (phantom stock option). Он используется, когда акционеры не готовы выделить часть акций для премирования менеджеров.

Грант на получение акций (stock grant) – право на безвозмездное получение пакета акций менеджером. Определяется количество акций, которые будут переданы менеджеру в случае достижения поставленных целей. Желание повысить стоимость этого пакета акций должно мотивировать менеджера на увеличение стоимости компании.

Ограниченный опцион (restricted stock) – частный случай предыдущей программы. Его особенность состоит в том, что главным условием для получения пакета акций является не достижение менеджером определенных целей, а работа в компании в течение оговоренного срока. Как правило,

ограниченный опцион используется как инструмент удержания ценных руководителей.

Достаточно часто используется stock awards – менее рискованная для участников опционная программа. Независимо событий на фондовом рынке, сотрудники окажутся в плюсе: каждому сотруднику гарантирован доход от владения акциями компании. Это происходит из-за того, что сотрудники не выкупают у компании акции по фиксированной цене, тем самым играя на разнице курсов покупки и продажи. Срок действия данной программы рассчитан на пять лет.

При всех своих достоинствах опционные программы имеют следующие недостатки: при падении стоимости акций опцион утрачивает функцию мотиватора; разработка и сопровождение его юридической базы достаточно сложны и обходятся дорого [53].

Дополнительные пенсионные программы. По оценкам экспертов, внедрение пенсионной программы дешевле программы опционов. Вместо ежегодного повышения заработной платы на 3-10 % компания может ежемесячно переводить эти деньги на индивидуальный пенсионный счет сотрудника [59]. Элемент удержания здесь состоит в условии, оговоренном в контракте. Согласно этому документу сотрудник по истечении одного года работы в компании может распоряжаться, например, только 25 % начислений на пенсионном счете, через два года – 50 % и т. д. Кроме того, сотруднику зачастую предоставляется право ежемесячно переводить на свой пенсионный счет до 5 % заработной платы. Если сотрудник уйдет из компании раньше оговоренного в контракте срока, то получит только накопившиеся на пенсионном счете средства – без процентов, начисляемых компанией и составляющих значительную часть итоговой суммы. Пенсионные программы есть в компаниях «Аэрофлот», Philip Morris, РАО «ЕЭС России».

Подобные программы способствуют удержанию менеджеров в организации, их лояльности, но при этом отсутствует связь с результатами деятельности компании, разработка юридической базы пенсионных программ является сложной и дорогостоящей.

Социальный пакет представляет собой материальное немонетарное стимулирование, когда менеджеру предоставляется возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет компании.

Льгота – это то, что человек использует лично, сам и в свою пользу. Например, корпоративная машина для сотрудника, чья работа связана с разъездами, – это, в первую очередь, рабочий инструмент; а предоставление

служебной машины сотруднику, которому не требуется часто куда-либо ездить, не что иное, как льгота. Проблема состоит в том, что льготы легко предоставить, но очень трудно отменить. Отмена льгот или их ухудшение приводит, как правило, к очень высокой степени недовольства и даже негодования.

Есть два принципиально разных подхода к льготам:

● четко определенный набор льгот и компенсаций для сотрудников вне зависимости от их потребностей и пожеланий;

● «буфетный» принцип, при котором предполагается возможность выбора: сотруднику предлагается некоторый набор льгот, из которого он может выбирать оптимальные для себя, исходя из какой-то определенной суммы.

Оба подхода имеют свои преимущества и недостатки. «Буфетный» принцип более эффективен в отношении мотивирующего воздействия, но более сложен в осуществлении, а классический пакет более прост, но может вызывать значительно больше нареканий.

Практика показывает, что набор льгот, который HR-менеджеру кажется оптимальным, не всегда соответствует запросам сотрудников. В рамках исследования социального пакета, который был разработан на одном из предприятий руководителем кадровой службы и считался оптимальным, выяснилось, что только один его элемент – медицинская страховка – был важен для большинства сотрудников. Все остальные льготы пакета набрали менее 10 % голосов. Иными словами, большинство льгот не было востребовано сотрудниками, хотя их обеспечение стоило предприятию немалых денег.

Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить самореализацию и признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса, доверие и делегирование полномочий; долгосрочные перспективы в карьере; обучение; корпоративную культуру, известный бренд компании и стабильно развивающийся бизнес.

Самореализация и признание профессионализма топ-менеджера собственниками бизнеса. Для топ-менеджера сильнейшим мотиватором является возможность самореализоваться, выполняя сложный, интересный проект. Самореализация является одним из важнейших источников счастья. «Единственные счастливые люди, которые мне попадались – это те, которые хорошо справлялись с делом, которое они считали важным», – отмечает Дж. Адаир[1,с. 374].

Возможность самореализации как фактор мотивации реализуется несколькими путями:

● статус и полномочия сотрудника. Что каждый может сделать на своем рабочем месте? Насколько независимо сотрудник принимает решения? Каковы границы ответственности сотрудника?

● участие сотрудника в планировании стратегии и задач организации. Причастность к ключевым планам компании – это подтверждение высокого статуса руководителя и, следовательно, реально мотивирующая сила: «Со мной советуются, значит, я контролирую ситуацию и могу ей управлять»;

● возможность развития сотрудника в компании. Когда менеджеры не видят возможностей своего развития, может снижаться эффективность выполняемой работы. Приобретение нового опыта, новых знаний в своей компании – мощное средство мотивации работать именно в этой компании.

При достижении запланированных результатов высокооплачиваемый менеджер должен «награждаться» высокой степенью ответственности и полномочий, возможностью открывать новые проекты или направления в бизнесе. Таких сотрудников стимулируют и моральные факторы: общественное признание, возможность поделиться опытом с коллегами и преемниками, прямое участие в принятии стратегических решений, большая ответственность. Если компания не в силах предложить менеджеру другую задачу, предполагающую расширение сферы его индивидуальной ответственности, мотивация его к работе в рамках данной компании падает. При решении вопроса о переходе в другую компанию важным для топ-менеджера является то, насколько его полномочия и обязанности отделены от обязанностей его коллег, будут ли ему делегированы полномочия – иными словами, степень власти, контроля и доверия, которыми он будет обладать.

Слишком высокая квалификация при отсутствии сложных заданий и недостаточном уровне полномочий делает работу в компании для руководителя или высококлассного специалиста неинтересной. Не находя достойного применения своим навыкам, он начинает подыскивать нового работодателя.

Примерно шесть из десяти руководителей на вопрос «Почему Вы решили сменить место работы?» отвечают: «В компании я сделал все, что мог. В результате меня замучила рутина, а выше расти было некуда».

Отсутствие ощущения достижения видимых результатов работы подрывает «боевой дух» руководителей. Не многие люди способны долго работать, не видя отдачи от своего труда. У большинства возникает ощущение

безысходности, бесполезности своей деятельности, и это заставляет сотрудников искать другую работу.

Директору по развитию производственной компании было поручено внедрить информационную систему корпоративного управления. Первый год работа шла хорошо: было написано техническое задание, выбрана компания-поставщик, определена конфигурация системы, началось ее внедрение и создание недостающих модулей. К тому моменту, как они были дописаны, у руководства компании появились новые требования к системе и необходимость дополнительной доработки. Поэтому внедрение было отложено. К моменту, когда были сделаны следующие обновления, появилась новая порция требований к системе. После трех лет непрерывных доработок директор по развитию уволился.

Во избежание потери ценного сотрудника по этой причине важно разбивать на этапы любую глобальную задачу и для каждого этапа определять желаемые результаты. Это делается для того, чтобы сотрудник, занятый на подобной работе, видел, что его труд не пропадает. В случае, описанном в примере, проблема заключалась в перфекционизме. В какой-то момент (не позже, чем через полтора года) компании нужно было остановиться и внедрить систему, пусть в несовершенном виде, а уже после этого собирать пожелания по доработке и сами эти доработки проводить не по одиночке, а «оптом».

Долгосрочные перспективы в карьере. Как уже отмечалось, внутриорганизационная карьера – это продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Она может быть вертикальной, горизонтальной и ступенчатой.

В компании «Марс» сотруднику нередко предлагается горизонтальная ротация в компании, то есть возможность работать в другом подразделении. Например, менеджер по продажам или менеджер по производству может по конкурсу перейти на должность менеджера по персоналу, а менеджер по персоналу может попробовать себя в качестве менеджера по продажам либо по маркетингу.

Горизонтальная ротация как средство мотивации нередко способствует удержанию сотрудников в организации на многие годы. Стажировки сотрудников в филиалах компании за рубежом, а также в западных компаниях в своем секторе экономики – также успешный способ мотивации.

Обучение. Обучение может проходить как на рабочем месте, так и за его пределами. Оно может быть внутренним (осуществляться в собственном учебном центре организации) или внешним (сотрудник направляется на

курсы повышения квалификации и переподготовки). Отдельно можно выделить такую форму обучения как самообразование.

Сегодня многие начинают осознавать всю важность повышения квалификации как для продуктивной текущей работы, так и для повышения собственной ценности на рынке труда в будущем. Кроме того, все больше людей действительно любят свою работу, заинтересованы в результатах и собственной продуктивности. Именно поэтому обучение, краткосрочное и долгосрочное, организованное и/или оплаченное компанией, становится все более значимым фактором мотивации.

Корпоративная (организационная) культура включает доминирующие в организации нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемой продукции. Ее признаками являются деловое кредо (совокупность основных целей предприятия) и поведенческий кодекс, ориентирующий человека на определенное отношение к работе, к персоналу, к себе. К корпоративной культуре относят мифологию (легенды), ритуалы, традиции, особый язык. Наиболее существенные отличительные особенности организационной культуры воплощает в себе корпоративный бренд.

Корпоративный бренд – это символическое воплощение комплекса информации, связанного с определенным продуктом или услугой. Он обычно включает в себя название, логотип и другие визуальные элементы (шрифты, цветовые схемы и символы). До сих пор лишь немногие компании задумываются о стратегическом использовании бренда для мотивации лучших сотрудников.

Если роль корпоративного бренда успешнее выполняется на этапе привлечения сотрудников в компанию, то для мотивации сотрудников к деятельности именно в этой компании необходима систематическая и системная работа по развитию стратегии и миссии компании, иначе говоря – целенаправленный внутренний PR.

Миссия одного из крупнейших производителей косметики – компании Revlon – сформулирована как «обещание надежды». Работая в этой компании, сотрудники верят в то, что они дарят своим клиентам это обещание надежды, несмотря на любые их косметические проблемы.

Однако стратегия компании зачастую не доводится до ключевых сотрудников либо не уточняется новая стратегическая цель компании в быстро меняющихся условиях.

В одной из молодых российских компаний во время собеседования при увольнении покидающий компанию сотрудник сказал, что для него неясно будущее компании, ее позиционирование на конкурентном рынке, возможности сохранения ею лидерских позиций. Сотрудник уходил из этой компании в ту, которую он считал лидером на рынке в ближайшем будущем.

Для развития мотивации сотрудников очень важно вести последовательную работу по поддержанию стратегической цели и миссии бизнеса. Эта работа может включать целый комплекс мероприятий: от информационного стенда и/или интранета, где размещается оперативная информация по реализации стратегической цели и миссии бизнеса, до корпоративных лозунгов, легенд, героев. Корпоративные лозунги, легенды, истории о героях используются на совещаниях, тренингах, в неформальном общении руководителей и подчиненных. Это реальные PR-действия, способствующие формированию имиджа компании среди сотрудников, популяризации корпоративного бренда.

Интересная легенда существует в компании Hewlett-Packard: в субботний день Билл Хьюлетт (один из основателей компании Hewlett-Packard) приехал на завод и обнаружил, что дверь склада лаборатории была заперта. Он взломал замок и повесил на дверь записку: «Никогда не запирайте эту дверь». Хьюлетт хотел, чтобы инженеры имели доступ к лаборатории и могли брать запчасти домой для того, чтобы продолжать творить.

Яркий пример героя в компании «3М»: один из сотрудников был уволен за то, что настаивал на внедрении нового продукта. После увольнения он продолжал работать над этим проектом. В конце концов, сотрудника восстановили на работе, идея была реализована с большим успехом, и его назначили на должность вице-президента компании.

Еще одно средство внутреннего PR по развитию и укреплению корпоративного бренда – девизы компаний. Примером мотивирующего корпоративного лозунга в финансово-банковской сфере может служить лозунг банка «Менатеп» в 1990-е годы: «Сильный банк для сильной страны».

В международных компаниях важную роль приобретает разработка кодекса корпоративной этики. В отдельных фирмах даже вводятся должности экспертов (или консультантов) по этике. Некоторые компании уже используют свои этические кодексы в мотивации сотрудников (например American Express, Lockheed Martin), другие только начинают разрабатывать их. Многие современные исследования мотивации кандидатов при выборе работы отмечают роль корпоративной этики при принятии решения о приходе на работу в ту или иную компанию. Компания Scala использует девиз: «Не хотите работать в команде – идите домой». В группе компаний

IBS есть девиз, предложенный Анатолием Карачинским: «Сказано – сделано. И тем самым доказано».

При разработке системы стимулирования топ-менеджеров рекомендуется предварительно исследовать базовые типы мотивации руководителей компании. Применение теста «Motype» профессора В. И. Герчикова позволяет определить, по какому типу мотивации можно построить систему вознаграждения конкретного руководителя. При хозяйском, предпринимательском типе, например, будут очень успешно работать опционы и корпоративные премии. В то же время при инструментальном типе мотивации следует ориентироваться на атрибутику должности, статус, индивидуальные премии «в конверте». Если для топ-менеджера характерна «профессиональная» мотивация, то нужно больше платить ему за «квалификационные отличия», чем за результат. При патриотической мотивации как раз очень привлекательным является имя компании, ее бренд.

Как избежать ошибок в мотивировании

Многие предприятия столкнулись с тем, что попытки построения систем мотивации для топ-менеджеров не всегда успешны. Это, в свою очередь, приводит к отсутствию достижения бизнес-целей и текучести высококвалифицированных управленческих кадров. Выделим несколько наиболее распространенных ошибок, допускаемых при разработке мотивационных программ.

Индивидуальные договоренности с акционером (собственником), не имеющие юридической силы. Отсутствие документально подтвержденного обязательства приводит к тому, что у менеджеров нет уверенности в получении вознаграждения, что негативно сказывается на результатах труда. Необходимо наличие в трудовом договоре четких положений о премировании и материальном вознаграждении менеджеров. Топ-менеджер, читая документ, должен понимать, что лично он должен сделать для того, чтобы получить премиальные выплаты и социальные льготы.

Система мотивации внедряется без согласования с менеджментом. Если система мотивации была навязана менеджеру собственниками и, по его мнению, не позволяет справедливо оценить результаты его труда, то она не будет работать. Собственникам можно порекомендовать согласовывать существующие на предприятии системы мотивации с менеджментом, что позволит избежать конфликтных ситуаций и саботажа.

Отсутствие полномочий для выполнения поставленных задач. Для малого и среднего бизнеса характерны такие ситуации, когда менеджер вынужден практически каждое свое решение согласовывать с собственниками бизнеса. Это свидетельствует об отсутствии доверия к менеджменту и обесценивает

любые мотивационные схемы. Чтобы этого избежать, необходимо заранее обсудить с менеджерами круг их полномочий, к примеру максимально допустимый размер затрат, которые топ-менеджер может осуществлять без согласования с собственником. «Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать», – справедливо отмечал П. Капица [95].

Отсутствие регламента экспертной оценки выполнения поставленных задач. Рекомендуется избегать постановки задач, которые не могут быть объективно оценены. К сожалению, это не всегда возможно. Для того чтобы исключить возникновение конфликтов, необходимо сформировать экспертную комиссию, в обязанности которой будет входить оценка результативности труда менеджера.

В заключение отмечу, что система мотивации станет эффективной только в том случае, если она будет применяться справедливо и последовательно. Все описанные методы мотивации имеют как достоинства, так и недостатки, поэтому система мотивации менеджеров высшего звена должна быть комплексной и гибко реагирующей как на индивидуальные потребности сотрудника, так и на изменения рыночной конъюнктуры.

...

Опросник для диагностики мотивационной структуры личности [102, с. 136]

Инструкция

Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в соответствующих клетках регистрационного бланка одну из следующих оценок каждого утверждения: «+» – «согласен с этим», «=» – «когда как», «-» – «нет, не согласен», «?» – «не знаю». На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

а) время – деньги, нужно стремиться их больше заработать;

б) главное – здоровье, нужно беречь себя и свои нервы;

в) свободное время нужно проводить с друзьями;

г) свободное время нужно отдавать семье;

д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;

е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других;

ж) нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;

з) нужно стремиться открывать что-то новое, созидать, приобретать, добиваться успехов в искусстве.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

а) работа – это вынужденная жизненная необходимость;

б) главное – не допускать конфликтов;

в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;

г) нужно активно стремиться к продвижению по службе;

д) главное – завоевать авторитет и признание;

е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле и сверх обязательных требований, предъявляемых профессией;

ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;

з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большее место занимают следующие:

а) текущие, домашние;

б) отдых, развлечения;

в) встречи с друзьями;

г) общественные дела;

д) занятия с детьми;

е) чувство своей полезности;

ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;

з) возможность продвижения по службе.

4. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

а) уютно, хорошие развлечения;

б) можно обсудить волнующие меня вопросы;

в) меня уважают, считают авторитетом;

г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения;

д) можно приобрести новых друзей;

е) бывают известные, заслуженные люди;

ж) все связаны общим делом;

з) можно проявить и развить свои способности.

5. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:

а) с которыми можно поговорить на разные темы;

б) которым я мог бы передавать свои знания и опыт;

в) с которыми можно больше заработать;

г) которые имеют авторитет и вес на работе;

д) которые могут научить чему-нибудь полезному;

е) которые заставляют меня становиться активнее в работе;

ж) которые имеют много знаний и интересных идей;

з) которые готовы поддержать меня в разных ситуациях.

6. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:

а) материальное благополучие;

б) возможность интересно развлекаться;

в) хорошие условия жизни;

г) хорошую семью;

д) возможность интересно проводить время в обществе;

е) уважение, признание и благодарность других;

ж) чувство полезности для других;

з) возможность создавать что-то ценное, полезное.

7. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

а) хорошую зарплату, другие материальные блага;

б) хорошие условия для работы;

в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;

г) определенные творческие достижения в ней;

д) хорошую должность;

е) самостоятельность и независимость;

ж) авторитет и уважение коллег;

з) высокий профессиональный уровень.

8. Больше всего мне нравится, когда:

а) нет насущных забот;

б) кругом комфортное, приятное окружение;

в) кругом оживление, веселая суета;

г) предстоит провести время в веселом обществе;

д) испытываю чувство соревнования, риска;

е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;

ж) погружен в свою работу;

з) включен в совместную работу с другими.

9. Когда меня постигает неудача, не получается то, чего очень хочу:

а) я расстраиваюсь и долго переживаю;

б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;

в) теряюсь, злюсь на себя;

г) злюсь на то, что мне помешало;

д) стараюсь оставаться спокойным;

е) пережидаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло;

ж) стараюсь понять, в чем я был виноват;

з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Обработка и анализ результатов

Ответы переводятся в баллы:

«+» – 2 балла;

«=» – 1 балл;

«-» или «?» – 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (А), «творческая активность» (АТ), «социальная полезность» (СП).

«Ключ» к шкалам

К шкале «жизнеобеспечение» (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника:

1 а, б; 2 а; З а, з; 4 е; 5 а, з; 6 з; 8 а; 10 в; 11 а, г; 12 а; 13 а; 14 а.

К шкале «комфорт» (К):

1 г; 26, в; 36; д; 4 з; 56, в; 7 а; 9 а; 116, в; 126; 136; 146, д.

К шкале «социальный статус» (С):

1 е; 2 г; 7 в, г, ж; 8 в, з; 9 в, г, е; 10 г, з; 11 е; 12 д, е. 14 г.

К шкале «общение» (О):

1 в; 2 д; Зв; 46; 6 в; 76, з; 86, г; 96, д; 10 а, 6; 11 г; 12 в; 13 г.

К шкале «общая активность» (А):

1 ж; Зе; 4 а, г; 5 д; 6 а, б, д; 7 д; 10 д; 12 з; 13 в, ж; 14 в, е, з.

К шкале «творческая активность» (АТ):

1 з; 2 е, ж, з; Зж; 4 д; 5 е; 6 е; 7 е, 8 д, ж; 9 з, 10 ж; 11 з; 12 г; 13 д.

К шкале «социальная полезность» (СП):

1 д; Зг; 4 в, ж; 5 г, ж; 6 г, ж; 8 е, 9 ж; 10 е; 11 ж; 12 ж; 13 е, з; 14 ж.

Сумма баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует выраженность потребительной мотивации; сумма баллов по шкалам А, АТ, СП указывает степень развития производительной мотивации личности.

Для более наглядного представления результатов можно построить график (мотивационный профиль): по горизонтали обозначают шкалы, по вертикали – баллы.

Если человек набрал наибольшие суммы баллов по шкалам А, АТ и СП, то у него выражен «рабочий», производительный мотивационный профиль личности; если у него более высокие баллы по шкалам Ж, К, С, О, то это свидетельствует о выраженности потребительного общежитейского профиля мотивации.

Не следует думать, что хорошим работником может стать только человек с выраженной производительной мотивацией. Действительно, он может активно действовать и без наличия явно видимой внешней мотивации, черпая удовлетворение в самой активности, творчестве или осознании своей социальной значимости. В то же время и человек с потребительной мотивацией может действовать не менее и даже более эффективно, если у него имеется достижимая цель, соответствующая профилю его мотивации. Например, если у индивидуума высокие значения по шкалам «жизнеобеспечение» и «комфорт», то, вероятно, его деятельность будет сильно зависеть от оплаты, так как именно деньги нужны для подкрепления его мотивации; если же максимальное значение имеет шкала «социальный статус», скорее всего, перспектива карьерного роста для него важнее денег.

Новые подходы к управлению временем, или Не торопись и… все успеешь!

Когда Бог создавал время, он создал его достаточно.

Ирландская пословица

«У меня сейчас нет на это времени!», «У меня опять на работе аврал, похоже, я не смогу на этой неделе выкроить время для своей семьи и для занятий спортом», «Я знаю, что надо есть более здоровую пищу, но у меня нет времени. Я рад, если мне удается хотя бы выпить чашку кофе на ходу», «У меня нет времени на то, чтобы составлять план и все по нему расписывать»… Знакомые вещи, правда?

Сейчас ритм нашей жизни необычайно ускорился. Поток информации удваивается примерно каждые двадцать месяцев. Что это означает для исполнителя? От него требуют в два раза больше, он получает в два раза больше писем, факсов и электронных сообщений. Работник все более напоминает Буриданова осла: возможности выбрать, какое дело следует сделать в первую очередь, увеличились более чем в два раза. Большинство людей, говоря о свободном времени, замечают, что его стало меньше, а качество жизни понизилось. Нам приходится работать быстрее, между тем ритмы человеческого организма не изменились со времен Моисея. И что в результате? Хронические заболевания, вызванные постоянным стрессом: сердечные боли, артриты, язва желудка, нервные срывы. А еще – потеря друзей, распавшиеся семьи. Постоянно понукая себя в работе, мы становимся похожими на загнанных лошадей, которые совершенно потеряли ощущение вкуса жизни. Как говорится, стоит ли овчинка выделки?

Болезнь загнанности

В США обнаружена новая болезнь – болезнь загнанности (Hurry Sickness). Она вызывается ошибочным мнением, согласно которому, если мы ускорим все процессы в достаточной степени, то, в конце концов, сможем «добиться всего».

Когда Тиль Уленшпигель с узлом своих пожитков на плече шел пешком в ближайший город, его обогнала весьма быстрая карета. Возница, который, казалось, чрезвычайно спешил, крикнул: «Далеко ли до ближайшего города?»

«Если поедете медленно – полчаса, а если поедете быстро, то полдня, господин!» – ответил Тиль.

«Шут гороховый!» – обругал его возница, схватил плеть и погнал лошадей еще быстрее. Карета помчалась дальше.

Тиль Уленшпигель шел своим путем. На дороге было много выбоин. Час спустя он обнаружил карету, лежавшую в придорожной канаве и заметно

пострадавшую. Передняя ось была сломана, а возница, бранясь, пытался ее починить.

Возница с упреком посмотрел на Тиля, на что тот сказал только: «Я же вас предупреждал: поедете медленно – полчаса…»

«Чем больше я тороплюсь, тем медленнее движется дело!» Вы идете на работу пораньше, решив нагнать все, что не успели, – и сталкиваетесь с множеством проблем и помех. К концу дня, несмотря на то, что приложили все мыслимые и немыслимые усилия, вы не можете вычеркнуть ни одного пункта из вашего списка. Вместо этого в сферу вашей ответственности вошло еще пять задач.

Знакомо, не правда ли? Утешает лишь то, что вы не одиноки: большинство людей страдают от последствий сокращения штатов, от требований выполнять все больший объем работы за все более короткие сроки, с меньшим количеством сотрудников и с более низким бюджетом.

Однако болезнь загнанности – это не просто ощущение постоянной спешки и желание вырваться из круговорота ежедневных обязательств. Признаком данной болезни является то, что наше ощущение срочности вызвано не действительной потребностью в быстрых действиях, а неправильными установками. Нам внушили, что прийти первым достойно поклонения. При этом скорость превращается в самый важный критерий эффективности. Пусковыми сигналами для нас служат наручные часы, будильник, кофе за завтраком и сотни ожиданий, которые мы на себя возлагаем.

Как установить заражены ли мы болезнью загнанности? Перед вами список ее типичных симптомов. Подсчитайте, сколько из них вы обнаруживаете у себя.

...

Результаты теста

0-3 балла : поздравляем! У вас есть хорошие предпосылки для того, чтобы переносить нагрузки без ущерба для здоровья, и вы уже знаете: «В спокойствии сила».

4-6 баллов: вы в опасной зоне. Постарайтесь добиться более надежного баланса между стрессовыми нагрузками и соответствующими восстановительными программами (отдых, расслабление, психологическая гигиена).

7 и более баллов: болезнь загнанности уже перешла у вас в опасную стадию! Вам следует постепенно снижать обороты, пока не стало слишком поздно! [28, с. 30]

Суета далеко не всегда является признаком эффективной деятельности. Для иллюстрации можно использовать метафору из мира компьютеров: слово «грузиться» характеризует ситуацию, когда компьютер занят административной или организационной работой, при этом настоящая работа выполняться не может. Страдая болезнью загнанности, мы торопимся, не замечая, что при этом теряется подлинный смысл деятельности. Так, если торопливо вести совещание, его, конечно, можно закончить в срок, но в результате не удастся завоевать доверие или получить отзывы участников.

Но и это не самое важное. Проторопившись всю жизнь, вы возможно и станете самым-самым (самым молодым генеральным директором, самым быстрым марафонцем, самым скоростным исполнителем), но не успеете получить удовольствие от неспешной близости с друзьями или семьей или спокойного отдыха на природе. Когда выросший ребенок скажет вам, что у вас никогда не было времени для него, может быть уже слишком поздно, чтобы что-то исправить.

Бороться с болезнью загнанности можно, следуя рекомендациям, предложенным немецким ученым Л. Зайвертом:

1. Составляя план на каждый день и каждую неделю, включайте в него «пустое» время, когда вы забываете о часах.

2. Снимайте ваши наручные часы по вечерам или в выходные.

3. Отводите себе время для «ничегонеделания».

4. Порадуйте себя: помечтайте, порисуйте человечков, вздремните или просто погуляйте.

5. Оценивая проведенный день, похвалите себя, если вам удалось создать равновесие между «делать» и «быть», между выполнением рабочей нагрузки и вдыханием аромата роз, между продуктивной и осознанной жизнью.

6. Сознательно планируйте периоды покоя и молчания. Прислушивайтесь к своему телу, к своим ощущениям, к интуиции. Гений черпает вдохновение в молчании.

«Если вы хотите пользоваться одним из величайших наслаждений жизни, роскошью обладания достаточным количеством времени, времени для отдыха, времени обдумывать вопросы от начала до конца, времени определять дела, которые следует сделать и которые вы сможете сделать

наилучшим образом, помните, что существует только один путь. Вы должны иметь достаточно времени, чтобы обдумать и спланировать ваши дела, распределив их по степени важности. Ваша жизнь приобретет новый интерес, и вы добавите годы к своей жизни и больше жизни к своим годам. Расставьте все ваши дела по своим местам. Пускай каждое ваше дело будет иметь свое время», – справедливо отмечал Бенджамин Франклин (цит по: [28, с. 374]).

Модель временного баланса

В организациях, работающих по американскому образцу, универсальным стандартом является формула «as soon as possible» («как можно быстрее»). Многие из сотрудников подобных организаций испытывают ощущение, что живут, двигаясь по полосе для обгона.

Представим себе такую ситуацию. Вы приходите к врачу и говорите: «Доктор, я не знаю что со мной. Вам нужно за двадцать минут поставить мне диагноз прямо сейчас, без всяких анализов. А к понедельнику я вообще хочу быть здоров». Абсурдно, правда? Невозможно представить, чтобы врач ответил: «Хорошо, будет сделано».

Между тем в нашей повседневной работе подобные предложения – обычное дело. Многие вещи, о которых нас просят, просто невозможно выполнить за такие короткие сроки. Однако руководитель заявляет: «График, конечно, напряженный, но ты справишься» или еще похлеще: «Не справишься – найдем другого». И мы из последних сил стараемся – худо-бедно – выполнить свою невыполнимую миссию. Очевидно, что скоростной менеджмент повышает рабочее давление на сотрудников и вредит их здоровью.

Остается лишь один путь к эффективному управлению временем – его планирование и экономия. Кстати, в английском языке свободное время обозначается двумя терминами: «free time» (свободное время) и «spare time» (запасное, «сэкономленное» время). Многие люди пытаются экономить на свободном от работы времени в пользу успеха в профессиональной деятельности. Мы экономим на отдыхе, а в свое «spare time» пытаемся вместить как можно больше работы и достижений. Правильно ли это?

Известный психолог Н. Пезешкян постоянно подчеркивал необходимость равновесия между профессиональной и частной жизнью. Он выделяет четыре жизненные сферы: тело; достижение и работа; смысл; общение. Они зависят друг от друга. Так, следствием перегрузки на работе может быть невнимание к своему самочувствию, а также ослабление личных контактов и отношений. Без опоры на ясные представления о ценностях и смысле быстро и надолго снизятся личная мотивация и способность добиваться успеха. Уделяя слишком много времени и сил достижению успеха, человек неизбежно

пренебрегает другими жизненными сферами, что, в свою очередь, негативно сказывается на достижениях.

Четыре жизненные сферы должны находиться в равновесии. На каждую из них должно приходиться примерно 25 % времени. Между тем в нашей культуре на «достижения и работу» приходится 50-70 % времени, вопросам «о смысле» отводят максимум 5-15 %. «Общение» снабжается временем по остаточному принципу, а к «телу» многие люди вообще равнодушны (потчуют его гамбургерами или пережаренными пирожками и не особо утомляют физическими упражнениями). А сколько процентов вашего активного времени отдаете каждой сфере вы? Не раздумывая, разделите общий показатель – 100 % – между четырьмя сферами. Итак, насколько гармоничен ваш временной баланс?

Между тем, если одна или две сферы практически «вышли из употребления», то другие начинают доминировать, при этом нарушение баланса приводит к дисгармонии как в личностной, так и в профессиональной сфере. Так, чрезмерно увлеченный достижениями и работой человек приносит свои производственные проблемы и дела домой, что мешает ему наслаждаться свободным временем и отдыхать. В результате – психосоматические заболевания вследствие перегрузок. Погружение в работу, отгораживание от мира книгами, второй компьютер дома – все это способствует изоляции и отчуждению в отношениях с другими людьми. Глубинное погружение в поиски смысла может привести к мрачному тупику или сомнительному сектантству. Вместо того чтобы переоценивать одну из сфер, лучше привести их к равновесию и гармонии. Так будет полезнее – как для физического и психического здоровья, так и для работы. А экономить лучше на потерях времени. Для этого нужно правильно спланировать свое время.

Долгосрочное планирование времени

Перед тем, как приступить к планированию рабочего дня, необходимо задать себе вопросы: «Как я собираюсь прожить сегодняшний день? Какую роль я придаю сегодняшнему дню по сравнению с завтрашним и вчерашним?» Ответить на эти вопросы важно, потому что сегодняшний день – это звено в цепочке вашей карьеры, вашего жизненного пути, следствие вашего «вчера» и прелюдия всех ваших «завтра». Не понимая логики своего жизненного пути, трудно что-либо планировать вообще. Поэтому начинать нужно с долгосрочного планирования.

Важным инструментом такого планирования времени является ежедневник. Приобретя «планировщик» на следующий год, отметьте праздники, семейные события, дела, не связанные с работой (например, собрание гаражного кооператива или общественной организации), – это время уже занято. Перенесите в новый ежедневник все ваши рабочие обязательства.

Добавьте в него контрольные сроки, к которым должны быть выполнены основные дела.

Реалистичнее обходиться со временем помогают маркеры. К примеру, желтым цветом можно подчеркнуть в ежедневнике встречи вне офиса, для того чтобы напомнить себе: нужно время на дорогу. Красным можно подчеркнуть дела, которые требуют много подготовки. Рабочие совещания (на них нужно явиться в заранее оговоренное время) подчеркнем оранжевым. Зеленым обозначим паузы для отдыха и все, что связано с развлечениями.

При определении поэтапных целей на ближайший год доказала свою эффективность формула «МУДРО», согласно которой цель должна соответствовать пяти критериям.

● М – метко сформулирована. Цель должна быть сформулирована конкретно, однозначно и точно. Четкие цели сами по себе являются мотивирующим фактором.

● У – поддается учету. Цель и степень ее достижения должны поддаваться проверке («Если можно измерить, то можно сделать!»).

● Д – сориентирована на действия. Цель должна открывать путь к позитивным изменениям, а не указывать на то, что делать не следует.

● Р – является реалистичной. Цель должна быть отдаленной, но всегда – достижимой.

● О – ограничена по срокам. Цель должна быть привязана к достаточному и точному сроку исполнения [28, с. 180].

Рекомендуется определить «мудрые» цели для каждой из сфер: тело, достижения, общение и смысл. Для этого ответьте на вопросы:

● Что вы хотите сделать в сфере своего тела – для здоровья, питания и восстановления сил?

● Что вы хотите сделать в сфере достижений – для вашего развития?

● Что вы хотите сделать в сфере контактов – для вашей семьи, друзей, знакомых?

● Что конкретно вы хотите сделать в сфере смысла – для самореализации и индивидуального роста?

Залог успешного тайм-менеджмента заключается в том, чтобы планировать время для себя, для собственных жизненных радостей с той же

увлеченностью, фантазией и самодисциплиной, с которыми вы отдаетесь работе.

Ежедневное планирование времени

Когда планировать день? Лучше в конце рабочего дня или вечером накануне. После ночного отдыха к вашему плану могут добавиться новые дела или измениться приоритеты (утро вечера мудренее, потому что ваше подсознание решает поставленные перед ним задачи, пока вы спите). Если же вы откладываете планирование до утра, то часто приходится заполнять ежедневник в спешке и небрежно. Срочные дела выходят на первый план, вытесняя важные.

Составить программу дел для одного дня непростая задача. Отметьте на листе ежедневника все дела, которые вы планируете на завтра, а также то, чем вы хотите заняться в свободное время. К делам, которые вы запланировали заблаговременно, добавьте текущие дела: рутинные и те, что появились в последние дни.

Возможно, вам предстоят деловые встречи. Весьма разумным является подход к планированию, при котором вы сами их назначаете. Если вам кто-либо предлагает встретиться, не обещайте ему этого, пока не убедитесь, что встреча необходима.

Установите пределы времени для выполнения каждой задачи. Помните о том, что дело имеет тенденцию занимать столько времени, сколько вы на него отводите при планировании. При этом вреден чрезмерный оптимизм по поводу сроков исполнения. «Чтобы определить, сколько времени потребует работа, возьмите время, которое, по-вашему, на нее необходимо, умножьте на два и замените единицы измерения на единицы более высокого порядка», – гласит правило Вестгеймера [11]. Это означает, что работа с предположительной продолжительностью в неделю будет на самом деле сделана не менее, чем через два месяца.

Затем установите приоритеты. Они состоят из двух компонентов: срочность и важность, которые представлены в различной пропорции. Примером срочного, но не важного дела является ремонт проколотой шины вашего автомобиля. К важным, но не срочным делам можно отнести разработку маркетинговой политики вашей компании. А вот если директор вашей фирмы пригласил вас к нему на совещание в 16.30 для обсуждения новой стратегии отбора персонала – это дело является и срочным и важным одновременно.

Некоторые задачи, которые не являются важными и срочными, тем не менее, приходится выполнять в первую очередь. В качестве критерия здесь можно

использовать соотношение время / прибыль. Если прибыль (или польза) велика, а затраченное время мало, то не откладывайте это дело в долгий ящик. Например, перед тем, как вы приступите к написанию письма с деловым предложением вашему основному партнеру (важное дело), вы можете поручить выполнение нескольких второстепенных дел по его подготовке вашим сотрудникам. При этом несколько сэкономленных минут позволят вам более детально обосновать деловое предложение.

Систему приоритетов выполнения дел можно обозначать либо присвоением номера или буквы алфавита, либо использованием каких-либо других пометок. Например:

A – должно быть сделано сегодня

B – следовало бы сделать сегодня

C – возможно сделать сегодня

Дела, требующие уединения, концентрации и созидательного мышления, рекомендуется выполнять до 10 утра. Это самое высокопродуктивное время для большинства людей. Но если вы принадлежите к меньшинству, и вам лучше работается ночью или во второй половине дня, то планируйте наиболее сложные дела на продуктивное для вас время.

Возможно, вы и не сможете выполнить все дела, помещенные на завтрашний листок ежедневника. Однако если вы будете выполнять работу в соответствии с установленными вами приоритетами, то сделаете, по крайней мере, все важные дела.

Проверьте, есть ли в вашем расписании «окна», или небольшие промежутки времени, которые можно заполнить и эффективно использовать. «День имеет сотню карманов, но только в том случае, когда вы способны все эти карманы заполнить», – заметил Ф. Ницше (цит. по: [1, с. 265]). Если вы сможете подобрать для этих «карманов» соответствующие по времени задачи (например, написать письмо, позвонить по телефону), то вы, не торопясь, успеете сделать больше.

Однажды владелец крупной компании поставил сложную задачу перед консультантом в области менеджмента Чарльзом Ли: «Покажите мне, как я могу увеличить свою производительность труда, и я заплачу вам любую сумму в пределах разумного». Ли положил перед ним лист бумаги. «Каждый вечер записывайте все дела, которые вы собираетесь выполнить завтра, – сказал он, – и пронумеруйте их по степени важности. Начните следующее утро с выполнения дела под номером один и продолжайте его до тех пор, пока не закончите. Затем начинайте дело номер два, затем номер три, потом

номер четыре… Не беспокойтесь, вы не успеете выполнить их все. Если вы не сможете выполнить ваши дела согласно этой системе, вы не сможете их выполнить ни в какой другой. Используйте эту систему каждый день».

Вскоре Чарльз Ли, вместе с чеком на 25 тысяч долларов, получил признание в том, что это был самый полезный урок, который его собеседник получил за всю свою карьеру бизнесмена.

Если вы обнаружите, что в результате планирования работа идет не очень хорошо, то задайте себе вопрос: «Выполняю ли я дела, которые обладают наивысшим приоритетом?» Если это не так, то Л. Зайверт предлагает ответить на следующие вопросы:

● Пытаюсь ли я выполнить за день максимальное количество дел?

● Может быть, стоит отложить выполнение некоторых задач, поскольку их время еще не пришло?

● Ясно ли сформулирован каждый вопрос и задача?

● Возникают ли трудности при принятии решений?

● Обладаю ли я всей необходимой информацией для принятия решения?

● Возможно, мне пришлось отклониться от плана из-за прессинга руководства или цейтнота в работе?

● Мне пришлось отказаться от задачи, потому что она оказалась слишком трудной или слишком надоедливой?

● Не является ли причиной моих неудач отсутствие уверенности в себе?

Внимательный анализ полученных ответов позволит установить, является ли реальным ваш бюджет времени. Если он реален, тогда источники ваших проблем – в исполнении.

Основной причиной неисполнения бюджета времени являются прерывания. Им могут способствовать отвлекающие телефонные разговоры, посетители, приходящие без дополнительной договоренности.

Для предотвращения неожиданных прерываний можно ввести «красное» и «зеленое» время. Вас можно прервать только в «зеленое» время. В «красное» время вы не отвлекаетесь от работы. Если кто-то попытается отвлечь вас в часы «красного» времени, можете просто сказать: «Извините, сейчас я очень занят одной проблемой. Могу ли я подойти к вам в… (называете временной

интервал из вашего «зеленого» периода)?» Большинство людей с пониманием отнесутся к такой вежливой просьбе.

Остерегайтесь людей, отнимающих время. Столкнувшись с ними, можно на время покинуть кабинет или заявить, что вы очень заняты и, к сожалению, у вас нет времени на разговор. Если «пожиратель времени» позвонил вам по телефону, и вы никак не можете от него избавиться, то, не прекращая разговор, свободной рукой прервите связь. Это воспринимается, как будто вас разъединили. Затем оставьте трубку снятой, чтобы до вас не могли дозвониться.

Если вас отвлекают звонки по мобильному телефону, переведите его в режим: «Абонент недоступен». Не стремитесь быть полезным для всех. Вместо того, чтобы тратить время на долгие разговоры, лучше обменивайтесь письмами по электронной почте.

Чтобы по возможности избежать прерываний, нужно научиться говорить «нет». Возьмите за правило никогда не говорить «да» бездумно, автоматически. Учитесь отказывать твердо и тактично. Помните, что чрезмерное количество обязательств – это путь к провалу, перегрузкам и ухудшению здоровья.

Когда вам нужно отказать кому-либо, лучше сделать это быстро и решительно. Такие неопределенные фразы как «Я подумаю об этом» или «Я не знаю» порождают надежду, которая позже превратится в сильное разочарование вами. Лучше расставить точки над і сразу же. Известный психолог Дж. Келли приводит перечень основных прав человека, которые необходимо помнить, чтобы не потерять уверенность в себе. В их числе – право отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виноватым и эгоистичным.

Ежедневный план не должен превращаться в подобие сторожевой собаки. Ваш список ежедневных дел нужно уважать, но не стоит канонизировать его как Святое писание. Это всего лишь инструмент, но не идол для поклонения. В противном случае не остается времени для того, чтобы помочь тому, кто в этом нуждается, насладиться дружеской беседой на улице или навестить родных. «Наслаждение всегда после: после того, как выполнены все дела, для которых установлен крайний срок, даны ответы на письма, сделаны звонки и т. д. Но все-таки это время никогда не приходит. Потому что появляются новые письма, крайние сроки работы и жизнь опять откладывается до этого после – пока, наконец, не станет слишком поздно. Хомяк на топчане имеет столько же свободы», – писал Дж. Стейнберг о фанатиках планирования времени.

Семь главных правил планирования дня гласят:

1. Главный принцип планирования – записывать (записывайте в ежедневник все дела, задачи и назначенные встречи).

2. Планируйте новый рабочий день накануне вечером.

3. Цените время и устанавливайте временные лимиты.

4. Не составляйте план на целый день, оставьте буферное время (примерно 40-50 %).

5. Объединяйте сходные дела в рабочие и временные блоки, придайте вашему дню общую структуру, но пусть она остается гибкой.

6. Последовательно сконцентрируйтесь на приоритетах.

7. Начинайте, проживайте и заканчивайте день позитивно. Получайте удовольствие от своих успехов.

Момент, когда можно остановиться и сказать: «Все! Достаточно на сегодня» наступает, когда основная работа выполнена, а все, что остается, это только внешняя отделка.

В конце дня нужно подвести его итоги, сделать выводы и спланировать следующий день. Личные итоги дня поможет подвести следующий опросник:

● Приблизил ли меня сегодняшний день к моим целям?

● Чему я научился сегодня, что я в будущем буду делать по-другому?

● Мог ли я отказаться от некоторых дел?

● Все ли мои идеи и соображения я занес в записную книжку?

● Как я смогу вознаградить и поощрить себя?

● Что самое лучшее из того, что я еще мог бы сделать сегодня?

● Как я спланирую следующий день?

Эффективное планирование времени не должно быть жестким, оно не исключает возможность маневра: нужно иметь некоторый запас времени для непредвиденных дел. Это запасное время позволит выполнить все необходимые дела наиболее экономичным путем. Когда вы не ловите рыбу – чините свои сети.

Эффективный тайм-менеджер – кто он?

Когда мы собираемся что-либо в себе изменить, то очень важно представлять себе тот идеал, ради которого мы стремимся к переменам. Как конкретно вы изменитесь, если научитесь управлять временем?

Один из ведущих специалистов в области управления временем Ф. О'Коннелл описывает портрет эффективного тайм-менеджера следующим образом [67]. Такому человеку нравится ходить на работу. Часто он предпочитает приходить на работу пораньше, чтобы позаниматься в спокойной обстановке. Он всегда планирует свой день, включая в план список приоритетов. Эффективный тайм-менеджер интуитивно чувствует, что должно быть сделано и когда. Наиболее важные дела он выполняет, когда его обычно никто не отрывает – в период так называемого «красного» времени. В «зеленое» время такой сотрудник более открыт для внешних контактов, и его могут отвлекать от главного как люди, так и менее важные дела. В его распорядке дня предусмотрены и непредвиденные обстоятельства. Если тайм-менеджер планирует уйти в 17.00, то пытается завершить дела, скажем, уже к 16.00.

Внутренне наш герой обычно сохраняет спокойствие, не часто выходит из себя и не повышает голос. Сталкиваясь с трудностями, он, скорее, пытается разрешить их, чем давать им распространяться. Отлично выполняя работу, эффективный тайм-менеджер почти всегда выполняет свои обязательства и в итоге меньше страдает от стресса на службе. Он не только преуспевает на работе, но и уходит домой вовремя.

Таких, как наш герой, характеризует уважительное отношение окружающих. Эффективный тайм-менеджер говорит то, что думает, определяет все возможные варианты, предлагает их и позволяет принять лучшее решение.

Если кто-либо пытается навязать эффективному тайм-менеджеру какое-нибудь задание, то это задача не из легких. Человек, который ценит время, не возьмется за что-либо просто потому, что задание как будто свалилось с потолка. Он четко выяснит, сколько времени потребует выполнение, постарается вникнуть в то, что ему поручают, и потом выполнит все настолько хорошо, насколько сможет.

Такой человек одержим своей работой. Он заинтересован в ней и знает ценность того, что делает. Эффективный тайм-менеджер знает высоту планки, которую может взять, и, когда требуется, готов к сотрудничеству с руководством. У нашего героя хорошие профессиональные взаимоотношения с боссом, потому что он очень надежен. Если такой человек дает обещание, то руководитель может полагаться на него.

У эффективного тайм-менеджера отношение к перерывам в работе иное, чем у большинства сотрудников. Во-первых, стоит хорошо подумать, прежде чем

пойти и прервать его деятельность. Если у вас есть вопрос к нему или проблема, то для начала вам придется хорошо все продумать и сформулировать. В противном случае он может настоять на том, чтобы вы описали проблему или заполнили специальную форму. Если вы заранее не подготовились к беседе, то уйдете с ощущением, что вам вообще не следовало приходить.

Дважды подумайте, прежде чем подойти к нему с вопросом: «Ты вчера вечером смотрел матч (или сериал)?» Если попадете в его «красное» время, то явно получите отказ. Не мечтайте даже подойти к нему в последнюю минуту со срочным делом, иначе услышите: «Недостатки вашего планирования – ваши проблемы». Он может «спасти вашу шкуру», но только в виде исключения, о чем сразу же и предупредит.

Эффективный тайм-менеджер практически никогда сразу не соглашается с предложением. У него масса способов сделать так, чтобы собеседник не почувствовал, что ему отказали. Один из его любимых методов – увеличить крайний срок выполнения, о котором вы просили, в два или три раза. Допустим, в понедельник в 11.00 вы подходите к нему с каким-то неотложным делом, которое необходимо выполнить сегодня к обеду (к 13.00), то есть за два часа. Он невозмутимо ответит вам: «Невозможно, но к концу дня (к 17.00) я постараюсь». То есть запрос на 2 часа обернулся ответом на 5 часов (11-13 и 14-17).

В целом, люди, которые преуспевают на работе и уходят домой вовремя, довольны положением дел на работе, потому что могут выбирать ход вещей и умеют согласовывать его с вышестоящим руководством.

У эффективного тайм-менеджера нет чувства вины, особенно когда он уходит с работы в 17.00. Кроме того, уходя, он не беспокоится о работе. Такой человек не ищет одобрения окружающих. Его работа говорит сама за себя, сама себя утверждает и в других комментариях не нуждается. Как говорили древние римляне: «Когда факты перед глазами, к чему слова?»

Обычно у эффективных тайм-менеджеров хорошее чувство юмора – оно незаменимо в напряженных ситуациях. Такие люди не обвиняют других и не пытаются освободить себя от ответственности. Если они не выполнили что-либо к обещанному сроку, они сознаются в этом и принимают на себя все последствия. Эффективные тайм-менеджеры не боятся проиграть и готовы брать риск на себя.

Вы тоже можете стать таким: исполнять все вовремя, ощущать удовольствие от работы и вкус жизни в целом – вне зависимости от того, какой у вас руководитель, компания, культура, сектор индустрии. Решение стать

эффективным тайм-менеджером можете принять только вы сами. Вы можете принять его сегодня – если захотите.

Глава 2 О взаимоотношениях внутри организации и формах делового общения

Те, кто указывает путь

Умение выбирать верные ориентиры – это и есть лидерство.

П. А. Страссман

Слово «лидер» (leader) появилось в английском языке примерно в 1300 году, а «лидерство» (leadership) – около 1800 г. Слово lead переводится как «вести», «побуждать», «руководить». Этимология англосаксонского корня в словах lead, leader восходит к «laed», что значит «путь» или «дорога». Таким образом, **лидер** – это тот, кто, идя впереди, указывает своим спутникам путь [43, с. 21]. Это человек, обладающий влиянием, способный объединить людей ради достижения цели.

Лидерство – естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Лидер – это не босс, а первый среди равных. Естественное влияние лидера исходит из признания другими его превосходства в какой-либо области. Поэтому можно сказать, что общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов:

● эмоциональный лидер (сердце группы) ориентирован на взаимоотношения;

● деловой лидер (руки группы) ориентирован на дело, может его организовать, наладить деловые связи;

● информационный лидер (мозг группы) – эрудит, к нему обращаются за информацией, он все знает и может объяснить.

Эти три типа лидерства могут быть персонифицированы в одном лице, но чаще они распределяются между разными членами группы.

В последнее время появились понятия супер-лидера (способного воспитывать других лидеров), трансформационного лидера (мотивирующего последователей на сверхдостижения), лидера-трейблейзера (новатора, прокладывающего новые пути). Команду последователей лидера, вместе с ним разделяющих бремя лидерства и ответственности за решения, стали называть стейк-холдерами (сделавшими ставку, имеющими интерес). Все это говорит о том, что сейчас представления о лидерстве изменяются.

Эффективный лидер – какой он?

Существует точка зрения, что лидером нужно родиться. Если это так, то предрасположенность к лидерству можно рассмотреть в чертах лица человека, которые являются «зеркалом» его черт характера. **Персонология** предлагает определять лидерские характеристики человека с опорой на данные физиогномики. Согласно Т. Беликовой [10] такая необходимая для лидера черта, как врожденная уверенность в себе, физически выражена широким и коротким лицом («круглым» или «квадратным»).

Важнейшей характеристикой широколицего человека является вера в себя и в свои силы. Что бы такой человек ни предпринял, он твердо знает, что все у него получится. Человек с широким и коротким лицом умеет убеждать, легко подчиняет себе других, не столь уверенных в себе людей. Уверенность такого человека легко передается тем, кто рядом, ощущается окружающими без всяких усилий с его стороны. Узкое и удлиненное лицо, напротив, указывает на низкую степень врожденной уверенности его обладателя. Даже если такой человек уверен в себе, то его уверенность не врожденная, а приобретенная, поэтому зависит от многих переменных и требует постоянной подпитки извне – моральной поддержки близких и важных для него людей.

Уверенность человека с узким и удлиненным лицом базируется на внутренних и внешних ее факторах. К первым из них можно отнести черты личности, приобретенные как результат воспитания и самовоспитания: целеустремленность, трудолюбие, добросовестность. Они позволяют поддерживать уверенность в своих силах. Ко вторым – успех и финансовую обеспеченность – до тех пор, пока они сопутствуют «длиннолицему».

На длиннолицего человека огромное влияние оказывает его широколицый партнер. Это влияние может быть как положительным, так и отрицательным. К примеру супруг-лидер может донельзя уменьшить и так низкую самооценку своего спутника, а может заразить его своей энергией, вселить прочную уверенность в себе и всячески ее поддерживать. Благодаря этому длиннолицый человек может занять высокое положение в обществе и даже обрести большую власть. За многими большими политиками, не обладающими врожденной уверенностью в себе, стоят широколицые жены или помощники, способные поддержать в трудный момент своего партнера. Как бы это ни выглядело внешне, «широколицый» тип в паре – всегда ведущий, вдохновитель, а узколицый – ведомый и исполнитель. Итак, с одной стороны, существует врожденная предрасположенность к лидерству, а с другой – лидерские способности можно и нужно развивать. «Одни люди рождаются великими, другие достигают величия, а третьим величие навязывается», – писал Ф. Бэкон.

В **харизматической теории** (теории черт) для характеристики успешного лидера используется понятие «харизма». Это слово переводится с греческого как «Божий дар, искра Божья». Харизма раньше рассматривалась как сверхъестественные, сверхчеловеческие или, по крайней мере, специфические, недоступные другим людям способности. В современном Оксфордском словаре понятие «харизма» определяется как психологическая притягательность человека, способность вызвать у людей приверженность своим целям и энтузиазм в их достижении. Близким к этому понятию является «обаяние».

В современной науке об управлении понятие харизмы используется в связи с менеджментом изменений. Сейчас важен не столько дар, сколько миссия, не столько харизматическая энергетика, сколько харизматическая призванность. Необходимость вносить в жизнь организации перемены и руководить ими требует трансформационного лидера. Он не только определяет необходимость перемен, показывает новые перспективы, формирует приверженность новому видению и полностью трансформирует организацию, но и берет на себя ответственность за свои действия. Организационные изменения требуют не эксцентричного поведения, а дисциплины и предсказуемости, целенаправленного организационного поиска изменений, систематического анализа и способности перемещать ресурсы из менее продуктивных областей в более продуктивные.

Харизматический лидер мотивирует и направляет своих последователей путем развития у них сильной эмоциональной приверженности своему видению будущего и определенному набору ценностей. Считается, что основная задача лидеров состоит в том, чтобы «зажигать» людей, чтобы побудить их к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удается вызвать резонанс – лучшие чувства. В противоположность резонансному лидеру диссонансный лидер не интересуется чувствами присутствующих и провоцирует своим поведением и действиями негативные эмоции [21, с. 7].

Какие действия и особенности организационной ситуации делают человека лидером?

Общая концепция харизматического лидерства предполагает, что такой лидер проявляет следующие черты:

● постоянно подчеркивает важность общих ценностей и общего видения будущего;

● сосредоточен на развитии связующих уз между последователями и формирования у них чувства «кто мы есть» и «за что мы стоим» как организация;

● моделирует желаемое поведение: проявляет личную приверженность ценностям, идентичности и целям, которые он продвигает, проявляет самопожертвование, свидетельствующее о приверженности этим целям и ценностям;

● выражает силу: создает и производит впечатление уверенности в себе, физической и социальной смелости, решительности, оптимизма и новаторства.

Специфическая концепция харизматического лидерства утверждает, что харизма существует только в том случае, если налицо следующие пять взаимодействующих между собой элементов:

● имеется человек необыкновенных качеств и дарований;

● имеет место организационный или социальный кризис, либо ситуация безнадежности;

● этим человеком выдвигается радикально новое видение и идеи, обещающие преодолеть кризис;

● существует группа последователей, привлеченных одаренной личностью (лидером) и поверивших в его исключительные возможности;

● в попытках преодоления переживаемого кризиса лидеру постоянно сопутствует успех, что подтверждает и его необыкновенные дарования, и правомерность предлагаемого им видения будущего.

Если мы рассмотрим лидерство в масштабах межличностного взаимодействия в организации, то для нас важно выявить, какие «выдающиеся» качества позволяют человеку быть вдохновителем других.

Среди ученых нет единого мнения по поводу личных способностей и умений харизматического лидера. Так, по мнению А. Нахванди, такому лидеру присущи:

● высокий уровень уверенности в себе;

● сильнейшая убежденность в правильности своих идей;

● высокий уровень энергии и энтузиазма;

● высокий уровень экспрессивности, внешняя выразительность;

● блестящие коммуникационные и ораторские навыки;

● активное моделирование роли и формирование имиджа.

Согласно Е. В. Сидоренко к качествам харизматического лидера можно отнести:

● психосексуальную привлекательность;

● маргинальность, или внутреннюю противоречивость личности;

● умение создать вокруг себя уникальное психологическое поле.

Психосексуальная привлекательность – это биологически обусловленная составляющая лидерства, связанная с эволюционной потребностью продолжения рода. Притягивает тот или та, чьи внешние данные или другие характеристики обещают эффективное продолжение рода.

Маргинальность, или внутренняя противоречивость, притягивает как загадка, потому что она пробуждает исследовательский рефлекс. К числу внутриличностных противоречий можно отнести сочетание в человеке таких противоположных качеств, как креативность и занудство, легкомыслие и расчетливость, скромность и величие.

Способность к созданию вокруг себя уникального психологического поля – это способность к внушению, заражению и формированию импульса к подражанию. Для этого используются все три вида психологических средств: вербальные (речь), невербальные (жесты, мимика, пантомимика) и паралингвистические (громкость речи, паузы). Харизматические лидеры чаще всего весьма красноречивы и экспрессивны, что позволяет им передавать как содержание их идей, так и волнение по поводу этих идей. Они умеют внушить людям безоговорочную веру в свои возможности. Таким лидерам, как правило, приписываются постоянные победы, даже их явные провалы истолковываются как достижения (например, в постыдном бегстве харизматического лидера последователи видят «мудрое заманивание врага в глубь территории», в его абсурдных заявлениях – «непостижимую человеческим разумом мудрость») [99, с. 93].

Согласно **ситуационной теории лидерства** лидера рождает ситуация: чтобы стать лидером, претенденту надо превосходить других только в одном качестве, но именно это качество востребовано в данной ситуации. Так, экстремальная ситуация требует умения быстро принимать решения и проводить их в жизнь, и лидером в ней, как правило, становится самый решительный и уверенный в себе член группы. Если же человеку удалось хорошо исполнить роль лидера в конкретной ситуации, то это увеличивает его шансы занять лидерскую позицию и в других ситуациях. Постепенно группа обретает уверенность в том, что человек, проявивший себя как

эффективный лидер, обладает универсальными лидерскими качествами. Так формируется лидерская харизма, и прежний ситуационный лидер превращается в харизматического.

Согласно **системной теории** лидерство конкретного члена группы является продуктом группового взаимодействия. Это значит, что лидером становится тот, кого согласно видеть в этой роли большинство участников группы. Системная теория объясняет, почему ничем не примечательные, а порой и просто недалекие люди достигают высоких постов [66, с. 439].

...

Такая согласительная стратегия предполагает возможность парадоксальной ситуации. Допустим, у нас два претендента на роль лидера в группе из семи человек – А и Б. А пользуется горячей поддержкой трех членов группы, в то время как оставшиеся двое – резко против него. Если выразить эту ситуацию в цифровой форме, то получим: +5 + 5 + 5 – 4 – 4. Скорее всего А – яркая личность, человек, который имеет собственное мнение. Б – менее яркая личность, и поэтому все участники голосования относятся к нему почти нейтрально: +2 + 2 + 2 + 2 + 2. В результате ничем не проявивший себя Б набирает 10 баллов и становится признанным лидером, в то время как А набирает всего 7 баллов и остается аутсайдером.

Концепция ценностного обмена предполагает, что лидером становится тот, кто наиболее полно воплощает собой ценности группы. Например, если группа занимается научной деятельностью, то шансы стать лидером имеет наиболее эрудированный, а если перед нами группа рэкетиров, то лидером, несомненно, будет самый беспринципный.

«Что касается лидера, то он не является одним из членов коллектива. Если это настоящий лидер, а не просто ”вожак" – как в стаде овец баран с колокольчиком на шее, за которым идут остальные животные, – он никогда им не станет. Лидер всегда остается немного в стороне. Он должен смотреть поверх голов и видеть дальше. Он „выше ростом" – в том смысле, что видит дальше других. Очень часто лидер видит так далеко, что никто не признает его. Это пророки, которых не могут понять маленькие люди. И только при совпадении предвидения с подходящим моментом слова лидера становятся понятны остальным», – писал Д. Стинтон [1, с. 176].

Как развивать лидерство в организации?

Лидерство – это важная часть управления. Его значение растет по мере того, как на производстве усиливается роль «человеческого фактора».

Забота о развитии лидерства в организации начинается с отбора кандидатов на вакантные места. Важно отбирать тех, кто обладает лидерским потенциалом. Процедуры отбора должны включать в себя возможность выявления у молодого человека потенциальных способностей воодушевлять группу на выполнение общей задачи, формировать и сохранять коллектив, а также удовлетворять индивидуальные потребности людей. Для этого необходимо оценить личностные качества, способности и интересы с точки зрения рабочей ситуации, то есть характера задачи и условий, в которых эта задача должна быть решена. Между тем во многих организациях стремятся отбирать на вакантные должности людей, которые способны работать в команде, соответствуют предъявляемым профессией требованиям и не склонны «раскачивать лодку». В результате такого подхода отсеиваются творческие личности, многие из которых, являясь по натуре нонконформистами, очень неудобны для руководителя, поскольку могут его «подвинуть» или, по меньшей мере, «уронить его авторитет».

При отборе потенциальных лидеров руководителю необходимо подумать о том, с какими изменениями придется столкнуться организации через несколько лет и каким вызовам противостоять. Нужно представить себе, какой тип лидерства потребуется в свете предстоящих перемен.

Классик менеджмента Дж. Адаир считает, что несправедливо и даже безнравственно ставить человека на руководящую должность, не обучив его необходимым для лидера навыкам. Это несправедливо по отношению к человеку, но еще более несправедливо по отношению к его будущим подчиненным.

Обучение лидерству следует рассматривать как процесс, проходящий на различных стадиях карьеры работника. Основы должны быть заложены до того, как человек начнет претендовать на руководящую должность – в школе, в семье, в университете. Обучение в форме курсов повышения квалификации должно проводиться непосредственно перед или после назначения на руководящий пост (за шесть месяцев до назначения или спустя такое же время после него). Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если сотрудник проходит обучение перед его повышением, то он получает общее представление о своих функциях, при этом снижается вероятность серьезных ошибок. Если же работник проходит обучение после назначения, то он уже имеет практический опыт лидерства, при этом трудности, с которыми он уже столкнулся, создают дополнительную мотивацию к обучению. До начала обучения и после его окончания работник должен пройти инструктаж и собеседование у своего непосредственного начальника. Перед прохождением курсов необходимо в личной беседе объяснить сотруднику, почему компания считает необходимым тратить свои деньги на его обучение.

Американское исследование, проведенное среди 200 руководителей высшего звена, показало, что средний возраст перехода на руководящую должность составляет 32 года, а пик их карьеры приходится на 41 год. На пути к успеху эти руководители сменили в среднем восемь должностей в трех различных организациях [1, с. 177].

Немногие руководители склонны «растить конкурентов». Между тем, наиболее дальновидные из них становятся наставниками для молодых амбициозных сотрудников. Ведь один из признаков настоящего руководителя – способность воспитать лидерство у подчиненных. Менеджер не должен ограничиваться тем, что пошлет такого сотрудника на курсы. Он должен стараться обучить претендента лидерству «на рабочем месте». Такой подход предполагает использование функции оценки: выявление сильных и слабых сторон работника, поощрение, совет и выслушивание.

Управляющий одной из американских компаний признался, что недавно перевел своего финансового директора на должность руководителя отдела маркетинга и доставки. «Скоро он будет претендовать на мой пост, – добавил управляющий. – У него есть для этого все данные, но не хватает общего опыта работы в бизнесе. Он понимает это, и мы согласились, что новое назначение будет способствовать его карьере» [1, с. 178].

Развитию лидерства может препятствовать плохая организационная структура. Если она устаревает, перенасыщается руководителями высшего уровня, теряет гибкость и функциональность, то лидер встречается со значительными препятствиями в своем развитии.

Важным фактором развития лидерства является общее настроение, преобладающая атмосфера в организации. Образно говоря, организация напоминает оранжерею, климат в которой формируют люди, в ней работающие.

Дж. Адаир выделяет главные элементы атмосферы внутри организации, которые способствуют развитию лидерства на всех ее уровнях.

Децентрализация означает, что полномочия и власть постоянно смещаются от центра на периферию; один из ее признаков – высокая степень делегирования полномочий, когда ответственность распространяется на всех.

Терпимость к ошибкам. Нужно иметь в виду, что без ошибок нет движения вперед. Необходима политика доверия к людям и уверенности в их силах, подкрепленная обучением.

Дальновидность. Несмотря на прошлые достижения, достойная организация нацелена в будущее и направляема целями и задачами.

Совместная работа. Упор делается на совместную работу и принадлежность к единой команде. Коллектив предполагает наличие лидера. Таким образом, сама обстановка способствует его появлению.

Большее равенство. Там, где большая часть внешних признаков статуса последовательно устраняется, люди чувствуют себя равными в смысле ценности для организации. В этом случае еще большее значение приобретает лидерство.

И руководство, и потенциальный лидер должны быть честны в своих взаимоотношениях. Так, организация должна совершенно определенно сообщить работнику, на какую ступень служебной лестницы он скорее всего поднимется, а молодые люди должны реально оценивать свои способности и обладать высокой внутренней мотивацией к обучению.

Оцените свою мотивацию к развитию лидерства. Что она, по вашему мнению, напоминает: бушующий огонь, теплое пламя, тлеющие угли, погасший огонь? Можете ли вы представить себя в должности высшего руководителя?

Можно предложить следующие рекомендации, которые позволяют организации максимально развивать лидерский потенциал своих сотрудников:

● сформулировать политику развития лидерства на уровне совета директоров;

● в процедурах подбора кадров приоритет отдавать выявлению лидерского потенциала;

● обучать лидеров на специально разработанных курсах;

● планировать карьеру работников, обеспечивая им необходимый опыт;

● превратить всех линейных менеджеров в преподавателей лидерства «без отрыва от производства»;

● создавать такую структуру организации, которая поощряет проявление лидерства;

● поддерживать климат или дух организации, благоприятный для лидерства;

● обеспечить позитивное отношение к развитию лидерства со стороны эшелона высших руководителей.

Как самостоятельно развивать лидерский потенциал?

Шесть самых важных слов: «Я признаю, что я совершил ошибку».

Пять самых важных слов: «Горжусь тем, чего вы достигли».

Четыре самых важных слова: «А каково ваше мнение?»

Три самых важных слова: «Пожалуйста, будьте добры».

Два самых важных слова: «Благодарю вас».

Одно самое важное слово: «Мы».

И самое ненужное слово: «Я» [1, с. 113].

Если вы решили развить в себе лидерский потенциал, то возьмите ответственность за это прежде всего на себя: именно вы отвечаете за свое развитие в качестве лидера. Вместе с тем А. Швейцер говорил: «Я не верю, что мы можем вложить в кого-то идеи, которых у него не было. Как правило, в любом человеке есть хорошие идеи, которые можно сравнить с трутом. Однако этот трут загорится лишь тогда, когда в него попадет пламя или искра снаружи, то есть от другого человека» [1, с. 189].

Для начала выполните следующее упражнение. Назовите трех лидеров, с которыми вам пришлось работать. Выставьте им оценку как лидерам; хорошо, удовлетворительно или плохо. Теперь укажите три основные характеристики каждого из них. Из полученных девяти характеристик выберите две, которые повлияли на ваши собственные взгляды.

Возможно, вам приходят на ум в первую очередь лидеры со знаком «минус»? Ничего удивительного, плохое лидерство громко заявляет о себе. Вы всегда заметите недостаток внимания и понимания, равнодушие, стремление избежать перемен и другие недостатки, в то время как хорошее лидерство всегда немногословно и скромно, оно практически незаметно.

Итак, вы определились со своим образом лидера – тем идеалом, к которому вы стремитесь? Трезво оцените свои сильные стороны и те черты, которые вам предстоит развивать.

Теперь вам необходимо разработать программу самостоятельного развития лидерства. В ней можно выделить три раздела.

● Краткосрочный: пункты, которые вы можете выполнить немедленно или в течение следующего года.

● Среднесрочный: мероприятия или усовершенствования, завершение которых может занять до трех лет.

● Долгосрочный: положение или состояние, которого вы хотели бы достичь через 3-10 лет.

А дальше пора переходить к действиям – к реализации вашей программы.

Следует начать с обучения. Вы можете пройти, по меньшей мере, два курса обучения в области «человеческих отношений в бизнесе», например ораторскому искусству, коммуникации, навыкам принятия решений или творческого мышления. Рекомендуется прочесть в течение года не менее одной книги по вопросам лидерства и разработать не менее пяти практических шагов на основе каждой из них. Можно также побеседовать с пятью признанными и пользующимися вашим уважением лидерами, чтобы выслушать их идеи относительно лидерства и понять, как они пришли к ним. Расспросите членов вашего трудового коллектива, что они больше всего ценят в поведении своего лидера и что им не нравится в нем. Изучите ценности вашей рабочей группы.

Если вы собираетесь стать эффективным лидером, вам нужно выработать позитивную политику по отношению к удаче. Не стоит надеяться на нее, нужно осознать, что вы и есть творец своей удачи. Важно также уметь различать возможности и не упускать их. Нужно быть готовым к их появлению. Возможно, они свалятся на вас неожиданно, возможно за них нужно будет бороться.

«Иногда мне приходится слышать, – писал Д. Эйзенхауэр, – как молодые люди цинично рассуждают о том, что продвижение по службе обычно является результатом счастливого случая. Это пассивная позиция, о которой я очень сожалею. Было бы лицемерием говорить, что удача – оказаться в нужном месте в нужное время – не играет никакой роли. Тем не менее, когда появляется благоприятная возможность, пусть даже случайно, человек должен быть готов к ней. В противном случае его триумф будет недолговечным. Непрерывный подъем на позиции превосходства сопряжен с тяжелым трудом, постоянным самосовершенствованием и верностью принципам» [1, с. 192].

Постарайтесь проявить себя в качестве лидера в какой-нибудь ситуации. Если вы потерпели неудачу, то рассматривайте ее как жизненный урок. Проанализируйте свои недоработки, выясните, в чем причина провала – и постарайтесь больше не повторять своей ошибки. Если вы находитесь в состоянии разочарования, если вы чувствуете, что ваша вера в собственные силы пошатнулась, то просто сядьте за стол и запишите все факторы, которые говорят в вашу пользу, а не против вас. Если вы будете думать о

том, какими возможностями и способностями располагаете, то вам удастся выбраться из любой ситуации.

Неудачи также способствуют развитию такого ценного качества, как скромность. Как сказал вице-президент одной американской компании: «У меня достаточно достижений, чтобы не впадать в отчаяние, и достаточно неудач, чтобы сохранить скромность».

Когда вы займете руководящий пост, то вы можете опустить свою должность до уровня своей некомпетентности или сами подняться до ее высот. Ваша эффективность будет зависеть от вашей способности к самосовершенствованию, от вашей мотивации и трудолюбия. Чем выше вы хотите подняться, тем больших усилий это будет стоить. Если же вы хотите занять привилегированное положение или причислить себя к элите, то должны постараться не просто развить свои способности до совершенства, но и суметь продемонстрировать все лучшее, на что вы способны.

Если вы действительно имеете лидерские способности, если чувствуете свое призвание, то вы должны развивать свой дар, иначе будете несчастны. Лидерство должно приносить радость и удовлетворение. Это не власть, а право человека вести за собой людей посредством примера и самодисциплины. Такими проявлениями лидерства восхищаются, за подобным лидером люди не просто идут, а хотят идти, веря в то, что он укажет им дорогу.

...

Тест «Генерал или рядовой» [84, с. 144]

Инструкция

Выберите один из вариантов ответа.

1. Дружба для вас:

а) сотрудничество;

б) поддержка;

в) альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) прежде всего должен:

а) быть талантом;

б) обладать решимостью;

в) иметь подготовку.

3. На вечеринке вы чаще всего чувствуете себя:

а) «петушком»;

б) «курицей»;

в) «цыпленком».

4. Если бы вы представляли геометрическое тело, то были бы:

а) цилиндром;

б) сферой;

в) кубом.

5. Когда вам нравится женщина (мужчина), то вы:

а) делаете первый шаг;

б) ожидаете, пока он (она) сделает первый шаг;

в) делаете мелкие шажки.

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью и:

а) тормозите;

б) прибавляете скорость;

в) теряетесь.

7. Если вам приходится выступать на публике, то вы чувствуете, что:

а) вас все слушают;

б) вас критикуют;

в) вы смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

а) крепких;

б) умных;

в) опытных.

9. Скажем правду, Золушка была:

а) несчастной девочкой;

б) хитрюгой-карьеристкой;

в) брюзгой.

10. Как бы вы определили свою жизнь:

а) партия в шахматы;

б) матч по боксу;

в) игра в покер.

Подсчитайте очки, пользуясь ключом к тесту.

...

Результаты

Если вы набрали **до 16 очков** , то в обществе вы просто **рядовой** . Вы слишком уважаете других и отождествляете себя с ними, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? В таком случае проанализируйте, сколько раз и по каким причинам ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же со всей откровенностью вы можете признать, что без лидерства чувствуете себя прекрасно, то останьтесь несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж плохо – так спокойнее.

Если у вас **от 17 до 23 очков,** то вы – **младший офицер .** Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко командующий, а немножко – войско. Вам трудно добиваться признания. Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если вы набрали **больше 23 очков** , то вы – **генерал** . С возрастом ваше влияние на людей крепнет и особенно сильно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, то этот дар может поднять вас очень высоко.

Рождение команды

Бизнес сводится, в конечном итоге, к трем понятиям: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. И если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Ли Якокка

В отечественной психологии долгое время общепринятой характеристикой сплоченной и эффективно работающей группы являлось понятие «коллектив». В настоящее время в соответствии с западной традицией все чаще используется термин «команда».

Команда и коллектив это не одно и то же. В традиционном коллективе действует принцип пирамиды: есть руководитель, который принимает решения и отдает указания, и есть подчиненные, их исполняющие. В команде в анализе проблемы и поиске решения участвует вся группа, и только после разработки сценария решения проблемы внутри команды распределяется ответственность и обозначаются сроки исполнения конкретных этапов работы.

Команда отличается также и от рабочей группы. Групповой деятельности присущ феномен социальной лености. Его суть в следующем: когда члены группы объединяют свои усилия ради общей цели, они работают менее продуктивно, чем в случае индивидуальной ответственности (образно говоря, 1 +2 = 2). Для команды характерен эффект синергии, который заключается в том, что суммарное усилие команды превышает сумму усилий ее отдельных игроков (1 + 2 = 12). Данный эффект возникает не столько вследствие индивидуального мастерства, сколько благодаря общим ценностям и взаимному доверию, иными словами, духовной близости членов команды. Совпадение важнейших ценностных ориентаций участников обеспечивает сплоченность и устойчивость командного развития. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большое удовлетворение, и многие люди откажутся от более высокой оплаты на другом рабочем месте ради того, чтобы оставаться членами такой команды.

Команда – это группа людей, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Отличительными ее особенностями являются взаимозависимость, разделение ответственности за командные цели между всеми участниками, результат деятельности как итог активности всех участников.

Ключевыми характеристиками команды, согласно Л. Томсону являются:

● совместная цель;

● взаимозависимость по отношению к общим целям;

● ограниченность (постоянство состава) и устойчивость во времени;

● обладание полномочиями для руководства работой и внутренними процессами;

● функционирование в контексте более общей социальной системы [109].

Команда «мечты» состоит из 3-10 человек, сфокусированных на общей цели, со взаимосвязанными ролями, взаимодополняющими умениями, созданными ими самими процессами и приверженностью к взаимодействию, которая делает всех ее членов взаимно и в равной степени ответственными за достижение результатов.

Важным является тот факт, что члены команды взаимозависимы в работе, то есть для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других участников. В связи с этим в западной психологии существует точка зрения, что эффективно работает не команда «звезд», а команда-«звезда». Так, Дж. Уэлш, легендарный директор GE, приводит следующий пример. Представим себе, что у вас есть великолепный подчиненный, но… Этот человек не взаимодействует со своими коллегами, не делится с ними идеями и вообще отгородился от них. Уэлш предлагает заменить его другим сотрудником, который, может быть, и не столь продуктивен индивидуально, но является хорошим командным игроком. Если до этой замены продуктивность работы команды была, например, 65 %, а после нее увеличилась до 90-100 %, то этот новый сотрудник и нужен команде.

Справедливости ради следует отметить, что, согласно результатам российского опроса, главными секретами успеха команды считаются взаимодополняющие умения и вознаграждение, а общие ценности и взаимное доверие признаются не очень важными. Большинство российских респондентов считает, что создание команды «звезд» важнее, чем создание команды-«звезды», а раскрытие индивидуальных талантов игроков важнее налаживания взаимодействия между ними.

Между российскими и западными представлениями об эффективной команде, на мой взгляд, нет противоречия. Если во главу угла ставить продуктивность совместной деятельности и достижение целей руководства организации, если деятельность требует интеграции, то эффективнее, безусловно, окажется команда-«звезда». Если речь идет о выдвижении значительного количества творческих инициатив либо об индивидуальном развитии профессионала, то в этом плане более продуктивна команда «звезд».

Типологии команд достаточно разнообразны. Д. Макинтош-Флетчер выделяет кроссфункциональные и интактные команды.

Кроссфункциональная команда формируется из представителей различных подразделений организации для выполнения конкретного задания, а продолжительность ее существования определяется сроками, отводимыми на его выполнение. Работа над этим заданием является для членов команды вторичной по отношению к их основной деятельности. Руководитель назначается формально или выбирается из состава команды.

Интактная команда представляет собой производственное подразделение или долговременно существующую рабочую группу, производящую определенный продукт или услугу. Руководитель может являться членом команды или быть посторонним лицом, обеспечивающим порядок и координацию работ. Развитые интактные команды могут функционировать как небольшие предприятия.

В зависимости от поставленных целей выделяют следующие типы команд:

● совещательная (цель – принятие важных общих решений; например, совет директоров);

● производственная (цель – производство определенного продукта; производственная бригада);

● проектная (цель – разработка проекта; исследовательская группа);

● группа действий (цель – выполнение определенного общего действия; экспедиция, бригада хирургов).

В зависимости от содержания деятельности команды бывают производственными и интеллектуальными. В первых из них при наличии ведущих специалистов ключевым требованием является повышенная исполнительская дисциплина, во вторых, при наличии настоящих профессионалов, – единство ценностных ориентаций и подбор единомышленников в стратегии развития.

Прежде чем создавать команду, надо установить ее миссию (назначение), определив причины создания команды (зачем, с какой целью создается команда?). Не следует создавать команду до тех пор, пока нет твердого убеждения в том, что без этого невозможно работать. Но если вы решили, что это необходимо, задайте командные цели – сформулируйте направление, в котором данная команда будет двигаться. Ясные и четкие цели являются сильным мотивирующим фактором. Их стимулирующее действие становится заметным, если они не противоречат индивидуальным намерениям сотрудников, а еще лучше, когда достижение целей организации способствует достижению индивидуальных целей ее членов. Поэтому

руководителю нужно хорошо представлять себе, к чему стремятся его подчиненные.

В команду следует включать специалистов, которые обладают необходимыми знаниями и умениями и могут выполнить нужные действия. Однако нельзя стать профессионалом раз и навсегда. В современном обществе объем знания постоянно увеличивается. В настоящее время он удваивается каждые 10 лет; по оценкам ученых, через 10 лет удвоение объема знания будет происходить за 70 (!) дней [69, с. 64]. Это означает, что команда в целом и каждый ее участник в отдельности должны обучаться и развиваться. Общность, которая не может учиться и изменяться, становится неконкурентоспособной и неэффективной и, в конце концов, умирает.

Команда представляет единое целое, поэтому следует сделать все необходимое, чтобы сплотить людей. Сама по себе сплоченность еще не гарантирует высоких результатов деятельности. На взаимосвязь сплоченности и продуктивности влияют по меньшей мере два фактора: принятые в команде нормы и мотивация к групповой деятельности. Так, если в группе низкая мотивация к труду, и ее нормы поощряют безответственность и низкую трудовую активность участников, то такая общность может сплотиться против руководителя и бойкотировать его указания. Вместе с тем сплоченность возрастает с повышением продуктивности деятельности команды.

Создавая команду, необходимо учитывать следующие основные принципы ее работы.

1. Добровольность вхождения в команду. Членами команды сотрудники становятся добровольно на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности.

2. Коллективное исполнение. Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда.

3. Коллективная ответственность. Вся команда несет ответственность за продукт своей деятельности. Если задание не выполнено по вине любого члена команды, то вся группа несет материальные или психологические потери.

4. Ориентированность оплаты труда на конечный результат всей команды. Если команда сработала эффективно, материальное стимулирование увеличивается у всех ее членов, при неудаче также «теряет» вся команда. Индивидуальный вклад в общее дело учитывается лишь косвенно, поскольку предполагается, что все участники работают старательно.

5. Автономное самоуправление команды предполагает, что ее деятельностью управляет лидер, а не администрация организации.

6. Повышенная исполнительская дисциплина. Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Лидеру команды необходимо представлять себе динамику ее развития на каждом этапе для того, чтобы успешно координировать работу членов команды, нивелировать отрицательные моменты и использовать позитивные тенденции. В связи с этим рассмотрим этапы развития команды.

В своем создании команда проходит несколько этапов:

● становление или создание команды;

● успешное функционирование;

● этап поиска новых целей;

● этап распада или этап нового роста [18].

Этап становления описывается так называемыми «десятью шагами создания команды».

Шаг первый. Руководитель понимает необходимость создания команды и осознает цели ее создания (организационные и личные).

Шаг второй. Руководитель подбирает кандидатов в члены команды. Они отбираются по трем критериям: личная симпатия к кандидату, достаточно развитые коммуникативные способности последнего, уровень профессионализма. Руководитель должен задать себе два вопроса: «Является ли N „человеком команды“? Готовы ли все эти люди работать вместе, в одной команде?»

Шаг третий. Члены команды определяют собственные цели работы в команде. При этом важно сделать акцент не на индивидуально значимых, а на коллективно значимых целях.

Шаг четвертый. Руководитель изучает межличностные отношения в команде для того, чтобы предугадать, как в дальнейшем команда сможет работать, какие у нее будут сильные и слабые стороны. Если кто-то не вписывается в команду, его можно перевести на индивидуальный режим работы.

Шаг пятый. Формируется общий «дух команды». Отдельные личности начинают осознавать себя как общность. Руководитель может способствовать сплочению команды, проводя рабочие совещания, на которых обсуждаются цели и задачи работы команды, ее стратегия

деятельности, ресурсы. Способствуют формированию групповой общности и развлекательные мероприятия, совместный отдых. Так, сотрудники компании Google по субботам играют в хоккей на роликах прямо на автостоянке компании.

Шаг шестой. Формируются нормы и ценности команды. Они создаются на основе индивидуальных ценностей с учетом задач команды. Совокупность базовых ценностных ориентаций объединяет идеи создателей фирмы с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Следует отметить, что между ценностно-ориентационным единством группы и хорошим руководством существует прямая связь.

Какие ценности могут доминировать в команде? Чаще всего преобладают следующие организационные ценности:

● мы самые лучшие;

● к людям следует относиться как к личностям;

● качество нашей деятельности должно быть только превосходным, в нашей работе не бывает мелочей;

● большинство членов нашей команды новаторы, мы готовы к разумному риску и нас не пугают неудачи;

● мы творческие личности, способные продуцировать новые идеи;

● мы критичны в первую очередь по отношению к себе, так как уверены, что конструктивная критика способствует профессиональному и личностному росту;

● для нас очень важно неформальное поощрение достигнутого успеха и развитие коммуникативных связей в команде;

● мы стремимся к увеличению доходов и экономическому процветанию организации.

Основными среди моральных ценностей и обязательными для каждого сотрудника являются взаимоуважение, честность, ответственность, трудолюбие, сознательность, отзывчивость, справедливость, скромность, толерантность, инициативность, состязательность, профессиональная гордость, профессиональная честь. «Если ты действительно хочешь сделать бизнес, то должен прежде всего подумать об интересах своего государства, его граждан, а потом уже о личной выгоде», – считает один из ведущих южнокорейских менеджеров.

Система командных ценностей должна внедряться усилиями руководства в сознание ее членов. Без ценностно-ориентационного единства вместо эффекта синергии будет иметь место феномен социальной лености, о котором уже шла речь ранее. Именно возможность социальной лености заставляет отечественных деловых людей сомневаться в эффективной работе команды.

Шаг седьмой. Команда изучает технологии работы, нарабатывает способы анализа проблемных ситуаций, учится адаптивно и эффективно взаимодействовать. Люди эффективно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели.

Шаг восьмой. Формируется имидж команды – образное представление о команде и ее деятельности, которое создается у партнеров, конкурентов и других команд, и отражает ее жизненную философию. К примеру, одной из составляющих имиджа компании Google является свобода творчества. Это находит свое выражение в оформлении офиса (вместо стульев – большие разноцветные шары; для создания атмосферы открытого нестесненного общения решено не использовать традиционные перегородки), в предоставлении определенной свободы занятий (на работу разрешено приносить домашних питомцев: там можно встретить буквально всю живность, от кошек и собак до тараканов и крыс; сотрудники компании 20 % рабочего времени могут заниматься чем угодно).

Позитивный образ команды способствует усилению ее командного духа, возрастанию самооценки ее членов, привлекает партнеров и клиентов (например, «они очень ответственные, на них можно положиться»). Руководителю необходимо серьезно и целенаправленно совершенствовать командный имидж.

Шаг девятый. Усиление командного духа. Когда происходит спад в деятельности команды (это естественный процесс, нельзя все время находиться на подъеме), следует вернуться к пятому и шестому шагам, сменить обстановку (например, выехать за город) и пригласить корпоративного тренера.

Шаг десятый. Команда снова действует, входя в зону успешного функционирования.

На **этапе успешного функционирования** команда начинает продуктивно работать, преодолевая ряд трудностей. Решение рабочих проблем способствует сплочению команды и более продуктивной работе на следующих этапах.

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева [30] выделяет следующие основные рабочие проблемы.

Развертывание активной деятельности по достижению цели. Важно, чтобы команда четко понимала свои возможности, сильные и слабые стороны, имела достаточно времени для подготовки к работе, правильно выбрала момент для активной деятельности и проявила максимальную самоотдачу на начальном этапе работы.

Анализ промежуточного результата, или «аналитическая пауза». Команда определяет, чего она достигла, выясняет, что удалось, а что нет, исследует возможные причины, неудач, для того, чтобы в дальнейшем не повторять своих ошибок.

Оборона может быть связана с возможностью «нападения» конкурентов. Например, разработанная вашей командой рецептура продукта попала в руки конкурирующей фирмы. Успешная оборона сочетает в себе три процесса: активная и продолжительная работа команды в режиме экономии ресурсов; сбор информации о конкурентах и сложившейся ситуации конфликта в целом; поиск нестандартных решений, эффективных приемов для контратак. Удачным примером такой контратаки в условиях засилья импортной продукции на российском рынке стал рекламный слоган: «Покупайте российское!», на белорусском – «Купляйце беларускае!» («Покупайте белорусское!» – перевод И. А), на украинском – «Купуйте українське. Національний український виробник – стабільне джерело якісного товару» («Покупайте украинское. Национальный украинский производитель – стабильный источник качественного товара», – перевод И. А).

Поражение может стать фактором сплочения команды, если лидер, невзирая на трудности, смело ведет команду за собой и демонстрирует веру в нее: «Вместе мы выстоим перед неудачами», «Мы решали и более сложные проблемы, поэтому, я уверен, мы справимся». Поражение – это своеобразное испытание для команды, позволяющее выявить ее уязвимые места. Задача команды в данной ситуации – выстоять и извлечь пользу из полученного отрицательного опыта. Возможность обороны и поражения обязательно нужно учитывать при подготовке к активным действиям.

Победа, или достижение поставленной цели также требует анализа ее причин. Нужно задать себе вопросы: «Благодаря чему мы победили? Что зависело от усилий команды, а что явилось результатом везения и удачи?» Если значительная доля успеха обусловлена деятельностью команды, это означает, что она выбрала успешные технологии работы и стратегии общения с клиентами, партнерами и конкурентами.

Когда команда достигает поставленных целей, она входит в зону **поиска** новых целей, ресурсов и сфер приложения сил. Если их найти не удается, команда теряет энергию и энтузиазм и начинает распадаться (**этап распада**).

Для того чтобы перевести команду на **этап нового роста** , необходимо снова переосмыслить цели и ценности команды, затем поставить перед ее членами новые цели (сначала они могут быть достаточно простыми и реально достижимыми в ближайшем будущем). Дать толчок к новым идеям и действиям может новая информация: от руководства – о планах организации, о сильных конкурентах; от других профессионалов в ходе курса повышения квалификации – о новых технологиях деятельности. Можно изменить состав команды, включая смену лидера.

Создавая команду, нужно помнить о том, что ее успех зависит не только от лидера, но и от действий всей команды в целом и взаимодействия внутри нее. Поэтому наряду с профессионализмом и ответственностью членам команды нужна коммуникативная компетентность – совокупность способностей, знаний и умений, необходимых для эффективного общения и взаимодействия. Высокий уровень коммуникативной компетентности позволяет конструктивно разрешать конфликты, внимательно слушать и слышать партнера, управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей, аргументированно излагать и отстаивать свою точку зрения, противостоять манипулированию.

Итак, рождение команды состоялось. Что же дальше? Прислушаемся к совету А. Мориты: «Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности»

...

Тест М. Белбина «Роли в организации»

[98, с. 152]

Британский исследователь доктор Мередит Белбин со своими коллегами изучал поведение людей, которых собирали в различные команды и при этом ставили перед ними различные задачи. Было выявлено 9 типов поведения в команде (или «командных ролей»). Зная, к какому типу (или типам) относится каждый из сотрудников, можно формировать проектные команды для решения различных задач.

Инструкция В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии

вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями, или, возможно, все приписаны одному-единственному ответу. Не рекомендуется давать оценку менее 2 баллов и выбирать более 4 вариантов ответов.

1. Что, я полагаю, я могу внести в команду:

...

2. Мои возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:

...

3. Когда я участвую в работе над каким-либо проектом с другими людьми:

...

4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:

...

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

...

6. Если бы мне вдруг поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:

...

7. Работая в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:

...

Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10 и итог для всех семи разделов равен 70.

В таблице представлено распределение пунктов утверждений всех семи разделов для восьми основных ролей в команде, описанных Белбином (даны первые буквы названия ролей). Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу ваши баллы по каждому из пунктов.

Например, для первого раздела ваши десять баллов могли быть распределены следующим образом:

а = 3

b = 1

c = 4

d = 0

e = 1

f = 0

g = 0

h = 1

Эти баллы вам и нужно вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. То же самое необходимо сделать по всем остальным разделам опросника, а затем просуммировать ваши баллы для каждого из восьми столбцов.

...

Отметьте на соответствующих шкалах набранное вами количество баллов.

Описание ролей

«Доводящий до конца»

Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. «Доводящие до конца» – это люди, обладающие этим даром в полной мере. Они завершают все, что начинают, и неохотно предпринимают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца.

Их отличает внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное, обеспечивая то, чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалеристским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во

всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного – их непременные качества.

Результаты тестирования свидетельствуют о склонности «Доводящих до конца» к беспокойству, но одновременно и о высоком самоконтроле и дисциплине. Коллегам редко удается увидеть их потерявшими самообладание и даже тогда, когда приходится полностью менять направление действий, они остаются спокойными и невозмутимыми. По складу своему «Доводящие до конца» скорее интроверты, чем экстраверты. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Их стиль управления близок стилю «Действующего» и «Коллективиста» и часто недооценивается, поскольку существует предубеждение по поводу его нетипичности для успешных менеджеров. Но за пределами образов, тиражируемых средствами массовой информации, успешные менеджеры отличаются от привычного стереотипа крупного бизнесмена, и их успех во многом основан на самодисциплине, позволяющей им много и упорно работать, доводя все начатое до конца.

«Возмутитель спокойствия»

«Возмутители спокойствия» всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие «Возмутителя спокойствия» выведет ее из этого состояния. Они меняют «точку равновесия» в команде, нарушают покой и делают команду способной выйти из привычной колеи.

Это более индивидуалистичный, чем «Председатель», тип лидера, который подталкивая людей к действиям и увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху.

С другой стороны, в хорошо сбалансированной команде, особенно руководимой человеком с типичными качествами «Председателя», «Возмутители спокойствия» – это обычно разрушительная сила, способная разладить работу всей команды. Как правило, «Возмутитель спокойствия» и «Председатель» не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет успешно подавлять себя или не переключится на другую роль. Команды нуждаются в обоих типах лидеров, но в разное время и при разных обстоятельствах.

Представители этой роли по многим параметрам являются антиподами «Коллективистов»: они бросают вызов команде, спорят, не соглашаются.

Они нетерпеливы и легко испытывают фрустрацию. Их склонность к достаточно агрессивному поведению может приводить к ответной реакции других членов команды, на что они, как правило, отвечают с большим воодушевлением и юмором, поскольку обожают всевозможные баталии.

Когда они принимают участие в деловых играх, выигрыш – вот предмет их устремлений, а сам процесс обучения является для них вторичным. При этом их поведение нередко может быть описано принципом «цель оправдывает средства». Они динамичны, активны и ориентированы на победу любой ценой.

Согласно результатам тестирования «Возмутители спокойствия» характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Они эмоциональные, непокладистые люди, с которыми достаточно сложно иметь дело, свободные от одобряемой обществом определенной застенчивости и робости, склонные чрезмерно реагировать на поражения и застой, но при этом бесстрашные и непреклонные.

Как менеджеры, «Возмутители спокойствия» процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу, что в конце концов неизбежно приводит к инерции и застою. И именно «Возмутители спокойствия» – люди, способные разрубить такие гордиевы узлы. Они могут вывести системы из застоя, ускорить их развитие или даже изменить способ их функционирования. Если проведенный ими предварительный анализ ситуации будет тщательным и достоверным, то это, безусловно, приведет к положительным результатам. К их сильным сторонам можно также отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров.

«Действующий»

Основным качеством «Действующих» является дисциплинированность, другие же природные способности или интеллект почти всегда вторичны. Будучи дисциплинированными по сути своей, они упорядоченно подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим и консервативность в смысле уважительного отношения к устоявшимся правилам и взглядам.

Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства.

«Действующие», как правило, принимают существующие ограничения и, не задавая вопросов, делают то, что требуется. Еще одно название этой роли – «Человек Компании». Это не просто человек, который делает или организует что-либо, а человек, действительно работающий на компанию и в меньшей мере преследующий свои личные интересы. Они принимают поставленные перед ним цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работы. У них никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она им не нравится или не вызывает интереса. Характеристика, данная одному управляющему директору его коллегами как «менеджеру, берущемуся за работу, за которую больше никто не возьмется», хорошо отражает особенности «Действующих» и их назначение в команде. Им присущ практичный и реалистичный подход к выполнению работы. «Действующие» – очень эффективные организаторы и администраторы.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. При этом хотя и считается, что качества «Действующего» имеют лишь ограниченное отношение к образу менеджера, тем не менее, представителей этой категории в среде высшего управленческого эшелона организаций не меньше, чем других. Успех и признание приходят к «Действующим» со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

«Коллективист»

Представители этой роли оказывают «смазывающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Нередко команды вынуждены включать в свой состав сложных в общении людей, чье участие в работе чревато конфликтами.

В таких случаях особенно важна роль «Коллективистов», способных оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказав неоценимую помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи.

Такое воздействие «Коллективистов» на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше своих собственных, умеют слушать других, находить общий язык со сложными людьми и выстраивать

доверительные отношения со всеми окружающими. По сути, они берут на себя роль внутренних фасилитаторов в команде.

Согласно результатам тестирования им присущи: общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям. Они хорошо чувствуют людей и доверяют им.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. И это не случайно. Руководство, в котором доминируют менеджеры типа «Возмутителей спокойствия», порой создает в организации климат, в котором отзывчивость и дипломатические навыки «Коллективистов» становятся просто находкой, особенно там, где авторитарный стиль руководства, подавляющий любые конфликты, заводит ситуацию в тупик. При этом «Коллективисты» не рассматриваются коллегами в качестве возможной угрозы их статусу и планам, а пользуются уважением за приверженность групповым интересам и воспринимаются как люди, призванные служить под чьим-либо началом. Для них характерны консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

«Мыслитель»

Основное назначение «Мыслителя» в команде – привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, «Мыслители» действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Им свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем.

Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне «Мыслителей», очень высоких показателях креативности и явной интровертированности.

Их мышление характеризуется высокой критичностью, и они создают большое количество негативных конструкций, то есть пунктов для отвержения различных предложений. Их идеи отличаются оригинальностью и «интеллектуальным качеством».

Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются другими членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Чем более успешно «Мыслители» осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера.

В мире организаций «Мыслители» не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способные и умелые, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. В давно существующих, устойчивых организациях вы редко встретите «Мыслителей» среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию в сложное положение, угрожающее ее выживанию. Тупики в развитии и угроза выживанию могут привести «Мыслителей» в высшие эшелоны подобных организаций, что при иных обстоятельствах немыслимо. «Мыслители» чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

«Оценивающий»

Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи («Мыслитель» и «Исследователь ресурсов») редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Здесь на передний план и выходит «Оценивающий».

По результатам тестирования представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы.

Им присуща реалистичность и здравость суждений, которая «не замутняется» доводами, основанными на эмоциях или предубеждениях. Их отличает серьезность, благоразумие и «врожденный» иммунитет против энтузиазма.

Это второй после «Мыслителя» интеллектуал в команде, способный на равных (в интеллектуальном смысле) беседовать с последним. Причем он может убедить «Мыслителя» изменить свою точку зрения и сохранить при этом его уважение к себе.

Основное достоинство «Оценивающего» – это способность трезво оценивать различные варианты решений, принимая во внимание все факторы. «Оценивающие» могут гордиться тем, что практически никогда не ошибаются, однако не могут похвастаться оригинальностью мышления или воображением. Им свойственны низкая ориентация на достижения и несклонность увлекаться чем-либо. Отсутствие энтузиазма и увлеченности для команды также оборачивается важным достоинством «Оценивающего», поскольку истинная беспристрастность возможна лишь при отсутствии приверженности чему-либо. В идеале «Оценивающий» скорее, чем

«Председатель», должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. При этом, чем больше звучит предложений в команде и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль «Оценивающего» как человека, способного восстановить консенсус в команде.

«Оценивающие» достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно продумывать. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудливые и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее «Оценивающие» нередко занимают высокие стратегические посты в организациях, особенно в штаб-квартирах крупных компаний. В отдельных видах деятельности успех или неудача зависят от относительно небольшого количества крупных и ответственных решений, а это идеальная территория для «Оценивающего» – человека, который почти никогда не ошибается и учитывает все «за» и «против». «Оценивающие» не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов. Медленность продвижения команды к окончательным решениям не расстраивает их, а, напротив, дает возможность проявить свои сильные стороны.

Несмотря на то, что личностные характеристики «Оценивающих» не соответствуют образу типичного «Человека Команды», они, тем не менее, часто очень органично вписываются в команду и чувствуют себя комфортно, участвуя в ее работе, особенно, если их роль ясна им самим и окружающим.

«Председатель»

Основной залог успеха «Председателя» – его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В качестве противовеса этому качеству он должен уметь доминировать в группе и быть приверженным целям и задачам команды, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Успешный «Председатель» должен быть спокоен, уравновешен и невозмутим перед лицом споров и разногласий в команде. Его кредо – практический реализм.

По своей природе «Председатель» – энтузиаст с присущей экстравертам способностью воодушевлять и мотивировать окружающих. Но поскольку его экстравертированность носит обычно весьма умеренный характер, он склонен к определенной обособленности и дистанцированности в социальных отношениях.

Успешный «Председатель» – человек, думающий преимущественно в позитивных категориях. Он использует словесные конструкции,

демонстрирующие одобрение членов команды, которые признают и поддерживают цели команды и стремятся внести вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, способствующие достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды с помощью своей способности найти каждому ее члену соответствующую роль для достижения общей цели.

В принципе идеальный «Председатель» выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуациями и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике.

Как метко охарактеризовал «Председателя» один из членов исследовательской группы Белбина, «это человек, терпимый настолько, чтобы всегда выслушивать других, но достаточно сильный для того, чтобы отвергнуть их советы».

«Председатель» не склонен к постоянной опеке членов команды, и его вмешательство в работу команды происходит, как правило, в критические моменты. Он никогда не пускает на самотек командные совещания, и при любых разногласиях выдерживает направление, отвечающее основной цели совещания.

По данным психометрических тестов интеллектуальный уровень успешного «Председателя», как правило, не превышает значительно среднего уровня команды. Он должен быть на одной волне с командой, иначе либо он не будет понимать ее, либо она его. Если интеллектуальный уровень «Председателя» ниже уровня команды, то он не может установить с ней контакт, его поведение воспринимается как нерешительность и недостаточный контроль над ситуацией, в результате чего команда теряет направление и увлекается неразрешимыми спорами. Если же интеллектуальный уровень «Председателя» превышает средний уровень команды, то он склонен проталкивать преимущественно свои идеи и превращать команду в средство для реализации личной стратегии. В обоих случаях это приводит к разрушению общения, которое является залогом успешного лидерства «Председателя».

«Председатель» – это хороший лидер для сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в команде.

Исследователь ресурсов

Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей «Исследователями ресурсов» и сам характер предлагаемых ими идей отличны от «Мыслителей». Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. «Исследователи ресурсов» особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы. Их подход – нахождение и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств.

«Исследователи ресурсов» обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение умело направляется на поиск интересующих их ответов. Они ходят, наблюдают, встречаются с людьми и задают им хорошо продуманные вопросы. Это тип руководителя, которого вы почти никогда не застанете в своем кабинете, а если и застанете, то говорящим по телефону.

При этом их предложения, как правило, не слишком оригинальны и не отличаются особым интеллектуальным блеском. К достоинствам их идей можно скорее отнести гибкость и многосторонность.

Результаты тестирования «Исследователей ресурсов» демонстрируют их отличие от «Мыслителей». Им свойственны средние показатели интеллектуального уровня и креативности, а также экстравертированность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы «Исследователи ресурсов» легче, чем «Мыслители» интегрируются в команду. Их подход к инновациям больше соответствует устоявшимся и превалирующим управленческим аксиомам. «Исследователи ресурсов», как правило, успешно ведут различные переговоры и добиваются успехов как при организации нового дела, так и при управлении уже устоявшимся бизнесом.

При умелом руководстве лидера команды «Мыслитель» и «Исследователь ресурсов» могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Как починить испорченный телефон, или Коммуникация в организации

Если задуманное человеком к высказыванию принять за 100 %, то в словесные формы (предложения) облекается лишь 80 %. Выслушивается из задуманного 70 %, понимается всего 60 %, а в памяти остается и того меньше – 10-24 %.

П. С. Таранов

Эффективность управления персоналом во многом зависит от продуктивности коммуникационных процессов в организации. При низкой эффективности коммуникации в учреждении или на предприятии люди не смогут согласовывать свою деятельность и достигать общих целей.

Термин «коммуникация» имеет два значения: в широком смысле это обмен информацией, в узком – сеть каналов и путей, по которым этот обмен происходит. Цели коммуникаций в организации таковы:

● решение официальных задач производственного коллектива;

● удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, в привязанности, в информации).

Весь путь от отправителя информации до ее получателя называется каналом коммуникации (здесь имеется в виду как физическая, так и социальная среда). Именно благодаря коммуникативным потокам, которые называют кровеносными сосудами организации, она существует как система.

Следует отличать каналы от средств, используемых при передаче информации. В качестве подобных средств могут выступать письменные документы, сообщения по радио, телефону, электронной почте.

Каналы коммуникации могут быть горизонтальными и вертикальными, формальными (официальными) и неформальными (неофициальными).

Горизонтальные и вертикальные каналы коммуникации

По горизонтальным каналам передается информация между работниками одного уровня (с целью координации действий, совместного планирования, обмена мнениями). При этом полнота и правильность ее передачи составляет 90 %. Горизонтальный обмен информацией меньше подвержен искажениям. Сотрудники более расположены к свободной и открытой беседе с равными, чем с руководством; кроме этого, у работников одного уровня взгляды совпадают чаще.

По вертикальным каналам происходит обмен информацией между различными уровнями организации. Эти каналы могут быть восходящими и нисходящими. Нисходящий канал служит для направления информации от руководителя к подчиненным (постановка задач, инструктирование), его эффективность составляет 20-25 %. По восходящему каналу (эффективность – 10 %) информация в виде донесений об исполнении, о проверках, о личном мнении сотрудника доводится до руководства [112, с. 289]. Сообщения, которые содержатся в этом потоке, меньше всего анализируются.

Восприятие руководителем информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у руководителя соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации «снизу».

На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей в зависимости от их отношения к «восходящей» информации.

Тип А. Руководитель в большой степени ориентирован на общение с подчиненными. Считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную «восходящую» информацию руководитель стремится использовать в работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую от них информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, однако не может и не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока, по его мнению, это «помогает работе». При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются.

Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет [63].

Вертикальные каналы служат также для обмена информацией между руководителями разного уровня. Уровень удовлетворенности руководителей работой связан с их оценками количества информации, которое они получают от вышестоящих руководителей, а также от того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы. В целом, удовлетворенность руководителей своей работой в большей степени связана с информацией, поступающей «сверху», чем «снизу».

Для улучшения движения информации по восходящим потокам можно использовать следующие системы действий:

● «политика открытых дверей»: для того, чтобы упорядочить контакты с подчиненными, устанавливается время встреч с ними (отдельно для решения личных и служебных вопросов), используется возможность передачи информации через служебные записки, поощряются конкретные деловые предложения;

● «выведение управления за пределы кабинета» позволяет руководителю знакомиться с положением дел на предприятии посредством обходов;

● «реагирование» подразумевает, что работники должны знать реакцию руководителя на их работу или сообщение;

● «оповещение» означает, что работники используют общие с руководителем исходные материалы и данные.

Итак, эффективность восходящей коммуникации можно повысить, если работник будет использовать общие с руководителем исходные данные и при этом знать, что его работа или сообщение не останутся без внимания, а руководитель обеспечит доступность для своих подчиненных.

Формальный и неформальный каналы коммуникации

В организации существуют также формальный (официальный) и неформальный (неофициальный) каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной структурой организации.

Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, поскольку каждый такой уровень может корректировать и отфильтровывать сообщения. Классический пример этого привожу ниже.

1. Капитан – адъютанту:

«Как Вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что оставьте людей в казарме».

2. Адъютант – дежурному сержанту:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые разъяснения, а это

бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант – капралу:

«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день».

4. Дежурный капрал – солдатам:

«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день» [48, с. 154].

К неформальным каналам коммуникаций относятся все те из них, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

● потребность членов организации в социальных контактах, которая в пределах официальных коммуникаций никогда не удовлетворяется полностью;

● низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

Главное преимущество системы неформальных коммуникаций – гибкость. При этом информация передается по неформальному каналу быстрее, чем по формальному потоку, но проигрывает в достоверности. В целом необходим определенный баланс между формальными и неформальными каналами коммуникации. Если организация обладает только системой формальных коммуникаций, то процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если превалирующей окажется система неформальных коммуникаций, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации.

Внутриорганизационные каналы коммуникации могут иметь характер централизованных (вся коммуникация замыкается на руководителе) или децентрализованных (информация более или менее равномерно распределяется между всеми сотрудниками). Установлено, что централизованные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют решению относительно простых задач, развитию лидерства, однако препятствуют эффективному решению сложных проблем, уменьшают удовлетворенность трудом у подчиненных, снижают групповую сплоченность.

В рамках коммуникативной сети важную роль играют четыре роли:

● «сторож» контролирует течение получаемой им информации к другим людям (эту роль играют секретари, диспетчеры);

● «лидер мнений» способен оказывать неформальное влияние на установки и поведение других людей;

● «связной» – это связующее звено между подразделениями организации;

● «пограничник» – человек, имеющий высокую степень связи с внешней по отношению к организации средой [98, с. 313].

Кроме внутриорганизационных каналов коммуникации существует еще и внешний информационный канал – информация, приходящая в организацию извне и уходящая из нее. Этот поток невозможно контролировать и сознательно регулировать. Существует только один способ управления им – использование для создания привлекательного «образа предприятия» в глазах общественного мнения.

Эффективность коммуникации

Неэффективная коммуникация в организации снижает продуктивность ее деятельности, а также способствует появлению слухов и интриг. Ее причины перечислены ниже.

● Недостаточное понимание руководителем важности информирования персонала, отсутствие обратной связи. Осведомленность об общем состоянии дел сотрудники ставят на 2-3 место из 10 в списке важных факторов успешной работы, однако не все руководители это понимают. Обратная связь (реагирование на поступающую информацию) часто вообще отсутствует или ей уделяется недостаточно внимания.

● Неблагоприятный социально-психологический климат в организации (в этом случае возможно умышленное искажение информации).

● Неправильная установка при восприятии информации: стереотипное восприятие, предвзятость, отсутствие интереса служат фильтрами, которые отсеивают часть информации. Так, внимание человека привлекает в первую очередь то, что он хочет услышать, что ему интересно и что касается его лично. Все остальное может «пропускаться мимо ушей».

● Плохая структура сообщений подразумевает несоответствие формы содержанию, неправильный подбор слов, отсутствие ориентации на получателя информации и учета его возможностей понимания, слабую убедительность. К примеру, не все знают, что характер аргументации зависит от уровня образования и степени заинтересованности сотрудников: для людей образованных, с высоким уровнем заинтересованности подходит

восходящая аргументация (от средних аргументов к сильным), для малообразованных и незаинтересованных лиц – нисходящая (начинать нужно с сильных аргументов).

● Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации. Руководители могут опускать часть информации, действуя в соответствии со стереотипами: «Это знают все», «Это не должны знать все», «Это рано знать всем» [112, с. 290].

Что такое эффективная коммуникация? Информирование в меру, не недостаточное, но и неизбыточное. Дело в том, что недостаточная информация приводит к неудовлетворенности трудом, появлению слухов и интриг, повышению текучести кадров и ухудшению социально-психологического климата организации. Избыток информации, в свою очередь, нарушает стабильность и эффективность деятельности. Наиболее удовлетворены работой и общением те подчиненные, которые получают своевременную и достаточную информацию.

Эффективная коммуникация является действенным фактором мотивации. Например, оповещение работника о текущих результатах его труда и оценке их руководителем позволяет на протяжении только одной смены повысить его производительность на 10-30 %.

Для эффективной коммуникации характерны улучшение взаимопонимания партнеров, достижение большей определенности в понимании предмета и ситуации общения. Важнейшим фактором повышения эффективности коммуникации является сознательное развитие коммуникативной компетентности – способности устанавливать и поддерживать контакты с другими людьми. Коммуникативная компетентность предполагает умение руководителя создавать благоприятный социально-психологический климат в организации, нестереотипно воспринимать информацию и передавать ее исполнителям в достаточном количестве и с наименьшими потерями, правильно структурировать сообщения и учитывать при ее передаче индивидуальные особенности партнеров по общению.

Предупреждение слухов и интриг

Слух – сообщение о ком-нибудь или чем-нибудь, о каких-то событиях, еще ничем не подтвержденных. К условиям и причинам их распространения относятся:

● интерес аудитории к некоторой теме;

● дефицит надежной информации по интересующей теме;

● необходимость в удовлетворении потребности в межличностном общении, в межличностных контактах;

● стремление снизить эмоциональное напряжение в группе;

● компенсация эмоциональной недостаточности в условиях, когда обстановка лишена значимых событий [112, с. 293].

По типу эмоциональной реакции на них слухи делятся на «слух-желание», «слух-пугало» и «агрессивный слух». «Слух-желание» возникает, если пытаются выдать желаемое за действительное в условиях, когда реальность приходит в противоречие с тем, что людям необходимо. Так, при получении неблагополучным в экономическом отношении предприятием единичного заказа сразу же распространяется слух о повышении зарплаты. Этот слух не так безобиден, как кажется на первый взгляд. Стимулируемые им ожидания закономерно сменяются крушением надежд, что порождает либо агрессивность, либо апатию.

«Слух-пугало» выражает боязливое предвидение каких-либо событий. Он становится возможным благодаря достаточно распространенной привычке людей ждать худшего. Такие слухи возникают чаще всего в периоды социального напряжения или острого конфликта. Мотивы их появления кроются в попытках получить удовлетворение от разделенного с кем-либо страха (разделенный страх всегда легче переносится) и тайная надежда на возможность опровержения пугающего сюжета. Например, «слух-пугало» о сокращении штатов и непродлении контрактов при назначении нового руководства.

«Агрессивный слух» основывается на предрассудке и выражает резко негативное отношение некоторой группы людей к объекту, фигурирующему в сюжете слуха. Примером может послужить слух о тяжелой болезни и скором уходе на пенсию нелюбимого подчиненными руководителя.

Слухи различаются по степени достоверности. Наиболее опасны достоверные слухи с элементами неправдоподобия. Абсолютно достоверными слухи, естественно, не бывают, потому что в ходе их передачи они всегда подвергаются искажениям.

Трансформация слуха в процессе его передачи проявляется:

● в сглаживании (слух становится меньше, опускаются детали);

● в заострении (увеличиваются масштабы тех деталей, которые представляются аудитории существенными);

● в адаптации (приспособление слуха к доминирующей в данной аудитории модели мира).

Как предупредить распространение слухов в организации? В первую очередь к мерам по предупреждению слухов можно отнести создание и поддержание эффективности информационной системы в организации. В этих целях руководителю нужно определить необходимый объем информации, которой должен располагать подчиненный для эффективного выполнения его функций; целесообразные формы, подходящие моменты времени, интервалы передачи информации. Информационные потоки надо организовать так, чтобы каждый знал не только, в чем состоит задача, как она должна выполняться, но и почему, в чем интерес каждого. Нужно использовать все каналы коммуникации. Следует иметь в виду, что с ростом образования, квалификации потребность в информации увеличивается. Важно точно установить источники информации и проводить конкретную работу с ними. Распространению слухов препятствует поддержание эффективности руководства на всех уровнях.

Меры активного противодействия слухам таковы:

● при низком доверии к источнику нужно найти косвенный повод для массированной передачи информации, содержание которой противоречило бы содержанию слуха;

● при высоком доверии – необходимо прямое и аргументированное опровержение слуха.

Интрига – это намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое понуждает коллектив и личность к определенным поступкам и этим наносит им ущерб. Интриги представляют собой конфликты, происходящие между группами, но не доходящие до руководства (или доходящие в виде сплетен, от осведомителей) [16, с. 27]. Они тщательно придумываются и имеют свою сюжетную линию. В результате интриган получает личную выгоду и моральное удовлетворение.

Если зачинщик интриг выступает в роли осведомителя, он может манипулировать руководителем, давать ему заведомо искаженную информацию о неприятных для него людях. Кроме того, сотрудники быстро вычисляют такого человека и могут специально передавать через него руководству ложные сведения. Так руководитель превращается в марионетку, через которую какой-либо временщик управляет коллективом. По этой причине и по моральным соображениям использование осведомителей – не лучший для руководителя способ быть информированным о том, что происходит в организации. Опытный

руководитель не держит осведомителей, но если подобные люди появляются, то он сразу же сводит их с теми, о ком дается негативная информация.

Для предотвращения интриг руководитель должен контролировать качество информации. Это необходимо в таких ситуациях, как должностные перемещения, изменения в финансовой и руководящей сферах, мероприятия, связанные с изменением статуса или служебного положения членов коллектива. Следует помнить, что интриги расцветают среди незагруженных работой сотрудников.

Развитию интриг препятствуют здоровый микроклимат, доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, четко очерченные должностные обязанности, корректная дистанция в общении с подчиненными, конструктивная критика, откровенный разговор с интриганом для выявления его реальных намерений и потребностей.

Итак, все каналы коммуникации должны быть организованы таким образом, чтобы передаваемая информация была достаточной для эффективной работы. Это необходимое условие эффективной деятельности организации, поскольку достаточная информированность сотрудников позволяет согласовать совместные действия и является одним из факторов их мотивации.

О фокуснике и белом кролике: манипулировать или защищаться?

Представьте себе, что вы – фокусник. У вас большая черная шляпа, из которой выскакивает белый кролик, как только фокусник этого захочет. При этом от самого кролика ничего не зависит, никто не спрашивает его о том, хочется в сотый раз выскакивать из шляпы или нет. Вы им манипулируете…

В словаре Ожегова приводится следующее определение: «Манипулятор – это цирковой артист, выполняющий фокусы, основанные на ловкости рук». В психологии **манипулятором** (от лат. «manipulus» – пригоршня, горсть, «manus» – рука) называют человека, который стремится использовать партнера в качестве средства для достижения собственных целей [25]. При этом «жертва» манипулятора, подобно белому кролику в нашем примере, не догадывается о том, что ее «используют».

Манипуляция и влияние – не одно и то же. Влияние – это управление, цели которого понятны и декларированы. Если руководитель хочет оказать влияние на подчиненного, он формулирует цель, аргументы для ее обоснования и стремится мотивировать сотрудника. Если подчиненный хочет оказать влияние на руководителя, он пишет служебную записку, предлагает проект, выступает на совещании. При использовании влияния цели субъекта воздействия не скрываются от его объекта и не заменяются

ложными. Попытка манипуляции приводит к успеху лишь в том случае, если факт воздействия на адресата им не осознается и конечная цель манипулятора ему не известна.

Вы известны как хороший специалист в своей сфере деятельности. Поскольку вы охотно рассказываете о собственном опыте работы, то снискали благосклонное отношение к себе со стороны коллег. Однако нередко, расспрашивая о том, как можно решить ту или иную проблему, кое-кому удается выудить из вас еще и сведения, которые считаются коммерческой тайной и которые принято оплачивать.

Вам хочется научиться управлять другими при помощи «ловкости рук» (иными словами, при помощи манипулятивных технологий) и успешно добиваться своих целей? Тогда читайте первую часть раздела. Вам не хочется быть «белым кроликом» в руках мошенников и проходимцев? В таком случае обратитесь ко второй части.

Как превратиться в манипулятора

Щелкни кобылу в нос – она махнет хвостом.

К. Прутков

Зачем становиться манипулятором? Чтобы управлять другими, достигать с их помощью своих целей, заставлять их делать то, что им не хочется. Кроме того, в обыденной жизни манипуляция играет роль средства мягкой защиты – от перегибов руководителей, дурного характера коллег или родственников, недружественных выпадов случайных знакомых. Вспомните о том, зачем красавица Шахерезада на протяжении 1000 и одной ночи рассказывала сказки своему грозному повелителю Шахрияру? С помощью манипуляции она в течение почти трех лет спасала жизнь не только себе, но и самым красивым девушкам своей страны. Итак, манипуляторами, как и героями, не рождаются – ими становятся. Человек чаще бессознательно развивает способность манипулировать другими людьми для того, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого.

Для манипулятора другой человек всего лишь совокупность функциональных свойств, которые могут пригодиться для достижения его целей. Например, не важно, насколько добр человек, важно использовать его доброту в своих интересах. В остальном образ «жертвы» достраивается в соответствии с определенным стереотипом, например: «Одинокая начальница? Наверняка она заинтересована в поиске мужа. Профессор? Скорее всего, в практических вопросах этого “ботаника” можно обвести вокруг пальца». Отталкиваясь от подобного стереотипного восприятия, манипулятор специфическим образом подает себя: нужно к имеющемуся

стереотипному образу партнера пристроить свой образ так, чтобы последний не противоречил предполагаемым ожиданиям партнера, а с другой стороны был ему дополнителен. Например, к образу «одинокой бизнес-леди» для достижения своих корыстных целей уместно «пристроить» образ безнадежно влюбленного холостяка, к стереотипному представлению о «профессоре» – образ восторженного ученика. В манипулятивном общении происходит как бы разъединение себя на составные части (роли, функции, качества). Каждая из этих частей может быть использована при таком подходе как разменная монета (по принципу: «Чего изволите?»).

Выделяют четыре основные манипулятивные системы [123, с. 30-31].

1. Активный манипулятор пытается управлять другими при помощи активного воздействия на них и зачастую использует для этого свое более высокое положение (начальник, родитель, старший брат). Он играет роль «попирающего», дергает людьми, словно марионетками, но зависим от чувства их бессилия. Подчиненный приходит с вопросом, который сам не может решить из-за отсутствия полномочий. Начальник, чтобы невыдать своего нежелания решать его, начинает постепенно «распалять» подчиненного – отчитывать за действительные и мнимые недочеты. Подчиненный обижается, переходит на повышенные тона и, наконец, взрывается. Развязка наступает немедленно: «Сначала научитесь себя держать в руках – вот тогда и приходите».

2. Пассивный манипулятор представляет собой полную противоположность своему активному коллеге. Он притворяется беспомощным и глупым, разыгрывает из себя «попираемого». Пассивный манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, он побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью. Кому не приходилось терпеть коллегу – вечного ребенка? Будучи несостоятельным профессионально, он с изумительным искусством вжился в амплуа робкого, нерешительного, не всегда понимающего, чего от него хотят, ждущего дружеской подсказки (опеки). Взывая к извечной тяге людей великодушных – брать под крыло слабых, неприспособленных, – он устраивается под чужим крылом, как кукушонок в гнезде малиновки: комфортабельно и основательно. Нет сомнений – этот «подкидыш» переживет и пересидит (подсидит) всех своих талантливых и перспективных коллег.

3. Соревнующийся манипулятор рассматривает жизнь как «вечный бой», в котором можно только выиграть или проиграть. Поэтому все остальные люди для него – это соперники или враги, реальные или потенциальные. Он представляет собой нечто среднее между активным и пассивным манипулятором и колеблется между их методами («на войне, как на войне»). Коллега в компании других сотрудников, сделав вначале комплимент

вашему уму и знаниям, задает узкоспециальный вопрос, на который вы с ходу не можете ответить. После услышанного комплимента трудно признаться, что вы этого не знаете, и вы начинаете отвечать общими фразами. Коллега вмешивается: «А я думаю…» и выдает правильный ответ. Вы дискредитированы, статус вашего коллеги в глазах окружающих возрастает.

4. Безразличный манипулятор играет роль безразличного, как бы ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устраниться от контакта с партнером. Его ключевая фраза: «Мне наплевать». На самом деле безразличному манипулятору, конечно, не «наплевать», иначе он бы не продолжал свои игры. Его методы то пассивны, то активны. Иногда он играет «Сварливую пилу», временами «Мученика» или «Беспомощного». Примером является игра в «угрозу развода», когда манипулятор надеется своими запугиваниями подчинить себе партнера, а вовсе не развестись с ним. Впрочем, часто эта опасная игра, к несчастью манипулятора, разводом и заканчивается.

До сих пор речь шла о неконструктивных манипуляциях, которые наносят ущерб отношениям людей. Действительно, «жертва» рано или поздно понимает, что ее использовали, об нее «вытерли ноги», и проникается к манипулятору отрицательным отношением, в котором смешиваются обида и попранное достоинство.

Белорусский социолог и психолог, автор книги «Скрытое управление человеком» В. П. Шейнов считает, что манипуляция может и не приносить морального ущерба другим людям, являясь по своей сути средством мягкого влияния на них. Такая манипуляция считается конструктивной. Конструктивность или неконструктивность манипуляции определяется целями и ценностями, лежащими в ее основе [120].

Прежде чем обращаться к конструктивным манипулятивным приемам, руководителю следует разработать продуктивную управленческую стратегию. По мнению исследователя манипуляции в педагогической деятельности М. Мазниченко, такая стратегия должна отвечать следующим требованиям: направленность на решение конкретных проблем, развитие организации и трудового коллектива, реалистичность, наличие условий для воплощения стратегии в жизнь, перспективность, устремленность в будущее [55].

Манипуляция только тогда становится эффективным инструментом реализации стратегии, когда она:

● гуманна – не унижает, а возвышает личность подчиненного, не превращает ее в пассивный объект или вещь, не лишает свободы выбора и ответственности: «Быть сильным и могущественным – не значит

превосходить другого в силе, а уметь слабого поднять до высот своих» (Р. Тагор) [29];

● нравственна – не противоречит этическим нормам и ценностям;

● креативна – основывается на нестандартных приемах: «… нам надо более творчески манипулировать» [123, с. 20].

Представим, что руководитель должен делегировать кому-то из подчиненных ответственное и сложное задание. Можно, конечно, вызвать сотрудника, навязать ему это задание – пусть себе выполняет. Однако при этом горький осадок неудовлетворенности останется у обоих. Можно поступить и по-другому…

Вы приглашаете к себе опытного сотрудника и говорите примерно следующее: «Иван Иванович, у нас возникла сложная проблема. Вы очень компетентный и опытный специалист, и я не могу обойтись в этой ситуации без вашего совета». Далее вы излагаете суть проблемы и выслушиваете мнение специалиста по поводу возможных вариантов ее решения. А потом спрашиваете: «Иван Иванович, как вы думаете, кому стоит поручить решение этой проблемы?» В этой ситуации сотрудник вряд ли откажется взять на себя ответственность, поскольку вы сделали комплимент его компетентности и, кроме того, он указал, как можно выполнить это поручение. Теперь вам останется только поощрить специалиста за его эффективную работу.

При решении проблем, связанных с нарушениями трудовой дисциплины, может использоваться стратегия повышения личной и коллективной ответственности. Здесь управленцу могут прийти на помощь манипулятивные приемы, которые позволяют создать образ **вездесущего** и **осведомленного руководителя** . Чтобы создать имидж «вездесущего» начальника, неожиданно появляйтесь там, где вас не ждали, как будто вы случайно зашли сюда. Например, зайдите в кабинет к сотруднику, как будто вы там что-то забыли или кого-то ищете. При этом вы можете узнать много интересного о ваших подчиненных.

Для создания мифа об осведомленном руководителе вам необходимо владеть той информацией, которая обычно от вас скрывается или которой, по мнению подчиненных, вы не можете обладать. Несколько раз неожиданно предъявите такую информацию – и этого будет достаточно, чтобы сотрудники уверились в том, что вам известно все, что происходит в трудовом коллективе.

Стратегия повышения личной и коллективной ответственности может быть реализована при помощи следующих конструктивных манипулятивных

приемов. Механизм использования **перевертышей** основан на превращении плохого в хорошее. Например, сотрудник опаздывает на работу. Заметьте ему: «Вижу, что вы очень усиленно работали над отчетом и, по-видимому, продолжали эту работу и дома, до самых последних минут». Или подчиненный отказывается от использования эффективной технологии. Скажите ему: «Ценю ваш творческий подход к делу, но и ваше время тоже. Попробуйте применить уже разработанную эффективную технологию – и вы увидите, что появится больше свободного времени».

Механизм **мнимых запретов** основан на запрещении того, что на самом деле не запретно, с целью нарушить запрет (по принципу: «Запретный плод сладок»). Например, сотрудник постоянно опаздывает – запретите ему приходить вовремя и обяжите его приходить на час позже. При этом потребуйте отчета о том, что этот подчиненный сделал за день. Не успевая выполнить свою работу, он попросит об отмене запрета.

Механизм **мнимых разрешений** противоположен мнимым запретам. Разрешается в этом случае то, что на самом деле запрещено. При этом создается только иллюзия разрешения, на самом деле запрет продолжает действовать в косвенной форме. Например, вы запрещаете подчиненному делать какую-либо работу, которая ему не нравится, но при условии, что эту деятельность за него будут добровольно и бесплатно выполнять его коллеги [55].

Манипулятивные приемы могут использоваться в процессе дисциплинарной беседы. Сотрудник в чем-то провинился: опоздал на работу, не выполнил задание в срок, сделал работу некачественно. Д. Карнеги рекомендует выстраивать беседу с ним по методу **«подслащенной пилюли»** : вначале комплимент, затем критика. Например, «Мария Петровна, я много лет знаю вас как опытного, ответственного работника. Как же вы могли допустить подобную ошибку?» Пилюля подслащена, и остальная информация проходит в сознание беспрепятственно, не наталкиваясь на барьер психологической защиты. Когда критические замечания усвоены, они воспринимаются примерно так: конечно, я человек хороший, но все-таки кому-то неловко, неудобно из-за меня – не стать ли мне еще лучше?

Следующий метод можно назвать **«рокировка».** Х. Маккей считает, что лучший способ отругать кого-то – заставить его сделать это самостоятельно. «Сидя в своем большом, уютном кабинете, я вызываю к себе провинившегося сотрудника через своего секретаря, причем она доверительно ему сообщает: „Я никогда не видела мистера Маккея таким рассерженным“. Затем я заставляю прождать его в приемной, иногда до получаса.

Его приглашают в кабинет. Он стоит перед моим столом. Я обращаюсь к нему. „Джек, – говорю я, встав и мрачно на него уставившись, и показываю на свой стул, – пожалуйста, пройдите сюда и сядьте на этот стул“. Я сажусь на стул, на котором должен был бы сидеть он. „Итак, Джек, что бы вы теперь сказали, будь вы на моем месте?“

О, как им ненавистен этот стул! Поскольку они знают, что не имеют права занимать высокую должность, которую символизирует стул босса, они чувствуют себя еще более виноватыми. Поверьте мне, в четырех случаях из пяти они относились к себе более сурово, чем это сделал бы я… Поскольку я сам никого не отчитываю, то в их памяти не остаются мои обидные фразы, которые невозможно забыть. Всю грязную работу они делают сами» [56, с. 126].

При использовании манипулятивного стиля нужно быть очень осторожным и четко различать конструктивную и неконструктивную манипуляцию. Для решения несложных управленческих задач, которые можно решить более простыми способами, использовать манипуляции не рекомендуется. Манипулятор всегда рискует быть разоблаченным и получить в ответ на свои действия контрманипуляцию.

Существенным является отношение человека к манипулятивному стилю общения и обратное действие этого стиля. Человек может относиться к нему как к необходимому инструменту, которым нужно уметь владеть, или как к неизбежному злу, от которого нужно уметь защищаться, или как к единственному реально отражающему «природу людей» общению.

К причинам преобладания манипулятивного стиля в общении можно отнести конфликт человека с самим собой, недоверие по отношению к другим людям, неспособность к любви, боязнь тесных межличностных контактов и некритическое стремление получать одобрение всех и каждого. Когда вследствие частого употребления манипулятивного стиля и успехов на этом поприще человек начинает считать подобный подход к общению единственно возможным, а к людям относиться как к марионеткам, то можно говорить о манипулятивной деформации личности. Манипулятор-профессионал выигрывает в каких-либо частных вопросах, однако лишает себя поистине ценных вещей: любви, близости, доверительности отношений, открытого профессионального взаимодействия.

Как защититься от манипулятора

Кто ударил первым – ударил дважды.

Р. Гальегос

При всех различиях манипуляции имеют много общего, что позволяет выстроить надежную защиту от них. Рассмотрим этапы создания подобной защиты.

1. Не показывайте слабостей. К слабым сторонам человека, которыми успешно пользуются манипуляторы, можно отнести жадность, желание быстро разбогатеть, любопытство, жажду острых ощущений, тщеславие, честолюбие, желание произвести впечатление, покрасоваться, стремление конкурировать. Например, подчиненные могут использовать по отношению к начальнику «игру на самолюбии». Если руководителю не чужды высокомерие и чувство собственного превосходства, сотрудники могут попытаться построить его отношения с коллективом так, как выгодно им: отдалить одних людей, приблизить других. Делается это приблизительно так: один из сотрудников замечает руководителю, что кое-кто (называется конкретная фамилия) его не ценит, критикует его, возвышая себя. На самом деле ничего подобного нет, но если начальник не управляет своими амбициями, то он может поверить и начать гонения на ни в чем не повинного человека.

Чем лучше манипулятор осведомлен о ваших планах, стремлениях и особенно о неудавшихся проектах, тем в большей мере он готов к манипулированию. Интерес к вашему семейному положению, хобби, интересам, здоровью субъект воздействия проявляет не случайно: это значит, что он приступил к разведке и готовится к манипулированию или уже осуществляет его. Повышенный интерес манипулятора к философским темам может означать, что он пытается выяснить, каковы ваши жизненные ценности и то, соответствуют ли ваши жизненные устремления сложившейся жизненной ситуации.

Для манипуляций особенно подходят ситуации ритуального общения (юбилей, свадьба, похороны). Дело в том, что внимание участников приковано к сути ритуала, они охвачены общим эмоциональным состоянием – происходит «эмоциональное заражение». Для манипулятора и необходим этот эмоционально однородный фон, в который он «вписывает» свои действия в полном соответствии с правилами ритуала. Если вы собираетесь участвовать в каком-либо ритуальном мероприятии в качестве приглашенного, прежде всего попытайтесь оценить, насколько естественным было то, что пригласили именно вас. Любые сомнения в этом вопросе должны заставить вас более тщательно проанализировать ситуацию – прежде всего других ее потенциальных участников. Насколько естественно для данного ритуала участие именно приглашенных лиц? Что может быть кому-нибудь из них нужно от вас? Способны ли вы отказать в просьбе «виновнику торжества»? Лучше проиграть возможные ситуации «до того», чем пытаться лихорадочно выкрутиться «на месте».

2. Осознайте, что вами манипулируют. Как распознать манипулятора? Примитивного манипулятора распознать легко, поскольку он начинает чего-то чересчур настойчиво добиваться, что-то советовать, подчеркивать, отрицать. Грубый манипулятор может использовать специфическое личностное обращение (вы, ты, забывание, перевирание, перепутывание имени и отчества), ссылки на значительные имена, экстраординарные реакции (нападки на других в вашем присутствии с целью воздействия на вас). Начинающего манипулятора отличает инсценированное напряженное внимательное слушание. Манипуляторы невысокого класса имеют привязанность к дорогим аксессуарам (дорогой «Паркер», заколки с камнем, дорогая зажигалка, часы).

Опытного манипулятора распознать сложнее. Его признаками могут быть театральность поведения, проявление необычайного интереса к вашей персоне, внешняя демонстрация откровенности и партнерства («Мы с тобой одной крови!»). Любые искусственно вносимые в беседу разрядки (например, неуместные анекдоты) характерны именно для манипулятора.

Арсенал «фокусника» со стажем весьма разнообразен. Манипулятор может стремиться оказать вам услугу, даже навязывать ее, чтобы через какое-то время попросить «вернуть долг». Субъект воздействия может попытаться оказать на вас эмоциональное давление, вызвав необходимую ему эмоцию (например, обиду на руководство) или развязать конфликт для того, чтобы лишить душевного равновесия и спровоцировать на откровенность. Он может искусственно завышать ваш статус и способности, играя на честолюбии и тщеславии.

Для обнаружения манипуляции используется МЕТЕРС – Метод Текущего Рационального Самоконтроля. МЕТЕРС похож на способ нормирования труда, называемый «фотография рабочего дня» и «фотография рабочего времени», однако при его использовании «фотографируется» не рабочий день, а временная структура своего мышления. Это позволяет обнаруживать его отклонения, вызванные манипулятивным воздействием [34].

Как только «фотография» мышления (то есть ваш анализ того, о чем вы думаете в данный момент) показывает, что после контакта вы продолжаете домысливать чужие идеи, то велика вероятность того, что вы подверглись психологической атаке. Чем более активно перерабатываются в сознании чужие мысли, чем дольше вы их анализируете, тем сильнее вас «зарядили».

Чтобы обнаружить манипуляцию, необходимо также проанализировать свои чувства в момент воздействия. Признаком манипуляции является **чувство неудобства** . Вам не хочется что-либо делать, говорить, а приходится – иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть» в чьих-то глазах. Например, не

хочется давать денег в долг «шапочному» знакомому, а не дать неудобно – он посчитает вас скупым.

Симптомами манипуляции являются **тревожность, чувство страха ,** которые умело нагнетаются субъектом воздействия. Некто знает о вас что-то такое, что вы никогда не открыли бы ему, а вы не представляете, что ему это уже известно. Пытаясь добиться от вас какой-то конкретной цели, он намеренно подводит вас к этой «запретной» теме. Доведя вас до высочайшего напряжения такой якобы случайной «игрой», он подбрасывает возможность «спастись» от раскрытия вашей тайны, поднимая совершенно постороннюю и безопасную тему, за которую вы с радостью хватаетесь, чтобы «увести» его от своей тайны. Этой темой может быть все, что угодно манипулятору, – от графика ночных дежурств в вашей фирме до обсуждения некоего общего знакомого, в которое вы никогда бы не вступили «на ровном месте». Позже, конечно, оказывается, что «раскрутка» этой спасительной посторонней темы и была главной целью манипулятора, и что по собственной инициативе вы эту тему никогда бы не затронули.

Когда вы находитесь под влиянием чуждых вам идей и испытываете подобные чувства, скажите себе: «Стоп, это манипуляция!» Это действует отрезвляюще: вы осознаете, что это использование, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью. **Всегда мысленно остановитесь перед тем, как скажете «да», как бы естественно оно ни звучало в той или иной ситуации. Не позволяйте никому и никогда говорить «да» вместо вас или продолжать беседу так, как будто это «да» вами уже подразумевается.**

Далее переходите к одному из видов защиты.

3. Пассивная защита применяется, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Ничего не говорите, сделайте вид, что не расслышали, не поняли и вообще спросите о чем-либо другом. Откройте форточку, переложите бумаги на столе, вообще выйдите на время из помещения. Единственное, что при этом требуется – проявить выдержку.

Установлено, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой, поскольку самое опасное в манипуляции – ее стремительность, неожиданность, когда у «жертвы» нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа, во-вторых, позволяет выявить истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей.

4. Активная защита предпочтительнее пассивной. Главное здесь – не стесняться говорить то, что вы думаете. Манипулятор обычно эксплуатирует ваше желание выглядеть хорошо. Поэтому не бойтесь быть таким, какой вы

есть, и не старайтесь казаться лучше. «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства (щедрость, возможности, способности)», – эти слова снимают с вас всякие обязательства и открывают простор для импровизаций. Манипулятор с жаром бросится доказывать, что это не так, что он полностью уверен в вашей щедрости и внимательности, и прозорливости, и великодушии. Вам придется его разочаровать…

Многим людям трудно говорить «нет». Они опасаются, что отказ будет воспринят как проявление бестактности и приведет к ухудшению отношений. Между тем вы как личность имеете ряд прав, и нет ничего оскорбительного для других в том, что вы эти права отстаиваете. Вслед за психологом Н. В. Васильевым приведу наиболее важные из них:

● каждый имеет право заявить о своей позиции и своих желаниях, оставляя другому человеку возможность как согласиться, так и отказаться выполнять просьбу;

● каждый имеет право расстроиться, если его просьбу не выполнили;

● каждый имеет право отказаться выполнять просьбы или необоснованные требования других людей, если это не связано с соблюдением закона;

● никто не обязан мучиться от чувства вины из-за того, что его интересы оказались ему ближе интересов другого.

Исходя из этого, Е. В. Сидоренко предлагает три следующие техники отказа:

● **отказ-опасение** (Боюсь что… не справлюсь с вашим поручением; ответ будет отрицательным; ваше предложение мне не подходит);

● **отказ-сожаление** (Очень жаль, но… ваши условия меня не устраивают; я не могу выполнить вашу просьбу);

● **отказ-вынужденность** (Я вынужден вас расстроить; мне придется вам отказать; у меня нет выхода, и я не могу пойти вам навстречу) [99, с. 128].

Далее **расставьте точки над i** . Не стесняясь, скажите о том, что вас беспокоит в предложении партнера и почему вы не можете его принять. Так, необязательному заемщику можно сказать, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, и он сам в этом виноват.

Чтобы втолковать настойчивому манипулятору, почему вы не можете сделать то, что он предлагает (о чем он «слезно» просит), прибегните к **«технике английского профессора»** (предложена Е. В. Сидоренко). Суть ее сводится к тому, что человек в корректной форме выражает свои сомнения относительно того, не противоречат ли требования другого его личным

правам, ценностям, убеждениям. Для этого вы можете использовать следующие формулировки:

● Это особенность моей личности. Если я поступлю так, как вы просите, это буду уже не я.

● Это противоречит моим убеждениям (жизненной позиции, принципам, ценностям, идеалам, представлениям о себе).

● Таковы мои привычки.

5. Смысл **контрманипуляции** – сделать вид, что не понимаете, что вами пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору психологическое превосходство. Так, «дитя на работе» не очень обрадуется встречному вопросу: «Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».

Иногда, когда мы чувствуем, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньше, чем от ухудшения отношений с манипулятором или можно компенсировать проигрыш от манипуляции другими действиями.

Итак, «фокусник»-манипулятор действует, скрывая от «белого кролика» реальную позицию и собственные цели. Для манипулятора важно, чтобы «объект» не догадался о том, что его «используют». В противном случае цели не будут достигнуты, поэтому «фокусник» обычно говорит одно, а делает другое.

Но «белый кролик» не так глуп, как кажется манипулятору. Любая ложь, в конце концов, раскрывается, любая манипуляция становится очевидной. Сначала у «объекта» возникает чувство раздражения («что происходит, непонятно, но неприятно»), страх по причине утраты собственных целей и замены их целями другого человека и непроизвольное чувство вины («хочется реализовать свои цели, но нужно помочь человеку»). Поняв, что он пал «жертвой» манипулятора, «белый кролик» старается избегать общения с ним и, если есть такая возможность, вообще прерывает взаимодействие. В дальнейшем он начинает проявлять интерес к способам защиты от манипуляторов «как класса» и порой весьма преуспевает в этом.

...

Тест «Манипулятор» [83, с. 57]

Инструкция

В зависимости от степени вашего согласия с каждым из утверждений выберите один из пяти вариантов ответа:

а) не согласен полностью;

б) не согласен частично;

в) отношусь нейтрально;

г) согласен частично;

д) согласен полностью.

Текст опросника

● Большинство людей в основном добрые и хорошие. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.

● Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.

● Когда вы просите кого-нибудь сделать что-то для вас, не лучше ли сказать ему о реальных причинах вашей потребности, нежели выдумывать более весомые?

● Самый лучший способ управлять людьми – говорить им то, что они желают слышать.

● Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (проблемы, неприятности).

● Продвигаться вперед трудно без «срезания углов».

● Нужно считать, что все люди имеют склонность к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.

● Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности.

● Вообще говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить.

...

Ключ к тесту

...

Бланк для ответа

...

Общая сумма баллов_____

Обработка результатов

Сравните выбранные вами варианты ответов с ключом и суммируйте баллы. Полученную сумму разделите на 50 и результат умножьте на 100 процентов.

От 50 до 100 %. Люди с такой степенью оценивают ситуацию и действуют хладнокровно, рационально, решительно, спокойно и уверенно манипулируют людьми.

От 25 до 50 %. Нормальная степень «макиавеллизма». Такие люди умеют получать необходимый результат, используя свои деловые качества, и душевно общаться с окружающими.

От 0 до 25 %. Чем ближе полученный результат к нулю, тем ниже степень «макиавеллизма», – это «хорошие, свои парни», которым доброта не дает манипулировать другими.

Тайный язык делового общения

Исключайте непрошеное касание. Это лучший способ гармонизировать отношения.

П. С. Таранов

Известно, что более 90 % информации передается через жесты и другие средства невербальной коммуникации. Если вербальный (речевой) канал используется для передачи информации, то невербальный – для «обсуждения» межличностных отношений, а иногда вместо словесных сообщений.

Почему в заголовке раздела невербальный язык назван «тайным»? Потому что до последнего времени о нем мало знали. Систематическое изучение невербальной коммуникации началось сравнительно недавно – в 1970-е годы. Более того, до сих пор значения невербальных конструкций редко учитываются людьми сознательно. Между тем владение невербальным языком общения способствует более точному пониманию собеседника. Особенностью языка телодвижений является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, подделать которые невозможно. Это позволяет доверять невербальному каналу больше, чем обычному, словесному каналу общения.

Сознательное использование невербальных знаков позволяет оказывать на партнера по общению незаметное, но весомое влияние. Деловое общение всегда имеет целевую направленность и предполагает воздействие на других людей. «Тайный» язык делового общения позволяет, не прибегая к словам, донести свою мысль до подсознания собеседника.

Жесты и позы

Под жестами понимают движения рук, используемые для передачи информации и выражения своего отношения к сказанному. Они обычно сопровождают те отрезки речи, в которых мысль достигает кульминации. Жест усиливает воздействие, формирует эмоциональное настроение, демонстрирует отношение к сообщению. Позы – это положения, принимаемые человеческим телом. Их обычно подразделяют на открытые, закрытые и нейтральные.

Степень закрытости позы можно определить, если анализировать жесты рук и ног. Так, руки, скрещенные на груди, как и перекрещенные ноги, формируют защитный барьер. Как только слушатель скрещивает руки, он не только начинает относиться к собеседнику более негативно, но также менее внимательно вслушивается.

Исследование, проведенное в США, показало, что студенты, сидевшие на лекции со скрещенными на груди руками, усваивали материал приблизительно на 40 % хуже, чем их сверстники, сидевшие в открытой позе. Они также проявляли большую критичность по отношению к лектору и к теме лекции.

Если собеседник внезапно скрестил руки во время разговора, это сигнал того, что вы сказали или сделали что-то не так. В этой ситуации бессмысленно продолжать настаивать на своем, лучше выяснить, с чем он не согласен. Можно подать вашему партнеру по общению небольшой предмет (блокнот, книгу или карандаш) – он будет вынужден изменить позу: раскрыть ладони и наклониться вперед, что сделает его более восприимчивым.

Если руки, скрещенные на груди, дополняются захватом предплечий, это говорит о том, что собеседник ни в коей мере не желает изменить свою позицию и испытывает страх. Постарайтесь развеять опасения собеседника, аргументировано доказав, что принятие вашей позиции ему ничем не угрожает.

Вслед за скрещиванием рук и одновременным сжатием кулаков может последовать вербальная или даже физическая атака. Для предотвращения этого можно применить жесты покорности, например, протянув руку, повернутую ладонью вверх.

Плечи рассматриваются как «камертон чувств». Опущенные, обвисшие плечи являются признаком усталости, печали, приподнятые, напротив, указывают на состояние эмоциональной взволнованности. Если человек о чем-то просит, его плечи развернуты вперед, если умоляет – подняты кверху. У агрессивного человека плечи подняты и напряжены, у робкого – они напряжены, но опущены. Чтобы найти общую с собеседником точку зрения, надо побудить его расслабить плечи.

О стремлении к доминированию может говорить чрезвычайно расслабленная поза, а также следующие позиции:

● в положении сидя ноги расставлены;

● откинувшись назад, заложив руки за голову;

● «оседлав» стул;

● руки на бедрах, нога выставлена вперед.

Если вас не устраивают притязания вашего партнера на доминирование, нужно заставить его сменить позу. Вы можете сесть сзади или занять более выраженное доминантное положение (например, встать над «развалившимся» на стуле).

Сложно в открытой манере общаться и с замкнутым, неуверенным в себе человеком. Признаком неуверенности является почесывание шеи, о нервозности говорит застегнутый на все пуговицы пиджак, папки (книги, чертежи), прижатые к груди, поправление одежды, часов. Для того чтобы снизить тревожность собеседника, рекомендуется использовать успокаивающие жесты. Они обычно выглядят так: человек на определенном расстоянии от собеседника совершает плавное движение рукой, как бы гладя некую поверхность. При использовании подобного жеста у собеседника складывается впечатление, что от вас веет спокойствием, способностью ласкать, любить; что вы никогда не обидите и не причините ни физической, ни душевной боли [15, с. 166]. Часто партнер по общению всеми силами пытается скрыть свои отрицательные переживания. Однако при всем умении контролировать мимические проявления эмоций («не дрогнув мужественным лицом»), человека выдает манера курения. Если дым выпускается вниз, то ваш собеседник испытывает негативные эмоции (если вверх – то его эмоции позитивны). Если дым выпускается через ноздри при поднятой вверх голове, ваш партнер чувствует превосходство, уверенность в себе; при опущенной вниз голове – он разъярен как бык. Если собеседник гасит сигарету раньше времени, это означает, что он хочет прекратить разговор [76, с. 190].

В процессе выступления докладчику нужно быть внимательным к жестам аудитории. Жесты слушателей дают говорящему обратную связь о том, как воспринимается его сообщение. Так, если слушатель начинает поддерживать рукой голову, это значит, что он заскучал. Если же он подпирает щеку – и того хуже, скука достигла своего апогея, и человек буквально готовится «отойти ко сну». Когда указательный палец расположен вертикально, а большой упирается в подбородок, значит, слушатель настроен критически либо к самому говорящему, либо к его словам. Потирание уха говорит о том, что человек не желает слушать явную ложь или просто устал слушать и хочет что-либо сказать оратору. Почесывание шеи в данном контексте может рассматриваться как проявление сомнений к предъявленной информации. Об этом же, а также о внутренней потребности человека в поддержке говорят пальцы, поднесенные ко рту.

Какие жесты можно использовать для налаживания контакта с аудиторией? Прежде всего, выражение открытости и искренности, которое хорошо демонстрируется открытыми ладонями, свободной осанкой и искренней улыбкой. Для жестикуляции вполне достаточно использования кистей рук, при этом каждый жест должен быть уместным и своевременным. Так, в начале речи можно использовать жест «внимание» (поднятый указательный палец). Если выступающий хочет стимулировать воображение или мышление слушателей, он прибегает к жесту «представьте себе» или «давайте подумаем» (рука перед грудью, ладонь обращена к слушателям). Подводя итоги, можно применить жесты со значением «как мы видим», или «сделаем выводы» (вращательное движение кистью руки до положения ладонью вверх и немного в стороны, пальцы слегка разведены, а локти прижаты к корпусу) или «итак» (вращательное движение кистью руки до положения ладонью вверх, локоть слегка прижат к корпусу). Жест «ладонь, резко опущенная на стол» используется, чтобы подчеркнуть завершение какой-то мысли или окончание «разгрузочной паузы». Подав корпус слегка вперед и опираясь руками на стол, вы акцентируете внимание на каком-то моменте, подчеркивая его важность и даже некоторую конфиденциальность [62, с. 98].

Если человек искренен, его жесты должны быть согласованы со словами. Неконгруэнтость вербальной и невербальной коммуникации позволяет заподозрить ложь. Иными словами, лжеца выдают жесты, дисгармоничные содержанию его речевого сообщения.

Однако подобная неконгруэнтность, то есть использование жестов в противоречии с контекстом беседы, может быть создана целенаправленно. Именно жест остается в подсознании собеседника, при этом то, что вы говорите на словах, уже не так важно. Если нужно ввести в подсознание собеседника определенную информацию, а вы не можете сделать этого вслух, стоит прибегнуть к определенной жестикуляции. Например,

руководитель приглашает вас в числе других влиятельных лиц для обсуждения вопроса о сотрудничестве вашей фирмы с другой организацией, причем ваше мнение по этой проблеме коренным образом отличается от мнения руководства ваших сослуживцев. У вас самые что ни на есть лучшие представления об этой организации, но всем известно, что ее директор – ваш лучший друг. Высказать свое мнение вслух вы не можете, потому что присутствующие усмотрят в вашей позиции лишь выгоду для себя и не более того. В этой ситуации вы говорите, что сотрудничать с этой фирмой не нужно, однако при этом делаете притягивающий жест – часть вашей руки, находящаяся в поле зрения собеседника, отодвигается от него (так мы обычно кого-то к себе зовем: маним пальцем или делаем загребающее движение рукой). Иными словами, жест по своему значению противоположен сказанному. Если вы все сделали правильно, руководитель вполне может склониться к нужному вам результату. При этом никто не будет на вас злиться и упрекать в негативизме: внешне вы согласились с общим мнением.

Отталкивающие жесты (человек открывает ладонь, обращая ее к собеседнику, и делает к нему движение всей рукой, иногда при этом всем телом подаваясь вперед) используются в соответствии с содержанием беседы, когда вы стремитесь что-то отвергнуть, исключить, не допустить чего-то. В нашем примере вы могли бы использовать отталкивающий жест в противоречии со сказанным, если бы все ваши коллеги были бы за принятие решения о сотрудничестве, а вы против [15, с. 167].

Походка

Походка человека может многое рассказать о его личностных особенностях. Если человек ходит тихими, мелкими, неуверенными шажками, опираясь на пальцы, то он не любит привлекать к себе внимания, часто углублен в свои мысли. Если же он ставит ноги пятками внутрь, считается, что он очень внимателен к окружающему, весел, общителен. Звучная ходьба, подчеркнутый стук обуви обнаруживают несдержанность характера, бесцеремонность. Людей спокойных, не подверженных легкомыслию, характеризует размеренный шаг. Если человек при ходьбе сильно размахивает руками, это говорит о его подвижности, живой натуре, целеустремленности. Тяжелая походка, шарканье, неподвижно висящие при ходьбе руки свидетельствуют об отсутствии воли, пресыщенности или старости. Танцующей походкой продвигается человек несерьезный, забывчивый, который много обещает и не выполняет свои обещания. Человек нерешительный слегка покачивается, его шаг неравномерен: то поспешит, то замедлит; при этом очень быстро стираются каблуки. Люди, быстро меняющие свои взгляды, вначале стирают подошву изнутри.

Манера передвижения во многом зависит от того, к какой цели человек стремится. Если мы ожидаем вознаграждения от достижения целей, то устремляемся к ним с большей энергией. Если же достижение цели сулит неприятности, то мы идем медленнее. Человек бредет, плетется, если у него нет определенной цели либо он не слишком стремится этой цели достичь. Если же цели нужно достичь поскорее, то шаги учащаются и становятся шире, при этом человек ступает преимущественно на носки и сразу же отталкивается, как в спринте. Этим неосознанно достигаются два преимущества: во-первых, передвигаться можно тихо, чтобы незаметно подкрасться к кому-то или к чему-то, во-вторых от такого способа ходьбы легко перейти к настоящему бегу, чтобы в случае необходимости достичь ускользающую цель [105, с. 154].

Походка не только отражает определенное состояние человека, но и в какой-то мере позволяет его поддерживать. Зная об этом, можно произвольно регулировать собственную походку с целью коррекции эмоционального состояния.

Голос

Хорошо поставленный голос имеет богатую тембральную окраску. Тембр (от фр. timbre) – окраска звука, его яркость, у каждого человека практически уникальная: люди с совершенно одинаковым тембром голоса встречаются редко. Чем богаче тембр голоса, тем более интересной личностью воспринимается человек.

Тембр может незначительно меняться под воздействием психологического состояния человека. Уверенность и победный настрой освобождают голос от посторонних звуков, препятствующих продуктивному восприятию речи, при этом окраска голоса улучшается, он становится «прозрачнее». Волнение и неуверенность сжимают голосовые связки и добавляют неприятные звуки: хрипоту, дрожание, дребезжание, гнусавость. Для того чтобы от них избавиться, надо научиться расслабляться.

Тон (от греч. tonos – «напряжение», «повышение голоса», «ударение») – физическая характеристика звука, определяемая частотой колебания голосовых связок. Тон может быть высоким или низким.

На высокий голос мы переходим не случайно. Это происходит, например, если человек волнуется или торопится что-то высказать. При этом очень немногие люди согласятся продолжать с вами разговор, если вы перешли на высокий регистр.

Когда вам нужно задержать на себе внимание собеседника, не говорите слишком нервно и торопливо – от торопливости можно перейти на высокие

ноты и, тем самым, спугнуть слушателя. К тому же информация, изложенная низким голосом, вызывает у собеседника больше доверия. Не случайно японские дикторы, обладающие от природы более высокими голосами, специально тренируются, чтобы сделать их более низкими, грудными.

Монотонность, или однообразие тона, приводит к утомлению и рассеиванию внимания слушателей. Чтобы привлечь внимание собеседника, можно изменить тональность голоса, снизив или повысив его на полтона. Вот что советует известный русский юрист П. С. Пороховщиков: «Остерегайтесь говорить ручейком: вода струится, журчит, лепечет и скользит по мозгам, не оставляя в них следа. Чтобы избежать утомительного однообразия, надо составить речь в таком порядке, чтобы каждый переход от одного раздела к другому требовал перемены интонации…» (цит по: [54]).

Темп речи, или ее скорость, связывают с особенностями нервных процессов. Считается, что способность человека говорить быстро свидетельствует о высокой скорости нервных реакций в его мозге, характерной для холерического и сангвинического темперамента. Однако это не всегда так. За быстрым произношением человек пытается скрыть свое волнение. В глубине души он не уверен, что сможет сказать что-либо важное, ценное для аудитории, и что его будут с интересом слушать. Поэтому он так спешит «отстреляться». Медлительная и вялая речь характерна не только для флегматичных людей, но и для докладчиков, не заинтересованных в качестве своего выступления.

Варьируя темп речи, мы можем управлять вниманием наших собеседников. Так, наиболее важные для понимания и запоминания моменты необходимо проговаривать в более низком темпе. Растягивая некоторые слова, мы не только обращаем на них внимание слушателей, но и выражаем тем самым свое отношение к ним, свои чувства.

Например: «Без учета этих факторов… (пауза, затем медленное произношение следующего слова) не-воз-мож-но (возврат к нормальному темпу) планировать стратегию развития» [62, с. 110]. Здесь не только подчеркнута важность слова «невозможно», но и выражено чувство глубокой убежденности докладчика в своей правоте.

С тоном и тембром голоса, а также с темпом речи связана интонация (от лат. intono – «громко произношу») – совокупность таких элементов речи как мелодика, ритм, темп, интенсивность, акцентный строй, темп и др. Интонация фонетически организует речь, является средством выражения различных синтаксических значений и категорий, а также экспрессивной и эмоциональной окраски. Установлено, что более 38 % передаваемой в устном общении информации обеспечивает интонационная окраска речи. Одни и те

же фразы будут восприниматься совершенно по-разному в зависимости от того, как они оформлены интонационно.

Сравним варианты интонирования одной и той же фразы.

1. «В следующем году руководство нашего предприятия собирается выделить на социальную защиту сотрудников… (пауза) целых (повышение голоса) пять миллионов рублей!»

2. «В следующем году руководство нашего предприятия собирается выделить на социальную защиту сотрудников… (пауза) целых … (пауза) (понижение голоса к концу фразы) пять миллионов рублей!» [62, с. 108].

Как вы думаете, кто произнес первую фразу? Правильно, представитель руководства предприятия или человек, лояльный ему. Повышение интонации в конце фразы подчеркивает позитивную, даже восторженную оценку планов администрации. Вторая фраза, напротив, принадлежит человеку, не согласному с деятельностью руководства. Сделав паузу в конце фразы и существенно понизив голос, он выразил свой скепсис и недовольство.

Как правило, последние слова любого предложения требуют интонационного акцентирования повышением (реже – понижением) частоты голоса.

Дистанция общения

У человека, как и у животных, есть пространство, в которое он пускает далеко не всех. В 1960-е годы американский антрополог Э. Холл ввел в обращение термин «проксемика» (от англ. proximity – «близость»). Проксемика изучает пространственную организацию общения. Пространство вокруг человека разделяется на четыре зоны: интимную, личную, социальную и публичную.

В интимной зоне (до 45 см), называемой в английском языке «bubble» – «пузырь» мы чувствуем себя в безопасности. Это самая главная из всех зон, потому что именно ее человек охраняет как свою собственность. В наш «пузырь» разрешается проникать только тем, кому мы доверяем, с кем находимся в близком эмоциональном контакте (детям, родителям, супругам, близким друзьям). Если в данную зону самовольно вторгается посторонний человек, мы с трудом это переносим, воспринимая такие действия как неуважение по отношению к личности. По причине того, что незнакомые люди нарушают наше интимное пространство, психологически ослабляя нас, портится настроение и ухудшается самочувствие (примером такой ситуации является переполненный автобус).

В интимной зоне выделяется сверхинтимная подзона радиусом в 15 см, в которую можно проникнуть только посредством физического контакта.

Вторжение в нее приводит к учащению сердцебиения, выбросу адреналина, приливу крови к мозгу, напряжению мышц.

Если вы хотите, чтобы люди рядом с вами чувствовали себя комфортно, не нарушайте границы их интимной зоны. Когда вы дружески обнимаете незнакомого человека, похлопываете его по плечу, вертите пуговицу его пальто, это может вызвать у него массу негативных эмоций и расцениваться как бестактность. Чем ближе ваши отношения с человеком, тем ближе к нему можно подходить.

Личная, или персональная зона (46-122 см) разделяет людей на официальных приемах, дружеских вечеринках, на работе. Размер данной зоны и соответствующая ей социальная дистанция колеблются в зависимости от культурных особенностей. Так, у североамериканцев эта зона составляет 75 см, а говорящий араб буквально «купает» собеседника в своем дыхании. Кроме того, колебания размера зоны зависят от плотности населения местности, где вырос и проживает человек. Личное пространство меньше у городских жителей и больше у сельских аборигенов. К примеру, типична такая картина: две сельские жительницы громко «перемывают кости» соседям, при этом каждая из них стоит на крыльце своего дома.

На дистанцию между общающимися влияет также их статус. Если руководитель любит проводить выходные в компании своих подчиненных, то на рыбалке, во время охоты или пикника они могут вторгаться в личные или даже интимные зоны друг друга. Однако на работе начальнику и подчиненным следует придерживаться социальной дистанции.

Социальная, или общественная, зона составляет 122-360 см. Обычно мы держимся на таком расстоянии по отношению к посторонним людям, а также во время общественных контактов поверхностного характера. Если физически отодвинуться нельзя, то для увеличения психологической дистанции используются следующие приемы: поставить между собеседниками стул, взять в руки газету или книгу, отклониться назад в области головы (типично для женщин) или живота (типично для мужчин).

Официальная зона (от 400 см) используется, когда мы обращаемся к большой группе людей. Это расстояние отделяет руководителя семинара от его участников, докладчика от его слушателей.

Обмен информацией наиболее эффективен внутри комфортного расстояния (для славянских народов это 50-120 см, то есть это личная зона). Представим себе, что вы вошли в пространство комфортной зоны вашего собеседника и при этом приближаетесь к нему. От того, как вы подойдете к собеседнику, будет зависеть, насколько он выразит вам свое расположение.

Если при сокращении дистанции вы улыбаетесь, то этим гарантируете себе первую позитивную реакцию человека на ваше появление. Улыбка в сочетании с медленным приближением способствует доверию. Если вы подходите с ничего не выражающим, а еще хуже, недовольным или злым лицом, вас и встретят соответственно. Когда человек видит, что от вас исходит зло (не важно, что это не имеет к нему прямого отношения), он готовится дать отпор.

От того, как вы удаляетесь от человека, покидая комфортную дистанцию, будет зависеть реакция на предыдущее общение с вами. Если вы в агрессивной форме говорите собеседнику что-то неприятное и одновременно делаете движение в сторону от него, выражая намерение удалиться, то ваш партнер по общению бессознательно принимает ваши действия за реакцию страха и реагирует агрессивно. В такие минуты в человеке всегда просыпается инстинкт преследования. Так, собака всегда норовит помчаться за убегающим от нее. Улыбка при удалении существенно снижает значимость состоявшегося диалога. В этом контексте она воспринимается как знак подчинения. Поэтому если ваш разговор носит достаточно серьезный характер, не улыбайтесь на прощание – из вежливости или по другим причинам – иначе значимость сообщаемого вами резко снизится.

Сотруднице нужно было добиться от директора разрешения на серьезные преобразования, которые она, как заведующая, хотела провести в своем отделе. С большим трудом она добилась встречи, аргументированно изложила руководителю свои идеи. Тот не возражал и даже похвалил за инициативность. Когда разговор подошел к концу, сотрудница перевела его на неслужебную тему, поворковала, поулыбалась и ушла, сохраняя надежду, что она оставила приятное впечатление, и ее деловые предложения будут приняты во внимание. Каково же было ее удивление, когда через неделю директор сказал ей, что в ее преобразованиях нет особого смысла и они никому не нужны.

Еще одна ситуация: вы никуда не перемещаетесь, а просто общаетесь с собеседником внутри комфортной дистанции. В этом случае значение ваших слов для собеседника будет невысоким (здесь опять проявляется животный инстинкт: привлекает внимание только то, что движется). Не случайно, во время серьезных бесед люди встают, начинают ходить из угла в угол, если обстановка позволяет – курить. Это происходит не просто так: человек подсознательно стремится сделать все от него зависящее, чтобы его слова запомнились собеседникам.

Контакт глаз

На протяжении длительного времени люди придавали огромное значение глазам и их влиянию на поведение человека. Визуальный контакт говорит о

доверии собеседников друг к другу, их открытости. Женщины смотрят дольше на тех, кому они симпатизируют, а мужчины на тех, кто симпатизирует им.

Визуальный контакт значительно легче поддерживать при обсуждении приятной темы. Если тема неприятна или запутана, то настойчивый или неуместный взгляд воспринимается с возмущением или как вмешательство в личные переживания.

Пристальный взгляд воспринимается как признак враждебности, его следует избегать в ситуациях спора, конфликта. Мы стараемся меньше смотреть на человека, который нам неприятен, смущает бестактными вопросами, пристально смотрит на нас.

Чем ближе люди находятся друг к другу, тем меньше они друг на друга смотрят, как бы в знак обоюдного уважения (особенно, если это расстояние вынужденное). Находясь на удалении, люди больше смотрят друг на друга и используют жесты для сохранения внимания при общении (как отмечают психологи, движущийся объект подсознательно привлекает больше внимания).

Когда человек говорит, он обычно смотрит на своего партнера реже, чем когда слушает. Не случайно к большему количеству контактов глаз стремятся люди, которые мыслят абстрактно и больше слушают, чем говорят. Во время собственной речи говорящий довольно часто отводит глаза для того, чтобы собраться с мыслями. Если говорящий то смотрит в глаза слушающему, то отводит их в сторону, это значит, что он еще не закончил говорить. Заканчивая говорить, человек чаще смотрит в глаза собеседнику, а, окончив, как правило, прямо смотрит ему в глаза, как бы говоря: «Я все сказал, теперь ваша очередь».

Взгляд в сторону, если партнер слушает собеседника, означает: «Я не совсем с вами согласен», «Я могу возразить». Слишком частое отведение взгляда в сторону при беседе может свидетельствовать о том, что человек нервничает или разговор его мало интересует, и он стремится его закончить. Если человек нечестен или пытается скрыть важную информацию, то при примерно равном времени говорения и слушания его взгляд встречается со взглядом собеседника менее одной трети всего времени разговора.

Небольшая задержка взгляда на собеседнике, особенно в конце встречи и в наиболее острые ее моменты, означает или «Я доверяю вам» (при этом взгляд сопровождается кивком головы) или «Я не боюсь вас».

Если контакт взглядов продолжается более двух третей от общего времени беседы, то это означает следующее:

● если зрачки партнера при этом расширены, то он находит вас интересным и привлекательным человеком;

● если зрачки сужаются – он относится к вам враждебно.

Очевидно, что сужение и расширение зрачков в процессе беседы несет определенную, но не однозначную информационную нагрузку. Так, зрачки расширяются, когда человек возбужден, испытывает страх. Если в мыслях человека имеется агрессивный импульс, то глаза его, как правило, прищуриваются, а зрачки сужаются. Человек посылает собеседнику в такие минуты «пронизывающий», или «убийственный» взгляд. До минимальных размеров зрачки сужаются, когда индивид настроен негативно, раздражен, рассержен (злобные «глаза-бусинки»). Когда кто-либо испытывает порыв доброты или теплых чувств, то веки его расслабляются, а зрачки увеличиваются. Такие глаза называют «улыбающимися» или «смеющимися».

Движения глаз позволяют нам распознать ложь. Если человек сбит с толку неожиданным вопросом, застигнут врасплох, то глаза его вздрагивают, взгляд при этом на секунду уходит в сторону. Чаще всего он начинает при этом говорить чушь, путаться, заикаться. Однако эта реакция еще не является признаком откровенного вранья, хотя оно тоже может иметь место. Признаки лжи легко перепутать с замешательством.

Если лжец пытается что-то выдумать, его глаза, как правило, резко «стреляют» вверх. В тот момент, когда он произносит эту ложь, взгляд у него наоборот предельно чист и неподвижен. Обманщик ровным голосом проговаривает вам заготовленную ложь и смотрит на вас не мигая.

Направление взгляда наилучшим образом демонстрирует внутреннее состояние человека по отношению к собеседнику. Когда человек чувствует себя слабее, чем его собеседник, то он смотрит исподлобья, снизу вверх. Именно так смотрят на своих родителей провинившиеся подростки. Если при этом голова собеседника наклонена вперед, то это выражение страха и почтительности, а если в сторону – угодливости и стремления подчиниться. Взгляд при этом сфокусирован на собеседнике, как бы улавливая его малейшее движение. Так часто смотрят подчиненные на начальство.

Если человек чувствует себя более сильным, то голова его несколько запрокинута наверх или просто приподнята чуть больше обычного, взгляд направлен сверху вниз, причем не обязательно в лицо собеседнику.

Подумаем о том, в каких именно ситуациях и как вам лучше смотреть на собеседника. К примеру, вы начальник и ожидаете прихода достаточно наглого и бесцеремонного подчиненного, который должен отчитаться о проделанной работе. Вот сейчас он придет, и вы принимаете решение

поставить его на место. Используйте для этой цели взгляд сверху вниз, слегка запрокинув голову назад. Если же ваш подчиненный робок, теряется при встрече с вами, то лучше использовать взгляд снизу вверх. Трусоватому подчиненному он придаст сил и поможет выражать мысли более четко. Подчиненные чаще всего смотрят на начальника взглядом снизу вверх – этим они отдают должное его положению.

В общем, выбор направления взгляда зависит от того, сильным или слабым вы хотите казаться. Когда нужно подчеркнуть значительность вашего собеседника, внедрить в его сознание позитивные мысли, повысить его самоуважение, добиться исполнения просьбы, смотрите на партнера снизу вверх. Если же человек явно намерен вас притеснить, унизить или обмануть, используйте взгляд сверху вниз. Этот взгляд позволяет продемонстрировать силу, которой всегда подчиняются «молодцы среди овец».

В зависимости от степени неформальности контакта следует использовать деловой, социальный или интимный взгляд. Деловой взгляд направлен внутрь треугольника, соединяющего зрачки и середину лба собеседника, то есть приблизительно в область переносицы. Сосредоточив свой взгляд на этой зоне, вы произведете впечатление ответственного, надежного и серьезного человека. Неформальная беседа предполагает направление взгляда в область треугольника, соединяющего зрачки и верхнюю губу собеседника. Это социальный взгляд. А вот интимный взгляд – от уровня подбородка и ниже – в деловом общении не уместен.

Итак, невербальные средства общения необходимы для того, чтобы:

● создавать и поддерживать психологический контакт;

● придавать новые оттенки словесному тексту;

● выражать эмоции, оценки, принятую роль, смысл ситуации.

Невербальные средства тонко скоординированы между собой и словами в целом. Знание языка невербальной коммуникации позволяет человеку более эффективно понимать других и более тонко на них воздействовать, а, следовательно, способствует предотвращению межличностных конфликтов. Как говорят психологи, где тонко – там не рвется.

...

Тест «Как вы смеетесь?» [105, с. 238]

Авторы этого теста считают, что характер смеха соответствует характеру человека. Предлагается десять наиболее распространенных «видов» смеха.

уьз1

Инструкция

Вам нужно найти в этом десятке свою манеру смеяться: таким образом вы узнаете кое-что новое о своем характере.

уьз1

Текст опросника

1. Типично ли для вас при смехе касаться мизинцем своих губ? Если да, то…

…у вас имеются собственные представления о хорошем тоне, грации и элегантности, и вы всегда и везде твердо следуете этим представлениям. Вам нравится быть в центре внимания.

2. Прикрываете ли вы при смехе рот рукой? Если да, то…

…вы несколько робки и не слишком уверены в себе. Часто смущаетесь, предпочитаете оставаться в тени и, как говорят, «не раскрываться».

Совет: не увлекайтесь самоанализом и чрезмерной самокритикой.

3. Часто ли при смехе вы запрокидываете голову? Если да, то…

…вы, очевидно, доверчивы и легковерны, но в то же время у вас широкая натура. Иногда совершаете неожиданные поступки, согласуясь лишь со своими чувствами, а стоит, пожалуй, больше полагаться на разум.

4. Касаетесь ли вы при смехе рукой лица или головы? Если да, то…

…скорее всего, вы мечтатель и фантазер. Это, конечно, неплохо, но надо ли стараться так настойчиво осуществлять свои грезы, порой совсем нереалистичные? Больше трезвости в решении жизненных проблем!

5. Морщите ли вы нос, когда смеетесь? Если да, то…

… ваши чувства и взгляды быстро и часто меняются. Вы – человек эмоциональный и, видимо, капризный, легко поддаетесь минутному настроению, что создает трудности и для вас, и для окружающих.

6. Смеетесь громко, с раскрытым ртом? Если да, то…

…вы принадлежите к людям темпераментным. Немножко сдержанности, умеренности вам не помешали бы. Вы умеете говорить, но умейте и послушать!

7. Наклоняете голову прежде, чем тихонько рассмеяться? Если да, то…

…вы из людей добросердечных, совестливых, привыкших приспосабливаться к обстановке и людям. Ваши чувства и поступки всегда под контролем. Вы никого никогда не огорчите.

8. Держитесь ли при смехе за подбородок? Если да, то…

…каким бы ни был ваш возраст, совершенно очевидно, что в своем характере вы сохраняете черты юности. И, наверное, поэтому часто поступаете без долгих раздумий (не слишком ли порой опрометчиво?).

9. Прищуриваете ли веки, когда смеетесь? Если да, то…

…это свидетельствует об уравновешенности, вашей уверенности в себе, незаурядном уме. Вы деятельны и настойчивы, иногда, может быть, больше, чем нужно.

10. У вас нет определенной манеры смеяться. Если да, то…

…очевидно, вы принадлежите к индивидуалистам: во всем и всегда руководствуетесь собственными мнениями и суждениями, часто пренебрегая взглядами других. Пожалуй, это не нравится многим из вашего окружения.

Стать Демосфеном? Не сложно…

Поэтами рождаются, ораторами становятся.

Цицерон

Убедить большое число слушателей значительно труднее, чем одного собеседника. Это связано, во-первых, с психологическими различиями между людьми. Так, аргумент, убедительный для одного слушателя, может быть неубедительным для другого. По мнению одного, выступающий – приятный собеседник, ему импонируют его внешний вид, манеры, другого, напротив, все это раздражает. Во-вторых, трудность убеждения аудитории связана с отсутствием обратной связи: в процессе публичного выступления оратор не получает ответа на свои слова, не видно лиц большинства присутствующих. Кроме того, могут иметь место такие нежелательные явления, как «захлопывания», выкрики, возмущенный шум.

Итак, быть убедительным оратором непросто. Стоит ли вообще стремиться к овладению искусством публичной речи? Начнем с того, что в некоторых профессиях, например в деятельности руководителя, политика, без этого нельзя достичь успеха. Невозможно сделать карьеру, не умея ясно и четко выражать свои мысли. Политический деятель Римской империи Цицерон

писал: «Есть два искусства, которые могут вознести человека на высшую ступень почета: одно – это искусство хорошего полководца, другое – искусство хорошего оратора» [115].

Справедливы ли слова Цицерона в наше время? Да, примером тому является стремительное возвышение многих политиков, которым они обязаны в первую очередь умением хорошо выступать перед большой аудиторией. Возможно, их ораторский талант является врожденным? Это не так. Вы, безусловно, слышали о знаменитом древнегреческом ораторе Демосфене. Его выступления вначале не имели успеха. У Демосфена был неясный шепелявый выговор. Для того чтобы сделать дикцию четкой, а голос сильным и крепким, он брал в рот камешки и, не выбрасывая их, читал на память отрывки из произведений поэтов. Демосфен упражнялся в произнесении слов, фраз даже во время бега или подъема на крутую гору. Греки говорили, что речи Демосфена пропитаны маслом ночной лампады, при свете которой он их готовил. Да и сам Демосфен не отрицал того, что его речи не были экспромтами – он их продумывал и разучивал. Стоит согласиться с Цицероном, который считает дар оратора не врожденным, а приобретенным в процессе целенаправленных упражнений.

Чтобы выступление было убедительным, необходимо, чтобы оно отвечало двум условиям:

● уровень профессионализма убеждающего должен быть достаточно высок;

● оратору следует хорошо подготовиться к выступлению.

Подготовка к выступлению

Как долго нужно готовиться? Чем меньшее количество времени отводится на выступление, тем больше времени следует уделять подготовке. Каждая минута выступления требует в среднем 20-25 минут подготовки. Известный государственный деятель заметил: «Если я должен говорить 10 минут, то на подготовку мне требуется неделя; если в моем распоряжении 1 час, то мне нужно два дня; если же время моего выступления не ограничено, я готов начать хоть сейчас».

Оратор должен знать о предмете своей речи в 2-3 раза больше слушателей. По этой причине подготовка к выступлению требует большего времени у новичков, чем у опытных ораторов.

Возникает вопрос: а где взять время? Прислушайтесь к совету Линкольна: «Не пытайтесь сесть и приготовить речь за 30 минут. Нельзя испечь речь по заказу, как пирог. Речь должна вызреть. Обдумывайте ее в свободное время, вынашивайте ее, не забывайте о ней ни днем, ни ночью. Обсуждайте ее с

друзьями. Делайте ее предметом бесед. Задавайте самому себе всевозможные вопросы на данную тему. Записывайте на клочках бумаги все мысли и примеры, которые приходят вам в голову, и продолжайте искать. Идеи, соображения, примеры будут приходить к вам в самое различное время – когда вы принимаете ванну или едете по делам» [41, с. 292].

В процессе подготовки речи обратите внимание на следующие существенные моменты [98, с. 409].

1. Определение целей речи. Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в последующих шагах.

2. 34. Анализ аудитории и ситуации. На содержание выступления и манеру изложения материала оказывают влияние такие особенности аудитории, как возраст, уровень образования, заинтересованность, уровень интеллекта. Например, для людей молодого возраста больше подходит быстрый темп речи, для старшего поколения – размеренный. Чем выше уровень интеллекта, заинтересованность присутствующих, тем выше требования к логическому изложению. Чем ниже заинтересованность аудитории, тем большее значение имеют интересные факты.

3. Отбор и ограничение предмета речи. На данном этапе важно придерживаться правила: «Не растекаться мыслию по древу». Какова тема вашего выступления? О чем конкретно вы хотите сказать?

4. Сбор материала. Здесь подойдет правило: «С миру по нитке». Вряд ли вы сможете найти источник, в котором «будет все». Нужно быть готовым к кропотливой работе с литературой.

5. Создание плана речи. Рассказывают, что когда одного лоцмана спросили, как он может помнить на протяжении всего длинного пути все изгибы берегов, все мели и рифы, то он ответил: «Мне нет дела до них, я иду по фарватеру». Так и для оратора план должен быть фарватером, основой выступления. Самые интересные, захватывающие выступления – это, прежде всего, результат продуманного плана речи. Планировать можно также возможные вопросы и ответы на них.

6. Подбор слов для речи. Возникает вопрос: писать ли текст для речи? Да, но не для того, чтобы затем прочесть его с листа. На бумаге легче выстроить более убедительную логическую цепочку, выбросить лишнее, увидеть недостающее. Слабые стороны рельефнее всего видны на следующий день. Каким образом научиться лаконично выражать свои мысли? Перечитайте текст вашего выступления, заранее представив, что вы идете на прием к нетерпеливому руководителю, который не любит, когда ему что-то долго объясняют. Выбросите слова, без которых можно обойтись. Теперь

посмотрите, нельзя ли сказать то же, используя не два предложения, а одно. Так вы создадите более убедительный и более краткий текст.

7. Альтернативой полному тексту речи является подготовка тезисов. Здесь требуется фиксирование ключевых слов. Их использование нередко сокращает, а главное, улучшает изложение. Можно привести мнение известного судебного оратора П. С. Пороховщикова: «Чем меньше отдельных тезисов, тем лучше. Чтобы построить куб, нужны только три линии, а куб – фигура, совершенная по форме и по содержанию. Чем больше положений, тем легче слушатели могут забыть некоторые из них. Но каждое из них должно быть подтверждено множеством доказательств».

8. Практика произнесения вслух. Очень важно увидеть и услышать себя со стороны. Помочь в этом может магнитная запись или видеозапись. Особенно отчетливо видны недостатки, если прослушивание происходит спустя несколько дней после репетиции. Можно пригласить на одну из заключительных репетиций кого-либо из своих друзей, способных указать на недостатки вашего выступления, манеру держаться и особенно на слова-паразиты.

9. Репетируют речь потому, что не хотят зачитывать ее. Слушатели плохо воспринимают чтение с листа, так как отсутствует живой контакт между оратором и аудиторией, игнорируется эмоциональная сторона восприятия. Лауреат Нобелевской премии физик В. Брег отмечает: «Я считаю, что собрать слушателей, а затем читать им написанный материал – это все равно, что, пригласив приятеля прогуляться, спросить, не возражает ли он идти пешком, а самому ехать рядом с ним в автомобиле».

10. Однако без записей не обойтись, если требуется тщательный подбор слов (примером является научный доклад). В этом случае нужно попрактиковаться в чтении, чтобы добиться живости и разнообразия изложения.

11. Заучивать речь приходится, если нужно быть точным в формулировках, а читать не позволяет ситуация (примером может служить приветствие на торжественном мероприятии, на банкете с деловыми партнерами, при якобы импровизированном выступлении). В этом случае необходимо зафиксировать в памяти ключевые моменты (этому помогает разметка текста маркерами) и стержневую идею. Стержневая идея задает определенную тональность выступлению: мажорную, юмористическую, шутливую, сердитую, мрачную, торжественную, предостерегающую или просительную. Например, доклады на научно-технические темы могут произноситься с сердитой, упрекающей интонацией (подразумевается: «Если вы не сделаете этого, то пожалеете»).

Структура и содержание публичной речи

Речь обычно включает три основные части:

● Вступление (10-15 %).

● Основная часть (60-65 %).

● Заключение (20-30 %).

Во **вступлении** обычно подчеркивается актуальность темы, ее значимость для данной аудитории, формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса. Главная психологическая задача вступления – настроить слушателей на восприятие выступления. От того насколько удачно выступающий начнет говорить, удастся ли ему заинтересовать аудиторию, во многом зависит успех публичной речи. О важности хорошего начала речи писал Гораций: «Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину».

Начать можно с яркой цитаты, необычного предложения; ссылки на известное большинству слушателей литературное произведение, кино– или телепремьеру, с рассказа из собственной жизни, риторического вопроса, занимательного эпизода. Интересен прием парадоксального цитирования.

Например, я предложу вашему вниманию цитаты, а вы определите, к какому времени они относятся:

● «Наша молодежь любит роскошь, она дурно воспитана, она насмехается над начальством и нисколько не уважает стариков».

● «Наш мир достиг критической стадии. Дети уже больше не слушают своих родителей. Видимо, конец мира уже недалек».

● «Эта молодежь растленна до глубины души. Молодые люди злокозненны и нерадивы. Никогда они не будут походить на молодежь былых времен. Младое поколение сегодняшнего дня не сумеет сохранить нашу культуру».

Итак, к какому времени относятся, по вашему мнению, эти высказывания?

Первая цитата – высказывание Сократа (470-399 г. до н. э.), вторая – слова египетского жреца (2000 лет до н. э.), третья – надпись на вавилонском горшке, 3000 лет до н. э. Итак, мы видим, что проблема отцов и детей, столь актуальная в наше время, является вечной.

В начале выступления не следует извиняться («Извините, что не успел подготовиться», «Я не оратор»); использовать шутки, анекдоты, не связанные

с темой выступления. Вступление должно быть кратким (одно или два предложения).

В **основной части** все должно «вращаться» вокруг стержневой идеи; необходимо рассмотреть ее различные аспекты, способствующие лучшему осмыслению.

Возможны следующие методы изложения материала:

● индуктивный (изложение материала от частного к общему; оратор начинает речь с частного случая, а затем подводит слушателей к обобщениям и выводам);

● дедуктивный (изложение материала от общего к частному; выступающий в начале речи выдвигает какие-либо положения, а потом разъясняет их смысл на конкретных примерах и фактах);

● аналогии (сопоставления различных явлений, событий, фактов; обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям);

● концентрический (расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором);

● ступенчатый (последовательное изложение одного вопроса за другим; рассмотрев какую-либо проблему, оратор уже не возвращается к ней);

● исторический (изложение материала в хронологической последовательности; описание и анализ изменений, которые произошли с течением времени).

Следует тщательно продумать сочетание логических и психологических доводов, воздействующих на аудиторию. Логические доводы обращены к разуму слушателей, психологические – к их чувствам.

Основная схема убеждения выглядит следующим образом:

● привлечь **внимание** (использованием специальных средств, необычностью изложения);

● возбудить **интерес** (показав слушателям путь к удовлетворению их потребностей);

● возникновение **желания** (при условии, что цель достижима);

● **действие** (при наличии подсказки, как реализовать желание).

Заключение – самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего, способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. Здесь имеет смысл повторить стержневую идею и вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением, подводящим итог выступлению. Другие варианты концовки: вызов, вывод, цитата, призыв к действию, краткое резюме высказанных положений. Можно сделать комплимент слушателям, вызвать смех, создать кульминацию. А. Ф. Кони писал: «Конец речи – разрешение своей речи… конец должен быть таким, чтобы слушатели почувствовали (и не только в тоне лектора, это обязательно), что дальше говорить нечего». Конец речи должен «закруглить ее», то есть связать с началом.

Самопрезентация в процессе публичного выступления

Почему образованный человек зачастую изменяется не в лучшую сторону, как только начинает выступать перед аудиторией: становится невыразительным, теряет нить суждений, беспорядочно жестикулирует? Причины в следующем. Во-первых, изменяется роль: позиция оратора предполагает ответственность за выступление, в любом случае нельзя прервать беседу; во-вторых, отсутствует обратная связь; в-третьих, повышается тревожность. В этой ситуации немногие способны задуматься о том, как их воспринимает аудитория.

Между тем оратор может и должен активно влиять на собственное восприятие. Лорд Морли заметил: «В речи имеют значение три вещи: кто говорит, как говорит и что говорит. Из этих трех вещей наименьшее значение имеет третья».

Способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера называется самопрезентацией (самоподачей). Самоподача заключается в умении направить восприятие партнера по определенному пути. Для этого необходимо привлечь внимание к тем или иным особенностям своего внешнего облика или поведения. Иными словами, самоподача состоит в управлении вниманием партнеров по общению. Когда мы говорим о публичном выступлении, важны три вида самопрезентации: привлекательности, превосходства и отношения к аудитории.

Самоподача привлекательности основывается в основном на манере одеваться. При этом не сама по себе одежда делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена на приведение ее в соответствие с нашими внешними данными. Иными словами, важно, чтобы одежда вам «шла», пусть даже она не будет супермодной. Вычурность, неумеренное использование косметики – все это снижает статус оратора, отвлекает от выступления.

Умеренность, сдержанность в одежде, напротив, свидетельствует об эстетическом вкусе, высокой культуре.

Превосходство оратора по отношению к аудитории, его высокий статус демонстрируется также через одежду – ее стоимость, силуэт (приближенный к вытянутому прямоугольнику: костюм у мужчин, деловой костюм с длинной юбкой или брюками у женщин) и цвет (черный, белый, серый, синий).

Еще одним объективным признаком превосходства является независимая и уверенная манера поведения. Чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более он сдержан в мимике и жестах. Самый лучший и самый совершенный жест – тот, который не замечают слушатели, увлеченные содержанием речи оратора. В мимике и жестах недопустимы крайности. Скованность, отсутствие жестов или преобладание жестов ниже уровня пояса свидетельствуют о неуверенности в себе, не позволяют установить контакт с аудиторией. Однако и чрезмерная «мимическая виртуозность» вызывает у слушателей чувство иронии или веселый смех.

Не следует расхаживать по аудитории, цепляться за трибуну, шаркать ногами или топтаться возле нее. Лучшей является поза, при которой вес тела равномерно распределен на две ступни, тело слегка наклонено вперед, чтобы обеспечивать свободное дыхание и хорошее звучание голоса.

Язык выступления должен быть лаконичным, выразительным, эмоциональным, доступным, остроумным. Многословие, длинные предложения, неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении вызывают сомнения в компетентности выступающего. Статус оратора в глазах аудитории снижают употребляемые им речевые штампы («новая методика взята на вооружение», «на данном этапе», «опережающими темпами»), канцеляризмы («в отчетный период», «зафиксировать число опоздавших»), вульгаризмы («дать на лапу»), жаргонизмы («братан», «завязать»), слова-паразиты («значит», «это самое», «как бы»).

Самоподача отношения к аудитории начинается с первых минут появления оратора. Для установления контакта со слушателями перед началом выступления необходима психологическая пауза (15-20 с). Затем обязательно приветствие. Если аудитория вам знакома, нужно сказать о благоприятных впечатлениях от предыдущей встречи, поблагодарить за проявленный интерес. В дальнейшем выражайте одобрение, говорите комплименты, улыбайтесь.

Близость расположения оратора к аудитории способствует возникновению психологической близости между ними. Люди любят, когда к ним обращаются лично, как к партнерам. С этой целью необходимо выбрать в аудитории несколько человек (групп) и попеременно поддерживать с ними

визуальный контакт. При этом у каждого слушателя создается впечатление, что вы обращаетесь лично к нему.

Слушателей отталкивает как неуверенность оратора («Вряд ли я сообщу что-то интересное по этой проблеме…»), так и чрезмерная правота («Я убежден в этом на 100 %»). Не нужно увлекаться демонстрацией своего превосходства над аудиторией, иначе последняя будет стремиться повысить свою значимость, находя недостатки у лектора. Лучше сказать: «Вы, конечно, знаете…», чем «Вы, конечно, не знаете…». Предпочтителен доверительный тон, без морализаторства и назиданий.

Логика речи и техника дискуссии

Действенность публичного выступления во многом зависит от его логичности и доказательности. Чем доказательнее речь оратора, тем эффективнее восприятие слушателей, тем больше у них уверенности в достоверности услышанной информации. Известно, кто логично мыслит, тот и логически ясно говорит. Поэтому для оратора очень важно продумать логику своего выступления, аргументацию своих выводов и обобщений.

Схема доказательства состоит из трех элементов.

1. Тезис – это исходное положение, истинность которого стремится доказать оратор. Если истинность тезиса сомнительна для оратора, то вряд ли он будет убедительным для других. Тезис должен быть ясным и четким, не содержать в себе противоречия.

2. Аргумент – логический довод, истинность которого доказана практикой. Это необходимая часть доказательства. Правило Гомера утверждает следующий порядок аргументации: сильные аргументы, затем средние и в заключение один самый сильный. Слабые аргументы использовать не следует. Какие аргументы относят к сильным, какие – к слабым? Сильные аргументы не вызывают критику, их невозможно опровергнуть. Это точно установленные факты и суждения, вытекающие из них; законы, уставы, руководящие документы; экспериментально проверенные выводы; заключения экспертов; цитаты из публичных заявлений и книг авторитетных людей; показания очевидцев событий; профессионально обработанная статистическая информация.

Слабые аргументы вызывают сомнения. Таковы умозаключения, основанные на отдельных фактах; уловки и суждения, основанные на алогизмах (например, «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»); ссылки на малоизвестных авторов; доводы личного характера; доводы на основе догадок, предположений, ощущений; выводы из неполных статистических данных.

3. Доказательство по способу рассуждения может быть прямым и косвенным. При опоре на прямой способ доказательства аргументы непосредственно обосновывают истинность тезиса. При косвенном способе доказательства истины необходимо обосновать ложность противоречащего положения («от противного»).

В процессе публичного выступления логическая аргументация может быть развернута в трех вариантах: индуктивно, дедуктивно и в сочетании, то есть индуктивно и дедуктивно одновременно. При индуктивном характере доказательств оратор опирается на отдельные факты и заранее отобранные примеры, которые должны быть понятны слушателям и подводить их к нужным для выступающего выводам. При дедуктивном характере доказательства необходимо, чтобы исходное теоретическое положение, закон или принцип были общепризнанны или настолько убедительны, чтобы не вызывали сомнений у аудитории. Переход рассуждений от общего положения к частному должен сопровождаться наиболее яркими и запоминающимися примерами. При индуктивно-дедуктивном доказательстве следует одновременно учитывать приведенные выше рекомендации.

Доклад может плавно перейти в дискуссию, поэтому нужно быть готовым реагировать на возражения и отвечать на вопросы.

Если вам возражают:

● пропустите реплику «мимо ушей»;

● задайте встречный вопрос;

● отложите реакцию: «Благодарю вас за возражение, я вернусь к этому позже»;

● нейтрализуйте выкрики из зала: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но думаю, другим слушателям все же интереснее послушать мой доклад дальше»;

● придерживайтесь тактики «да… но»;

● используйте тактику прерывания: длительная пауза, затем спросите, можно ли продолжать.

Как корректно пресечь отрицательную реакцию? Согласитесь, что банальное постукивание по столу или возглас: «Эй, кто там спит?» – не лучшие способы наведения порядка в аудитории. Один опытный оратор, заметив, что слушатели отвлекаются от занятия, замолкал и начинал с улыбкой смотреть на них. После того как они замолкали, убирали свои телефоны или журналы,

он говорил только одно слово «спасибо», продолжая при этом улыбаться [62, с. 95].

Если вы отвечаете на вопросы:

● не торопитесь с ответом, убедитесь, что вы правильно поняли вопрос;

● имейте под рукой справочный материал;

● не показывайте своего раздражения, если вопрос задают вторично;

● не давайте непродуманных, необоснованных и сомнительных ответов.

Иногда слушатели задают «невинные» вопросы, целью которых является ввести выступающего в замешательство и сделать заявление, которое может ему повредить. Можно реагировать на них таким образом: «Извините, но я не уполномочен делать подобных заявлений», «На этот вопрос я ответить сейчас не могу, отвечу в следующий раз».

Приемы удержания внимания и поддержания интереса

В процессе выступления внимание аудитории подвержено колебаниям его устойчивости. Причины снижения внимания таковы:

● разрыв между скоростью мышления (400 слов в минуту) и скоростью речи (125 слов в минуту), вследствие чего в процессе слушания появляются посторонние, отвлекающие мысли;

● ограниченность объема внимания человека;

● внешние условия, естественное утомление, качество самого выступления.

Избежать снижения внимания позволяют следующие рекомендации. Выступление должно быть содержательным, доступным, содержать наглядность, побуждать творческие возможности слушателей, быть композиционно и логически организованным (выводы не даются в готовом виде, слушателей к ним подводят); соответствовать теме, времени, месту, аудитории. Факты и идеи должны излагаться в противопоставлении, в сопоставлении всех «за» и «против». Необходимо акцентировать внимание на основных моментах путем повторения, но каждый раз в новой оригинальной форме: «Сначала расскажите публике, что вы собираетесь сказать ей, затем рассказывайте, а потом расскажите, что вы уже рассказали».

К приемам удержания внимания относят:

● навязывание ритма (быстрее и громче, вдруг – тише и медленнее);

● использование различных видов аргументации, порядок аргументирования;

● вопросы к слушателям;

● использование эффекта «умолчания» (не раскрывать все «карты» сразу).

Поддержанию интереса к выступлению способствуют:

● прямое обращение к аудитории, диалог к ней;

● использование новой, неожиданной информации;

● провокация (несогласие с первоначальной информацией, чтобы подготовить слушателя к конструктивным выводам);

● прогнозирование («стимулирование аппетита»: рисуете мрачную картину будущего, затем показываете, как этого избежать);

● использование юмора, контраста, парадокса;

● создание эффекта присутствия («представьте себе…»);

● негромкая речь.

Итак, публичная речь должна быть скрытой формой диалога, предварительно спланированной и организованной, но окончательно откорректированной и оформленной в начале выступления, проблемной, развернутой менее, чем письменная, но более, чем устная; построенной по законам устной речи, простой по конструкции фраз, доходчивой, образной и эмоциональной. Учитывая все это, стать Демосфеном не сложно… при наличии желания.

Удавшимся считается то публичное выступление, после которого аудитория знает, как использовать полученную информацию. В завершение я приведу слова Паскаля: «… и самая блестящая речь надоедает, если ее затянуть» [73].

...

Тест «Оценка способностей к речевому общению» [81, с. 54]

Ответив на следующие вопросы, попробуйте оценить свои способности к речевому общению, обратите внимание на содержание вопросов и проанализируйте свое поведение в аналогичных случаях. Предполагается три типа ответов: «да», «нет», «иногда».

1. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

2. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время)?

3. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 1000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

4. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

5. Вас приводит в ужас любая очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе театра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения?

6. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

7. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устном?

8. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

9. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо собрании?

Подсчитайте свои результаты: «да» – 2 балла, «иногда» – 1, «нет» – 0.

Если вы набрали 16 баллов, вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда. На вас трудно положиться в деле, где нужно общение в речевой форме. Старайтесь стать общительнее, раскованнее!

От 11 до 16 баллов – вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому, наверное, у вас мало друзей.

От 7 до 10 баллов. Нормальная коммуникабельность.

3 - 7 баллов – общительность бьет из вас ключом. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях и всюду чувствуете себя в своей тарелке.

Менее трех баллов – ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность.

Поговорим о деле, или Особенности проведения деловых бесед

Побеседуй со мной, побеседуй, на проблемы по службе посетуй…

Из корпоративной песни

Беседа считается наиболее распространенной и наиболее контактной формой общения. Она предполагает разговор двух или нескольких людей в форме живого диалога между собеседниками.

Под **деловой беседой** понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

В отличие от публичного выступления беседа – это более непредсказуемый и даже спонтанный вид общения. Однако это не означает, что к ней не нужно готовиться. Ведь и футбольный матч тоже является весьма непредсказуемым процессом, но выиграть его можно только при наличии хорошей подготовки.

Структура деловой беседы

Традиционно любая деловая беседа проходит ряд этапов [98, с. 377]. Рассмотрим особенности каждого из них.

Подготовка к деловой беседе включает следующие моменты. Вначале мы определяем задачи беседы и на их основе составляем ее план. Далее следует продумать подходящие пути для решения этих задач, проанализировать внутренние и внешние возможности осуществления плана беседы. Необходимо собрать информацию о собеседнике, исходя из этого, выбрать подходящую стратегию и тактику общения, обдумать наиболее весомые аргументы для защиты своей позиции.

Позиция при выборе места и времени встречи зависит от статуса инициатора беседы. Если он подчиненный или менее авторитетное лицо, то избирает позицию «снизу» («Мне желательно посоветоваться с вами»). Если инициатор беседы – руководитель, то выбирается позиция «сверху» («Я жду вас у себя в кабинете в 16.00»), если оба участника равны по статусу – «на равных» («Нам надо бы поговорить. Давай согласуем место и время встречи»).

Начало беседы – это мост между собеседниками. В начале беседы ставятся следующие задачи:

● установление контакта с собеседником;

● создание приятной атмосферы для беседы;

● привлечение внимания;

● пробуждение интереса к беседе;

● если это необходимо – перехват инициативы.

Зачастую беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Это происходит потому, что первые фразы оказались не слишком значимыми. Но именно несколько первых предложений влияют на то, будет собеседник выслушивать вас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательны именно к началу разговора – из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. По первым фразам у них складывается впечатление друг о друге. По этой причине равносильны «самоубийству» следующие варианты начала беседы.

Неуверенность в себе, обилие извинений («Извините, я вам помешал», «Если у вас есть время выслушать…»).

Неуважение, пренебрежение к партнеру («Я проходил мимо и решил заскочить к вам», «Давайте быстренько рассмотрим…»).

Попытки в самом начале вынудить собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Например: заявление «Я хотел бы с вами обсудить следующую проблему. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее обсуждении именно сейчас» вызывает у собеседника вполне логичную оборонительную реакцию: «С чего вы взяли? Меня сейчас эта проблема совершенно не волнует».

Нападение, вызов, порождающие у собеседника оборонительную позицию («Что за безобразие у вас тут творится?»).

К эффективным методам начала беседы относятся:

Метод снятия напряжения призван установить тесный контакт с собеседником. Созданию дружеской обстановки и снятию первоначальной напряженности способствуют теплые слова, уместные шутки.

Метод «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы (в качестве «зацепки» можно использовать личные впечатления от события, анекдотичный случай, необычный вопрос).

Метод стимулирования игры воображения предполагает определение в начале беседы круга проблем, которые должны рассматриваться (с этой целью применяется постановка множества вопросов). Этот прием эффективен при разговоре с оптимистом, обладающим трезвым взглядом на ситуацию.

Метод прямого подхода (то есть непосредственный переход к делу без вступления): вкратце сообщить причины беседы, затем, быстро переходя от общих вопросов к частным, приблизиться к теме беседы. Этот прием больше подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Очень важно, чтобы беседа начиналась с так называемого «Вы-подхода», предполагающего умение ее ведущего поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять.

Фаза передачи информации создает предпосылки для аргументации и включает четыре этапа:

● обозначение проблемы;

● собственно передача информации;

● закрепление информации;

● обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все эти этапы, необходимы:

● лаконичное и четкое построение передаваемой информации: чем больше информации будет адресовано собеседнику, чем более она сложна и чем хуже структурирована, тем меньший объем информации запомнит партнер по общению;

● умелая постановка вопросов: когда мы хотим ускорить получение согласия или получить подтверждение ранее достигнутой договоренности – закрытых («Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); когда требуется какое-то объяснение – открытых («Почему вы так считаете?»); когда необходимо стимулировать мышление собеседника, направить его в нужном направлении – риторических («Можем ли мы считать подобные явления нормой?») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что…»); когда мы хотим перейти к следующей проблеме или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и хотим пробиться – переломных («Иван Иванович, так вы даете добро на нашу инициативу или нет?»);

● изучение невербальных реакций собеседника: его внешних реакций и движений;

● умение слушать собеседника; мы активно слушаем собеседника, если концентрируемся только на теме разговора, препятствуем возникновению у себя побочных мыслей и не обдумываем контраргументов, пытаемся понять не только смысл сказанного, но и эмоциональное состояние собеседника.

Фаза аргументации – это наиболее трудная фаза беседы. Она требует знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний. Для достижения аргументации важно оперировать ясными, точными и убедительными аргументами, достоверными для собеседника. Способ и темп доказательства должны соответствовать темпераменту партнера. Излишне убедительная аргументация вызывает отпор со стороны агрессивного собеседника. Следует избегать простого перечисления фактов, лучше предложить к рассмотрению преимущества или последствия, из них вытекающие.

Если ваши доводы вызвали возражения оппонентов, то прислушайтесь к следующим рекомендациям. Выслушивайте несколько возражений сразу, не перебивайте собеседника. Не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения. Выясните, действительно ли несогласие вызвано различием точек зрения или вы неправильно сформулировали суть вопроса. Вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами, по принципу «или-или». Проявляйте уважение к собеседнику, даже если его позиция ошибочна. Будьте сдержанны в личных оценках, не допускайте превосходства. Если собеседник прав, признайте это. Будьте лаконичны. И, конечно же, держите под контролем эмоциональные реакции.

Принятие решения венчает всю деловую беседу. Для того чтобы успешно завершить беседу, не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держитесь слишком напряженно. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то может начать сомневаться и ваш партнер. Если собеседник противится, не отступайте, пока он несколько раз не повторит «нет». Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможное. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент в вашу пользу, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: «Да, я забыл сказать, что в случае неудачи мы все расходы берем на себя». Попытайтесь привести положительный пример: сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего собеседника, чтобы стимулировать его к принятию положительного решения. Пользуйтесь достоверными аргументами, не прибегайте к блефу.

Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, наметить дальнейшую тактику общения.

Виды деловых бесед

В зависимости от формы проведения и круга обсуждаемых вопросов деловые беседы могут быть различных видов: организационными, проблемными, дисциплинарными, беседами с посетителями, беседами при увольнении.

Ниже мы рассмотрим особенности каждого из видов бесед, кроме беседы при увольнении, специфика которой рассматривается в третьей главе.

В ходе **организационной беседы** обсуждается технология выполнения поставленной задачи, выбирается последовательность действий, рассматриваются предварительные результаты. Такая беседа носит менее официальный характер, чем совещание. Она позволяет собеседникам более свободно и непринужденно высказывать свое мнение в процессе обсуждения.

Часто в форме организационной беседы руководитель обсуждает с исполнителем результаты его работы, чтобы указать подчиненному на его недочеты и ошибки, прежде чем они будут вынесены на официальное совещание. При этом выводы руководителя о причинах ошибок во многом зависят от поведения его собеседника. Исполнитель должен понимать, что, избрав для обсуждения форму беседы, руководитель тем самым дает ему дополнительный кредит доверия, стремится ему помочь. Поэтому реакция подчиненного должна быть максимально конструктивной. Однако так бывает далеко не всегда. Например:

– Андрей Сергеевич, в следующий вторник состоится совещание, посвященное подготовке нашего предприятия к предстоящей реструктуризации. Я попросил вас подготовить предложения.

– Я подготовил.

– Да, подготовили. Но мне кажется, что вы как руководитель отдела должны немного шире посмотреть на эту проблему. Ведь именно на основе ваших предложений будет строиться политика реструктуризации предприятия.

– Мне кажется, я достаточно глубоко вник в сущность проблемы.

– Возможно, но ваши предложения включают всего три пункта…

– Сколько смог…

– У вас ведь еще есть время. Проведите совещание с подчиненными, посоветуйтесь.

– Это ни к чему. Я и сам знаю, что нужно отделу.

– Однако я недоволен этим документом…

– Вы хотите сказать, что я плохой руководитель отдела?

В ситуациях, подобных описанной, хотя руководитель и пытается сгладить ситуацию, корректно предложить исполнителю доработать документ, его

собеседник ведет себя неадекватно: воспринимает слова руководителя в штыки, не понимая специфики беседы.

Проблемная беседа , как следует из ее названия, предназначена для обсуждения проблемы, сложившейся в коллективе. Ее основной особенностью является глубокий анализ проблемы, выявление причин ее возникновения и разработка путей преодоления.

Если подобной проблемой является конфликтная ситуация в коллективе, то беседа предназначена для полуофициального выявления причин конфликта с целью его урегулирования без применения административных санкций. Такая беседа должна быть максимально доброжелательной и конструктивной. При этом обсуждать нужно только факты, которые привели к возникновению конфликта, а не поведение отдельных людей. Обязательно нужно учесть мнение каждого участника беседы.

Не следует навязывать людям свои советы по разрешению ситуации. Возможно, другие видят ее не так, как вы, и нельзя сказать, что этот взгляд неправильный. Никто не имеет полной информации о проблеме, и факты, которые имеются в наличии у людей, – это лишь фрагменты общей картины, которые никогда не образуют целостность. Но даже если вы при наличии богатого профессионального и жизненного опыта решились что-либо посоветовать, то помните: «Совет подобен снегу: чем мягче ложится, тем дольше лежит и глубже проникает» (Колеридж) (цит по: [62, с. 133]).

Стиль проблемной беседы наиболее сложен для руководителя, поскольку именно от его волевых, организационных и психоэмоциональных качеств зависит, приведет ли беседа к решению проблемы или, напротив, к нагнетанию напряженности.

Дисциплинарная беседа проводится с целью оказать на собеседника воздействие дисциплинарного характера. Данный вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или отклонениями от установленных правил, распорядка дня. Проводить ее может либо начальник по отношению к подчиненному, либо сотрудник, обладающий бóльшим авторитетом, по отношению к своему менее компетентному и авторитетному коллеге. По мнению А. А. Романова, главная цель подобных бесед – не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса [92]. Опыт свидетельствует, что 70-85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть «заделано» только руководителем. Проведение дисциплинарной беседы требует от ее организатора предельной выдержки, чувства меры и такта и, вместе с тем, последовательности, твердости и принципиально сти.

На самом деле часто проводится не беседа, а «разнос», причем на рабочем месте и спонтанно. Руководитель «гремит и громит», при этом достается всем, кто попался под руку. Такая тактика неэффективна по двум причинам: во-первых, раздраженность и гнев руководителя пробуждают у подчиненных агрессивность и враждебность, что может вылиться в перебранку, скрытый отпор или тихий «саботаж»; во-вторых, начальник, отчитывая подчиненного на виду у всех, делает из него «мученика», которому будут сочувствовать и оказывать моральную поддержку остальные сотрудники. Спрашивается, зачем руководителю ссориться со всеми своими подчиненными и ронять собственный авторитет в их глазах? Чтобы этого не произошло, необходимо учесть некоторые общие правила проведения дисциплинарной беседы.

Ни в коем случае нельзя проводить такую беседу сразу после того, как стало известно о нарушении дисциплины, однако не стоит откладывать ее более чем на двое суток после анализируемого события. Руководитель обязан собрать достаточное количество информации и детально разобраться в ситуации. Виновные должны «остыть» и иметь возможность без лишних эмоций оценить свои проступки.

Нужно тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания. Важно, чтобы беседа способствовала улучшению работы подчиненного.

Атмосфера в ходе подобной беседы должна быть предельно конструктивной и доверительной. Лучше беседовать наедине. В процессе проведения беседы важно сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

● не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;

● не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью и т. д.);

● не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Вначале необходимо дать сотруднику возможность самому объяснить причины своего поступка, изложить его видение проблемы и оценить свои действия. При этом нужно помнить, что обсуждению подлежат только поступки подчиненных, но не их личные качества. Для увеличения воспитательного эффекта психологи рекомендуют чередовать замечания с объективной оценкой положительных действий сотрудника.

При переходе к неприятной части разговора можно использовать метод «двух персон». В нем применяется прием противопоставления

положительных качеств, достижений специалиста и его проступка. Например: «Беседуя с вами, я не совсем понимаю, с кемя говорю сегодня. Я знаю инженера Шпунтикова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными проектами. Но, оказывается, есть и другой Шпунтиков, который вчера…». Цель такого противопоставления – поколебать негативный настрой подчиненного, подготовить его к восприятию последующей информации. При таком подходе подчиненный воспринимает слова руководителя примерно так: «Да, человек я хороший, специалист первоклассный – вот и начальник это признает, верит в меня. А то, что случилось, досадная ошибка, и мне обязательно нужно ее исправить».

Весьма ответственным является заключительный этап дисциплинарной беседы. Для ее завершения не годятся заигрывание, сюсюканье или запугивание. Принятое решение о наказании нужно изложить просто и четко, делая акцент на понимании и правильной оценке проступка. Например : «Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили, но без предупреждения (лишения премии и т. д.) здесь не обойтись. Я понимаю, что это наказание не обрадует вас, но, как бы высоко я ни ценил ваши былые заслуги, иначе поступить не могу». При этом нужно сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы работник не смог перебить. При наличии подобных попыток с его стороны нужно прекратить их словами: «Минуточку подождите. Я еще не закончил».

После фразы оценки необходимо выдержать паузу (10-15 секунд), чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания. Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, неожиданно обращается к провинившемуся с просьбой. Например: «А теперь, Виктор Петрович, у меня к вам личная просьба… Если можно, конечно? Пожалуйста, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно)…». Вера в человека, в возможность положительных изменений на самом деле помогает ему стать лучше. «Если хотите расположить к себе человека, рискуйте доверием к нему. Оказанное доверие вызывает ответную верность», – отмечает П. Таранов [107, с. 277].

После комплимента следует заключение беседы. Важно помнить, что любая беседа, и особенно дисциплинарная, должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Позитивный эмоциональный фон помогает ведущему более эффективно достичь цели – повысить продуктивность деятельности сотрудника, а, значит, и производства в целом.

Беседа с посетителями отличается целым рядом особенностей. Представим себе, что человек пришел к вам с вопросами, проблемами и предложениями. С чего начать?

Прежде всего, следует оценить психоэмоциональный настрой посетителя и, в зависимости от него, создать определенную коммуникативную атмосферу. Затем нужно выяснить причину визита посетителя и дать ему возможность задать интересующие его вопросы. Далее следует определиться со своей позицией по данным вопросам и изложить ее посетителю, после чего корректно завершить разговор.

Беседы с посетителями по сравнению с другими типами бесед являются наиболее непредсказуемыми и часто принимают довольно интересные формы. Наиболее простой, ординарной, формой такой беседы является следующая: посетитель излагает сущность проблемы, руководитель (или принимающая сторона) предлагает вариант решения. При этом решение может быть для посетителя как положительным, так и отрицательным. Руководитель может делегировать решение проблемы другим лицам или перенести решение на более поздний срок.

Вторая форма состоит в том, что сущность проблемы многократно повторяется посетителем, несмотря на предложенный руководителем вариант решения. При этом посетитель либо не согласен с решением руководителя и пытается убедить его, либо он не воспринимает слова руководителя как решение его проблемы и продолжает излагать его сущность. Возможен еще вариант, когда посетитель не очень заинтересован в скорейшем и качественном решении проблемы, а просто хочет излить душу. В этом случае важно корректно и вовремя закончить беседу.

Приведем пример подобной беседы.

– Я разговаривал с вашим секретарем. Она мне сказала, что занятия на ваших семинарах проводятся только с семи часов вечера. А я работаю до восьми, поэтому не успеваю. А я хочу пройти полный курс. Что мне делать?

– Вы работаете по субботам?

– Нет.

– Отлично, вы могли бы посещать субботние занятия. Курс при этом, конечно, растянется, но, я думаю, это реальное решение вашей проблемы.

– По субботам? Можно… А то по вечерам я никак не могу, никак! У меня серьезная и ответственная работа.

– Оказывается, решение есть. Не так ли? (пытаясь закончить разговор.)

– А поучиться мне просто необходимо. По субботам я могу, это здорово. Вчера еще решил зайти к вам. Думаю: «Может с девяти можно учиться?». Нет, говорят.

– А почему же вы вчера не спросили про субботние занятия?

– Как почему? Я же не знал!

– А сейчас знаете?

– Сейчас знаю, вы мне сами сказали.

– Рад был помочь вам (принимающий встает и протягивает руку посетителю). Жду вас в ближайшую субботу. До свидания!

– До свидания [62, с. 150].

Для того чтобы закончить беседу с назойливым посетителем, можно воспользоваться одним из вариантов ее завершения: «Меня вызывает руководитель», «Мне срочно нужно уйти», «Главное мы с вами обсудили, детали обговорим позже».

К третьей форме беседы с посетителями можно отнести вариант объективного отсутствия проблемы. Иными словами, посетитель пытается решить с помощью руководителя (или принимающей стороны) задачу, которой либо не существует, либо она решается без визита к данному лицу. Если это так, то нужно правильно подобрать эмоциональную составляющую беседы, для того чтобы разговор закончился корректно и конструктивно.

Итак, беседа – это разговор двух или нескольких человек, в процессе которого взаимное влияние собеседников друг на друга способствует изменению их мнений, представлений, ценностей. В идеале в процессе беседы должно происходить сближение, согласование позиций и отношений. Оно становится возможным на перекрестке различных точек зрения, благодаря тому, что каждый из собеседников уважает право своего партнера на собственное мнение, готов выслушать его без осуждения и принять как заслуживающее внимания. Следует иметь в виду, что «Нет более скучной беседы, чем та, в которой все со всем согласны» (М. Монтень).

Психологическая подготовка к собеседованию для рекрутанта и для кандидата на вакантную должность

Предприятие – это кадры.

Девиз японской фирмы «Ниссан»

Подбор персонала – это кропотливая и непрерывная работа, требующая от специалиста по кадрам способностей в сфере общения, таких личностных особенностей, как проницательность, терпимость и внимание к людям, коммуникативная компетентность, а также специальных знаний и умений. Чем большее значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность специалистов по подбору кадров в психологических знаниях. Ниже предлагаются психологические рекомендации, которые позволят сделать подбор кандидатов на вакантные должности более эффективным.

Подготовка офиса

Обстановка, в которой проводятся собеседования, оказывает непосредственное влияние на формирование первого впечатления кандидата о фирме и лично о тех, кто занимается подбором персонала. В соответствии с этим руководители преуспевающих фирм за рубежом обычно выделяют кадровым службам лучшие помещения. Офис кадровой службы рассматривается как визитная карточка предприятия, отражение корпоративной культуры.

По виду вашего кабинета можно достаточно точно определить ваши личные и профессиональные качества. Поэтому нужно позаботиться о том, чтобы то место, где вы принимаете людей, производило бы на них как можно лучшее впечатление, свидетельствовало о высоком уровне корпоративной культуры и отражало философию фирмы, то есть ее главные принципы, цели и пути их достижения. В оформлении офиса кадровой службы должны найти воплощение такие элементы корпоративной культуры, как история фирмы, ее ценности и цели фирмы, символика, традиции, дизайн продукции, фирменный стиль интерьера – все это должно быть направлено на формирование положительного имиджа вашей организации в глазах посетителей. В связи с этим на видном месте рекомендуется разместить стенды с историей фирмы, портреты людей, стоявших у истоков дела, дипломы и призы, сертификаты качества продукции, эмблемы, фирменные и товарные знаки, девизы и лозунги работы, образцы продукции или виды услуг.

Мебель и произведения искусства должны соответствовать имиджу фирмы и быть выдержаны в едином стиле. Так, консерватизм и стабильность финансовой корпорации как нельзя лучше отразят солидные кабинеты с толстыми коврами на полу и дорогой, но строгой мебелью. В то же время оригинальность и креативный дух рекламной фирмы подчеркнет рабочее помещение, пестрящее яркими плакатами, веселое и непринужденное, с легкой и нестандартной по форме мебелью. Лучшим украшением кабинета в любом случае являются живые цветы.

Пространство и мебель следует организовать так, чтобы легко было поддерживать порядок в деловых бумагах. Документы нужно хранить таким образом, чтобы их не смогли увидеть посетители и другие работники фирмы.

Образцом порядка и аккуратности должен быть рабочий стол, на нем недопустимо оставлять пепельницу с окурками, остатки еды, вязание, расческу и косметику. Стол должен находиться прямо на виду у входящего. Вы должны сидеть спиной к стене и лицом к двери. Ваш стул или кресло должны вращаться и быть более высокими, чем у посетителей, что позволяет подчеркнуть ваш высокий статус. Этот эффект можно усилить красивым видом из окна или хорошей картиной, расположенной симметрично за вашей спиной.

Для посетителей следует подготовить стулья более простые, чем у вас. Наиболее приемлемые цвета для стульев: темно-бордовый, темно-зеленый, темно-коричневый или цвета натуральной кожи. Расположите их напротив себя на расстоянии 1-2 метра. Это позволяет видеть посетителя во весь рост и быть внимательным к его невербальным реакциям. Для кофе и неформальной беседы желательно в уютном месте кабинета поставить круглый журнальный столик с удобными креслами. Для назойливых посетителей можно поставить жесткие стулья, расположив их на расстоянии дальше двух метров от вас спиной к двери.

Обстановка вашего кабинета должна создавать у кандидата ощущение делового комфорта, естественности и искренности поведения во время собеседования. При этом кандидат не должен ни на минуту забывать, что хозяин здесь вы.

Подготовка вопросов и заданий для структурированного интервью

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность собеседования как метода отбора. Содержание интервью определяется целью его проведения: оценить профессионально важные деловые и личные качества кандидата. Среди них:

● профессиональные знания и опыт работы;

● степень заинтересованности в данной работе;

● активность жизненной позиции;

● целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей;

● степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своей работы;

● стремление к лидерству способность руководить и готовность подчиняться;

● уровень интеллектуальной активности, способность творчески подходить к решению проблем;

● готовность рисковать или излишняя осторожность;

● степень самокритичности и объективность оценок;

● умение хорошо говорить и слушать;

● внешность и манера поведения;

● честность и порядочность.

Целесообразно составить список из 15-20 основных и 10-20 дополнительных вопросов. Подобные вопросы приводятся в книге В. А. Полякова «Технология карьеры» [79]. Оптимальное время для проведения интервью – 20 минут.

Наиболее опытные консультанты применяют в процессе интервью проблемные узкопрофессиональные вопросы-задания: описывают конкретную производственную ситуацию и спрашивают: «Ваши действия?» Например, претенденту на вакантное руководящее место предлагается для анализа следующая ситуация. В руководимом вами коллективе есть неформальный лидер, пользующийся всеобщим уважением коллег. Он выступает в роли вашего оппонента: ставит под сомнение вашу компетентность и способность руководить, выискивает и подчеркивает ваши ошибки и недостатки, встречает в штыки ваши распоряжения. Ваши действия?

Типичная ошибка руководителей в такой ситуации – избавиться от неформального лидера и попытаться самому завоевать авторитет, стать «своим парнем» для подчиненных. Однако обычно это не удается, так как руководитель и неформальный лидер выполняют разные функции, совместить которые в одном лице невозможно. Руководитель вынужден оказывать давление на коллектив, а лидер защищает себя и коллектив от этого давления. Поэтому в данной ситуации надо рассматривать конфликт как закономерный и попытаться наладить хорошие отношения с неформальным лидером. В дальнейшем рекомендуется использовать его авторитет в своих целях, то есть осуществлять руководство с привлечением неформального лидера.

В конце собеседования следует спросить кандидата, что еще он хотел бы добавить к сказанному и какие вопросы, в свою очередь, хочет задать. Это

можно сделать, например, так: «Собеседование закончено. Что вы думаете о нем? Удалось ли вам сказать все, что вы считали нужным? Получили ли вы ту информацию, которая была необходима? О чем бы вы хотели спросить?» Один опытный консультант по кадрам признавался, что самым важным в собеседовании считает именно вопросы кандидата, потому что они могут не менее точно охарактеризовать интервьюируемого, чем его предыдущие ответы. Так называемое «постсобеседование», о котором здесь шла речь, позволяет создать более неформальную обстановку и способствует самораскрытию интервьюируемого.

Приветствие

Взаимные приветствия, с которых начинается собеседование, очень важны для создания делового настроя и формирования благоприятного впечатления людей друг о друге. Раздраженные или усталые интонации, равнодушный или колючий взгляд, отсутствие зрительного контакта, сосредоточенность в своих бумагах, резкий тон – все это может не только оттолкнуть кандидата, но и в дальнейшем способствует созданию негативного имиджа вашей организации.

Профессионализм работника кадровой службы проявляется в умении быть приветливым хозяином. Для этого не требуется многое. Необходимы всего лишь внимательный мягкий взгляд в глаза вошедшему, приветливая легкая улыбка, открытые позы и жесты, спокойный и доброжелательный тон, уважительное приветствие («Рад вас видеть», «Приятно с вами познакомиться»). Если хозяин кабинета – мужчина, а вошедший – женщина или человек старшего возраста, то хозяину кабинета обязательно нужно встать из-за стола и пойти навстречу гостю. Затем следует вежливое приглашение сесть.

Создание благоприятной деловой атмосферы

Собеседование будет более результативным, если вы понравитесь кандидату, расположите его к себе, создав в самом начале беседы атмосферу взаимного доверия и искренности. Естественно, что кандидат в той или иной мере испытывает напряжение и волнение, которые могут помешать ему «раскрыться», проявить свои лучшие стороны. Поэтому несколько минут нужно отвести на адаптацию посетителя к новым условиям. Для этого в начале беседы необходима небольшая пауза, после которой можно задать кандидату один или несколько легких нейтральных вопросов («Как вас зовут?», «Как вам нравится сегодняшняя погода?», «Как вы доехали?», «Как настроение?»). Можно предложить чай или кофе.

На эмоциональное состояние кандидата определенным образом влияет цвет одежды консультанта (естественно, что наблюдается и обратное влияние).

Например, если вы в темно-фиолетовом костюме, то, скорее всего, будете восприниматься вашим собеседником как строгий и холодный человек. Черный цвет костюма создает между собеседниками невидимый барьер и не способствует откровенности. Красный цвет одежды повысит активность легко возбудимого собеседника, но может подавить человека менее раскованного. Зеленый способствует возникновению контакта и терпимости, его оттенки снижают агрессивность и раздражение. Синий цвет успокаивает, снижает тревожность, создает ощущение стабильности. Одежда пастельных тонов устранит настороженность в отношениях, сделает их более доверительными. А вот серый цвет не вызывает ни положительных, ни отрицательных эмоций, но может легко превратить его обладателя в «серую мышку», лишив человека индивидуальности.

Если посетитель нервничает, что проявляется, например, в побледнении или покраснении лица, дрожании рук, голоса, резких, отрывочных жестах, то можно применить следующие приемы снятия напряжения:

● попросить его передвинуть стул, плотнее закрыть дверь, разложить принесенные документы (мышечное напряжение, связанное с подобными действиями, затем сменяется расслаблением и успокоением);

● поделиться своими трудностями (вспомнить себя в подобной ситуации, пожаловаться на плохую работу транспорта в утренние часы);

● рассказать короткую смешную историю или уместный анекдот;

● сделать кандидату комплимент (критические суждения здесь недопустимы);

● подчеркнуть свое добродушие и простоту (это позволяет усыпить бдительность кандидата и пробудить его к максимальной искренности);

● мягко дотронуться до его спины, плеча или руки или использовать успокаивающие жесты.

Одновременно с этим продолжайте внимательно, но незаметно наблюдать за поведением кандидата.

Влияние первого впечатления

Всем известна пословица «По одежке встречают, по уму провожают». Однако на практике мы пользуемся только первой ее частью: как встречаем, так и провожаем человека именно «по одежке», то есть в соответствии с его внешним обликом и сложившимися у нас стереотипами.

Не верите? Можете проверить, насколько стереотипным является ваше восприятие другого человека. Ответьте, кто может так выглядеть:

1) худощавая женщина, очки в роговой оправе, строгое темное платье с белым кружевным воротником, гладкие волосы, стянутые назад в узел;

2) длинноволосый молодой человек – в ухе серьга, в руках гитара;

3) полный мужчина средних лет в мятом костюме с атташе-кейсом;

4) высокий молодой человек: военная выправка, короткая стрижка, строгий костюм, свежая рубашка, начищенная обувь;

5) мускулистый, гладко выбритый молодой человек в спортивной одежде и кожаной куртке;

6) полная женщина средних лет в юбке и шерстяной кофте, с большой кожаной сумкой, наполненной продуктами.

Большинство людей дают следующие ответы: 1) учительница или библиотекарь; 2) рок-музыкант; 3) торговый агент; 4) военнослужащий; 5) рэкетир; 6) домохозяйка.

Между тем здесь описана типичная внешность: 1) искусствоведа (или балерины); 2) молодого ученого; 3) дипломата; 4) банковского служащего; 5) спортсмена; 6) служащей госучреждения. Как мы только что убедились, по внешности и одежде достаточно сложно судить о роде занятий человека. Однако манера одеваться позволяет достаточно точно оценить некоторые личностные характеристики посетителя. Так, вызывающе яркая одежда и обувь, массивные и многочисленные украшения, броская косметика у женщин свидетельствуют не только об отсутствии вкуса, но и о желании привлечь к себе внимание, а, возможно, о низкой самооценке. Умный деловой человек, знающий этикет, постарается быть презентабельным: иметь строгую деловую одежду, красивые и достаточно дорогие аксессуары (сумку, портфель, ручку, блокнот), носить минимум украшений, быть опрятным и собранным. Это относится как к кандидату, так и к консультанту.

Психологи утверждают, что первое впечатление о человеке примерно на 50 % зависит от его внешности и манеры поведения, на 30 % – от того, как он говорит и только на 20 % – от содержания его высказываний. Как показывают результаты исследований с использованием скрытой камеры, консультант во время собеседования, встречая посетителя «по одежке», ведет себя достаточно стереотипно. С каждым кандидатом он беседует по определенной схеме. Первые две минуты консультант больше молчит, наблюдает поведение и внимательно слушает кандидата, затем берет инициативу в свои руки. Причем на поведение консультанта в основном

влияет то, понравился ли ему кандидат. Если кандидат в течение двух минут успел произвести благоприятное впечатление, то консультант подбадривает и поддерживает его удобными вопросами, доброжелательным тоном и улыбкой. Если же посетитель не понравился, то рекрутант «топит» его каверзными вопросами, оспаривает его утверждения, демонстрирует жестами и выражением лица снисхождение и незаинтересованность.

Интересно, какие же кандидаты не нравятся рекрутантам? Согласно результатам того же исследования «непроницаемые», то есть люди скованные, по мимике и жестам которых нельзя определить их мысли и чувства.

В связи со сказанным выше рекомендуется не оценивать кандидата по первому впечатлению и не спешить с выводами до тех пор, пока не дослушаете до конца и не получите всю информацию. Следует иметь в виду, что правильность оценки обратно пропорциональна субъективной уверенности в ней. Причина этого в том, что уверенный в себе человек не готов воспринимать новую информацию, чтобы уточнить первое впечатление.

Предупреждение ошибок в оценке кандидата

Эффективность собеседования снижают ошибки в оценке рекрутантом кандидата. Они имеют эмоциональный и психологический характер. Например, как уже отмечалось, существует тенденция принимать решение о кандидате на основе впечатления о нем, сложившегося в первые минуты беседы. Главная информация о человеке, поступившая в дальнейшем, практически не учитывается и мало влияет на решение о приеме на работу. Еще один источник ошибок рекрутанта заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с предыдущим человеком, проходившим собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий кандидат смотрелся плохо во всех отношениях, то последующий, возможно, посредственный специалист будет выглядеть на его фоне вполне достойно. Кроме того, у кадровых работников есть тенденция более высоко оценивать тех кандидатов, чей внешний вид, социальное положение и манера поведения в большей мере соответствуют их собственным характеристикам.

Если интервьюер хорошо знает особенности вакантной должности, по которой проводится собеседование, и представляет себе, какими профессиональными и личностными качествами должны обладать специалисты, чтобы преуспеть в этой деятельности, то он будет более объективен, и отобранные им специалисты будут более квалифицированными.

Советы для кандидата на вакантную должность

Устраиваясь на работу, через собеседование проходят все, в том числе и руководители, и кадровики. Оказываясь в роли кандидата на вакантную должность, люди зачастую теряются, не знают, как правильно себя вести.

Чтобы подготовиться к собеседованию, необходимо придерживаться следующих рекомендаций. Постарайтесь до начала собеседования получить как можно больше информации об организации, в которую вы трудоустраиваетесь. Продумайте стиль одежды и ваш внешний вид. Конечно, если вы устраиваетесь в рекламную фирму или в художественную мастерскую, то можете подчеркнуть свою креативность и нонконформизм оригинальностью внешнего облика. Однако в большинстве случаев для собеседования подойдет строгий деловой костюм, который придаст вам впечатление основательности и компетентности.

Перед собеседованием следует определенным образом себя настроить. Вспомните сложные жизненные ситуации, в которых вы смогли добиться успеха. Рассуждайте так: «Я решал сложные проблемы, справлюсь и с собеседованием». Попробуйте осмыслить предстоящее событие с максимальной степенью детализации: вот вы входите в офис, здороваетесь, вам предлагают присесть, задают первый вопрос… Это создает ощущение привычности будущей ситуации и действий в будущих условиях. Обязательно потренируйтесь в проведении собеседования, для этого пригласите кого-нибудь из знакомых.

Некоторым помогает настройка не на успешный, а на неудачный результат. Постарайтесь представить себе наихудший из возможных сценариев собеседования и подготовьтесь к нему. Если вы решили, что неудача все равно неизбежна («все равно меня не возьмут на эту должность»), это позволяет снять излишнее напряжение и быть в ответственный момент достаточно спокойным и собранным.

Внимательно изучите маршрут к месту собеседования, рассчитайте время. Опоздание на собеседование является для кандидата серьезным, а иногда и непозволительным упущением. Между тем непродолжительная прогулка перед собеседованием позволит вам успокоиться и собраться с мыслями.

При использовании традиционного подхода к собеседованию кандидату на вакантное место задаются вопросы, которые можно разбить на восемь основных групп. Отвечая на вопрос «Расскажите о себе», следует максимально продемонстрировать свои лучшие качества, образование, опыт работы в соответствии с требованиями работодателя. Следующим, возможно, будет вопрос: «Почемувы ищете работу?» Не следует критиковать предыдущую работу начальника или коллег – интервьюер может подумать, что проблемы с отсутствием работы кроются в вашей некоммуникабельности. Положительно будут восприняты слова о том, что

вы мечтаете работать именно в этой компании, что только на этой должности вы можете проявить свой профессиональный потенциал. Ответ на вопрос: «Назовите свои сильные стороны» требует не просто перечисления ваших достоинств, но и подтверждения их примерами из практики. Излишняя скромность и нежелание себя «хвалить» могут поставить крест на дальнейшей беседе. Вопрос «Назовите ваши слабые стороны» позволяет выявить степень вашей откровенности при собеседовании. Здесь следует назвать те недостатки, которые не окажут серьезного влияния на качество предыдущей работы, при этом добавьте, что вы работаете над их устранением. Отвечая на вопрос «Чем вы можете быть полезны фирме?», не следует проявлять готовность «лечь костьми» и работать сутками без зарплаты. Скорее всего, интервьюера интересует, насколько вы ориентируетесь в особенностях деятельности компании. Отвечая на вопрос: «Какого стиля работы с вами вы ожидаете от вашего непосредственного начальника?» не следует заявлять о безмерной лояльности или готовности выполнять любые указания – это насторожит собеседника. Если, рассказывая «о ваших самых серьезных достижениях за последние несколько лет», вы не назовете ни одной своей победы, то будете малоинтересны работодателю. И, наконец, вопрос «На какую зарплату вы рассчитываете?» Наиболее серьезным ответом будет указание верхней и нижней границы заработка. Нижняя граница зарплаты – это оценка ваших способностей, верхняя – говорит о вашем чувстве меры и объективности. Естественно, что собеседование при устройстве на работу – это творческий процесс, поэтому ко всем рекомендациям надо относиться с известной долей критики.

В процессе собеседования держитесь естественно и достаточно сдержанно. Имейте в виду, что многих работодателей раздражает стремление кандидата показать свое превосходство, высокий уровень интеллекта и профессионализма. Однако умный и уверенный в себе работодатель готов признать превосходство специалиста в определенной области и не боится руководить коллективом творческих, талантливых людей.

Ситуация оценки всегда болезненно воспринимается людьми и достаточно стрессогенна для обоих ее участников: как для консультанта, так и для кандидата на вакантную должность. Создание благоприятной в психологическом отношении атмосферы собеседования способствует снижению тревожности, большей искренности и доверительности кандидата, а заинтересованное, внимательное отношение к людям консультанта, его проницательность и объективность будут способствовать более точной оценке профессиональных и личностных качеств интервьюируемого.

На этапе подготовки к собеседованию желательно привлечь к участию в нем специалистов, присутствие которых совместно с работником кадровой службы будет способствовать повышению объективности оценки кандидатов на вакантную должность. Известно, что оценка деловых качеств будущего

сотрудника должна проводиться с привлечением лица, компетентного в его будущей сфере деятельности. Исследование личных качеств обычно доверяют психологу, который может выступить в роли внутреннего (штатного) или внешнего (приглашенного) организационного консультанта. В этом случае будут получены более надежные результаты и их квалифицированная интерпретация.

Стратегии интервью при проведении собеседования с кандидатом на вакантную должность

Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа. Плохой секретарь уменьшает ее наполовину.

Т. Конеллан

Итак, задача для работника кадровой службы. Дано: вакансия (одна), кандидаты (предположим, их 5), времени фактически не осталось. Требуется: найти человека на вакантную должность (самого-самого – компетентного и полностью соответствующего ценностям организации).

Задача для соискателя. Дано: вакансия (одна), кандидаты-соперники (см. выше), время – поджимает. Требуется: предстать перед нанимателем «во всей красе» и успешно пройти собеседование на вакантную должность.

Для решения этих задач участники процесса подбора персонала должны знать минимум о том, что такое собеседование, какие бывают виды собеседования, с какой целью они используются и как подготовиться к каждому из них. При отсутствии этих знаний будет как в сказке о генеральном директоре и соискателе-менеджере по продажам…

…И шло у них собеседование восемь часов. Обо всем генеральный директор спрашивал: и женат ли менеджер, а почему нет не хочет ли менеджер завести детей, а если хочет, то мальчиков или девочек, и сколько штук каждого пола, и детством менеджера интересовался… Все спросил, обо всем узнал, даже о том, что в холодильнике у менеджера замороженная пицца… А менеджер проценты требовал, и бонусы, и связи мобильные, и обеды в элитном ресторане, и подъемные, и страховки, и отпуск, и командировочные. Потом подумал немного и добавил в список машину служебную, ноутбук и личную секретаршу, да чтоб не хуже, чем в директорской приемной была. Сдался генеральный директор, согласился на все условия.

Приступил менеджер к работе. И что же дальше?

В первый месяц увеличил менеджер продажи втрое, через два месяца – вдесятеро, а через год – аж в сто раз. А потом вообще все в компании продал, включая мебель, канцтовары и директорскую секретаршу, базу данных

клиентов – конкурентам перепродал, а самого генерального директора – налоговой инспекции… [27, с. 147-148].

Базовая идея, которая лежит в основе эффективного интервью, состоит в следующем: «Нет универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или универсально плохих компаний: есть подходящие друг другу или не подходящие» [33, с. 20]. Мы делаем вывод о том, подходит ли нам кандидат, на основе его соответствия профилю компетенций, который мы составили, а кандидат оценивает компанию, исходя из собственных особенностей личности, мотивации и предпочтений. Выгоднее как можно раньше выявить полное или частичное несоответствие, чем сделать предложение кандидату, который не подходит организации или которому не подходит организация. С целью выявления лиц, которые будут давать максимальные результаты при минимуме затрат, используется собеседование.

Этапы проведения собеседования

Обычно менеджер по кадрам предпочитает проводить собеседование с претендентом «на своем поле», но иногда может предложить встретиться на нейтральной территории (в кадровом агентстве, кафе и др.). Во время собеседования рекрутер пытается ответить на три вопроса:

● Может ли кандидат успешно и качественно выполнять работу.

● Соответствуют ли его личные качества корпоративной культуре компании.

● Хочет ли он продуктивно работать в данной должности в данной организации (то есть выяснить мотивацию кандидата).

Проведение собеседования с кандидатом включает следующие этапы.

Подготовка к проведению собеседования. На этом этапе необходимо составить характеристику наиболее важных для данной должности навыков и умений. В процессе интервью нужно уточнить следующее:

● профессиональные знания;

● степень заинтересованности;

● активность или пассивность жизненной позиции;

● степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты работы;

● стремление к лидерству;

● уровень интеллектуальной активности;

● способность творчески подходить к решению проблем;

● готовность рисковать или осторожность;

● самокритичность и объективность оценок;

● умение хорошо говорить и слушать;

● внешность и манера поведения;

● честность, порядочность.

Установление взаимоотношений с кандидатом. Следует создать атмосферу тепла и открытости, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Вначале необходимо уважительное приветствие, рукопожатие, приглашение сесть. Затем – приемы снятия психического напряжения: сделайте комплимент, предложите чашечку кофе или чая, задайте нейтральные вопросы, расскажите смешную историю.

Интервью занимает обычно 20-30 минут.

Предоставление информации кандидату. Если кандидат вам подходит, сообщите ему о принятом решении и предоставьте информацию о будущей работе (она может включать нормы, по которым будут оцениваться результаты; уровень зарплаты; возможности профессионального роста, особенности взаимоотношений в коллективе).

«Постсобеседование» позволяет получить дополнительную информацию и открывает пути для обсуждения важных вопросов, которые по какой-либо причине не были подняты в процессе интервью.

Оценка проведенного собеседования. После проведения собеседования запишите свое впечатление о кандидате, его слабых и сильных сторонах; основные моменты беседы; составьте предварительное мнение о кандидате.

Виды интервью с точки зрения рекрутера

Очевидно, что важнейшим элементом собеседования с кандидатом на вакантную должность является интервью. Рассмотрим подробнее его виды.

Структурированное интервью предполагает набор вопросов, которые выстроены в определенной последовательности. Например, сначала вы спрашиваете об образовании, затем о профессиональном опыте и о компетенциях. При этом каждая компетенция должна быть сформулирована

рекрутером предельно конкретно, должна иметь свой «измеритель» и в профиле компетенций должны быть расставлены приоритеты.

Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов (например, расскажите о своих обязанностях на последнем месте работы или о причине смены мест работы). К таким вопросам кандидат всегда заранее готовится, и вы, вероятнее всего, получите социально желательные ответы. Например, отвечая на вопрос о смене работы, соискатель может сказать что-нибудь о желании реализовать себя, но вряд ли упомянет о конфликтах с начальством на предыдущем трудовом посту.

Хотя интервьюер планирует определенную последовательность опроса, однако в большинстве случаев имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата. Рекрутер не комментирует ответы соискателя, а просто фиксирует (в памяти или на диктофоне) все, что он услышал.

Как анализировать ответы соискателя? Рассмотрим возможные ответы на традиционные вопросы структурированного интервью [86].

– Расскажите немного о себе.

При ответе кандидата на этот вопрос обратите внимание на следующее:

● он формально излагает биографические данные или сразу выкладывает «козыри», подчеркивая свое желание и возможность занять эту должность;

● излагает только главное, то есть говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности, или приводит не относящиеся к делу факты;

● говорит кратко, точно, ясно или долго мямлит и плохо выражает свои мысли;

● держится или говорит спокойно, уверенно или неуверен в себе.

– Как смотрите на жизнь, какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?

Отвечая на этот вопрос, кандидат может сказать, что жизнь трудна, очень много проблем, большинство из которых неразрешимы; люди злы и недоброжелательны; в жизни мало радостей и все решает судьба, случай или другие люди, но не сам человек. Это означает, что перед вами человек пассивный, неуверенный в себе, не доверяющий другим, пессимистично настроенный и несчастливый (возможно, неудачник). Другой человек в оценке жизни более позитивен, говоря о том, что жизни без проблем не

бывает, трудности преодолимы, судьба и карьера человека в его руках, люди доброжелательны и готовы к сотрудничеству, человек сам кузнец своего счастья. Такой кандидат скорее всего занимает активную жизненную позицию, нацелен на успех, готов взять на себя ответственность, успешно взаимодействует с людьми и умеет радоваться жизни.

– Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?

Плохо, если отвечают расхожими фразами: «Меня привлекают перспективы роста, интересная работа, солидная фирма…». Кандидат должен привести серьезные и конкретные доводы: например, желание применить свою квалификацию и опыт там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены, привлекательность работы в команде профессионалов.

– Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?

Кандидату на вакантную должность следует без ложной скромности назвать свои главные преимущества перед другими претендентами. При этом он должен продемонстрировать свое умение убеждать, подчеркивая свои достоинства. Плохо, если кандидат использует слабые аргументы и приводит свои формально-биографические характеристики.

– Каковы ваши сильные стороны?

Кандидат должен подчеркнуть, в первую очередь, те качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения, используя конкретные факты. Если рекрутер слышит штампы, повторяющиеся тысячи раз: «Я общительный, аккуратный, исполнительный», нужно уточнить, в чем проявляется его общительность, аккуратность, исполнительность, какова его манера выслушивать клиента, чего он достиг благодаря своим сильным качествам.

– Каковы ваши слабые стороны?

От умного кандидата вы вряд ли услышите покаяние в грехах и длинный перечень недостатков. Он постарается повернуть ответ так, чтобы еще больше повысить свои шансы. Например, скажет: «Многие считают меня трудоголиком» или «Не умею отдыхать, хорошо чувствую себя только когда работаю» или «Слишком требователен к себе и другим». Если кандидат слишком хвастлив, и вам хочется подвести его к откровенному признанию своих недостатков, можете рассказать ему такую шутку. В подобной ситуации кандидат характеризует себя: «Добросовестный, трудолюбивый, не

пью, не курю…» Тогда его удивленно спрашивают: «У вас нет ни одного недостатка?» «Один есть – признается кандидат, – люблю приврать».

– Почему вы ушли с предыдущей работы?

Плохо, если причиной ухода был конфликт, если кандидат ругает порядки на прежнем месте работы и своего бывшего руководителя. Уход с работы из-за конфликта является бегством от трудностей, признанием собственного поражения, накладывающим отпечаток на самооценку личности. Негативное отношение к людям, привычка конфликтовать с сотрудниками, а особенно с руководством, является устойчивой характеристикой личности и обязательно проявится в той или иной форме на новой работе. Хороший кандидат подчеркнет то позитивное, что было в его предыдущей работе и взаимоотношениях с людьми, и назовет такие достойные причины как желание более интересной (высокооплачиваемой, дающей возможности профессионального роста) работы и стремление наиболее полно реализовать свои возможности.

– Почему вы решили переменить место работы?

Этот вопрос задают тому, кто на момент собеседования еще продолжает работать. Как и при ответе на предыдущий вопрос, не с лучшей стороны охарактеризует кандидата рассказ о конфликте. В то же время стремление к профессиональному росту, расширению сферы применения своих знаний и умений, повышению зарплаты уважается и приветствуется во всех развитых странах.

– Получали ли вы другие предложения работы?

Авторитет кандидата повысится, если он расскажет о других приглашениях на работу, но отметит особую заинтересованность именно в этой. Хорошо, если он выкажет желание получить максимальное удовлетворение от своей работы. Настроение сотрудника не только влияет на его здоровье и социально-психологический климат в коллективе, но и является важнейшим условием высокой результативности труда, надежнейшей гарантией от ошибок, халатности и брака, а в конечном итоге главным залогом процветания фирмы.

– Насколько успешно вы прошли собеседование в других местах?

Важно узнать, по каким причинам кандидат не прошел собеседование в одних местах и успешно прошел в других. Если он убедит вас, что заинтересовал ваших конкурентов, то постарайтесь его удержать.

Проективное интервью предполагает оценку соискателя по его личностному восприятию той или иной задачи. Примером подобного

интервью является тест «Рабочее место». Кандидату предлагается на чистом листе бумаги нарисовать свое рабочее место. Если он рисует стол, компьютер, телефон, факс и т. д., то это скорее всего ярко выраженный офисный работник. Если человек прорисовывает детали интерьера, то, возможно, что обстановка для него важнее самой выполняемой работы. Если изображены люди, то скорее всего у кандидата не будет сложностей в общении с клиентами.

Ситуационное интервью предполагает блок вопросов-задач, иллюстрирующих, как кандидат будет проявлять себя в той или иной ситуации. Например: «Вы узнали, что ваш коллега во время работы скачивает фильмы. Как вы поступите?» или «Какими будут ваши первые три шага в роли руководителя отдела?», «Опишите свой первый день на новой работе».

Интервью по компетенциям предполагает соотнесение требований компании с уровнем компетентности кандидата. Вопросы выстраиваются таким образом, чтобы проверить уровень знаний и умений человека. Так, на проверку управленческой компетенции направлен вопрос: «Каким количеством людей вам приходилось руководить и как вы распределяли обязанности между ними?» Перед проведением подобного интервью очень важно сформулировать для себя ключевые задачи, которые сотруднику придется выполнять, когда он займет предлагаемую должность.

Для проверки компетенций может использоваться так называемое кейс-интервью. Соискателю предлагаются определенные задания («кейсы»). Например, если рекрутер подбирает кандидата на должность менеджера, «кейсы» могут быть следующими.

1. Опишите идеальную команду. А теперь опишите свое место в ней. («Кейс» выявляет знание основ менеджмента и предпочтения человека по команде.)

2. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда вы берете на работу сотрудника отдела продаж: ценности и лояльность; индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т. д.); навыки продаж (расстановка приоритетов позволяет выявить соответствие ценностям компании, в которую приходит кандидат).

3. Представьте, что к вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у вас. Чем может быть вызван такой переход и какими могут быть ваши действия? (Определяется склонность к анализу, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента.)

4. Опишите идеального для вас подчиненного. (Соответствие представлений кандидата реальности компании.)

5. Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного (например, мои личностные особенности, что я ценю в жизни и в профессии, как меня мотивировать).

Цель **стресс-интервью** – поставить кандидата в заведомо сложные условия. Такими условиями могут быть и обстановка (неудобный стул, открытая дверь за спиной, постоянные звонки и хождение сотрудников), и «отсутствие логики» в задаваемых вопросах, и откровенное игнорирование кандидата (интервьюер не дослушивает ответы, вопросы носят провокационный характер). Существует точка зрения, что в состоянии стресса человек раскрывается практически полностью. Однако практика показывает, что человек с сильным типом нервной системы скорее всего просто проигнорирует «наезд» интервьюера, а со слабым – может сломаться. Подобное интервью оставляет далеко не радужные впечатления о компании, поэтому велик риск «отпугнуть» хорошего работника. Однако методика провокационного интервью может использоваться при отборе кандидатов на должности управленцев высшего звена: именно от топ-менеджеров в большинстве случаев наниматель ожидает быстрой реакции и адекватных решений.

В процессе стресс-интервью не стоит задавать провокационные вопросы типа: «Откат в каком размере вы планируете положить себе в карман?» или «Скольких родственников вы возьмете на работу, когда станете директором?» Правдивого ответа все равно не дождетесь, а человека оскорбите. Однако вполне допустимы такие вопросы: «О каком поступке в качестве руководителя на предыдущем месте работы вам не хотелось бы вспоминать?», «Случалось ли вам не выполнять (хотя бы частично) взятые на себя обязательства?»

Глубинное интервью предполагает достаточно длительный контакт с кандидатом, при котором у интервьюера есть возможность определить не только его профессиональный опыт, но и ценности, мировоззрение. При таком интервью устанавливается тесная связь между интервьюером и кандидатом, предполагающая доверительный тон, «разговор по душам» и даже установление дружеских отношений.

Как выявить ложь?

Для многих видов деятельности правдивость кандидата может быть решающим критерием отбора. Это связано с тем, что в любой организации ценится порядочность и преданность работников. Можно научить человека

выполнять определенную работу, но нельзя изменить его характер и образ мышления.

Для того чтобы узнать, насколько правдив человек, когда он рассказывает о себе, существует два основных метода: вербальный (словесный) и невербальный (по языку жестов).

При выборе вербального метода можно использовать следующие его варианты.

● Поймать человека на противоречиях. Для этого в интервью вставьте вопросы, совпадающие по смыслу, но различающиеся по формулировке. Например, ближе к началу интервью вы можете спросить: «Опишите, пожалуйста, работу, которая была бы для вас наилучшей»; ближе к концу беседы – «Что бы вы изменили в своей настоящей работе, чтобы она стала для вас идеальной?» Если кандидат дает различные по своей сути ответы, то хотя бы в одном случае он лжет.

● Спросить, кто может его рекомендовать, к кому из его руководителей, сотрудников или подчиненных можно обратиться, чтобы получить характеристики его личных и деловых качеств. Если человека смущает такая просьба, то можно усомниться в его искренности. Наведение справок о кандидате у 20-25 его коллег позволяет повысить точность оценки его деловых и личных качеств до 95 %.

● Подстроить шутливую ловушку. Например, вошедшего встречают вопросом: «В нашей фирме очень высоко ценится аккуратность. Вы вытерли ноги о коврик, входя сюда?» Если кандидат уверяет, что сделал это, следует ответ: «Но больше аккуратности в нашей фирме ценится правдивость. Возле двери нет коврика». Ловушка может быть и более серьезной. Если человек считает себя компетентным в какой-либо области, можно проверить его знания заранее подготовленными вопросами или попросить продемонстрировать умение (например, умение работать на компьютере).

Невербальный способ выявления лжи построен на том, что как только человек начинает лгать, его тело самопроизвольно производит определенные движения, выдающие ложь. Зигмунд Фрейд говорил по этому поводу: «Имеющий глаза да увидит, имеющий уши да услышит и убедится, что нет такой тайны, которую смог бы скрыть простой смертный. Губы его сомкнуты, но он пробалтывается кончиками пальцев. Изо всех сил рвется наружу признание. Поэтому задача заключается в том, чтобы увидеть самое сокровенное и разгадать его». К характерным для неискренности жестам можно отнести прикрытие рта или прикосновение к нему, прикосновение к носу, потирание глаз, почесывание шеи и оттягивание воротника. Если человек смотрит в глаза собеседнику менее половины разговора, то его

можно заподозрить в неискренности. Ложь выдают также нервные движения (собеседник, например, начинает поправлять прическу, одежду, отряхивать пыль, смахивать что-то со стола). Вымысел создает горловой мышечный спазм, поэтому у человека вдруг хрипнет голос, и он никак не может прокашляться. Когда собеседник что-то придумывает, то есть слова идут не от сердца, а от ума, то повышается тембр голоса. И, наконец, человек может не договаривать некоторые фразы до конца и делать после этого паузы. Это говорит о наличии «внутреннего препятствия» в виде информации, которую он хотел бы скрыть. Отмечу, что многие из указанных невербальных признаков лжи могут сигнализировать также и о волнении, здесь важно не ошибиться.

Когда человек делает ложное заявление, он непроизвольно отклоняется назад, словно желает отдалиться от сказанной лжи. Когда говорят правду, то всегда наклоняются вперед, как бы приближаясь к истине.

Нужно отличать злостный обман от безобидной лжи. Безобидная ложь отличается тем, что лгущий человек частично принимает ее для себя как правду. Предположим, рабочее давление у человека 160/100. Любой врач назовет его гипертоником. Но он себя больным не считает, чувствует себя прекрасно. Однако врач ведь сказал – гипертония! Если у такого человека спросить о состоянии здоровья, то он ответит: «Я абсолютно здоров!» При этом часть невербальных сигналов будет сообщать о том, что он солгал, часть – что сказал чистую правду. Например, лицо может покраснеть, туловище – наклониться вперед, а палец – прикоснуться к подбородку.

Если же ложь злостная и целенаправленная, то в тот момент, когда слова человека будут «да-да», все невербальные сигналы скажут «нет», то есть язык жестов будет сигнализировать только о лжи.

Интервью, основанное на версии шаблонной модели поведения , близко к ситуационному. Оно отличается от последнего лишь тем, что у кандидата спрашивают не о том, как он поступит в той или иной ситуации, а о том, как он поступал, о его конкретном опыте. Например, соискатель претендует на место администратора гостиницы. Вы спрашиваете его о том, приходилось ли ему участвовать в разрешении конфликта с клиентом, и просите описать его поведение в этом конкретном случае.

Как показывает опыт, самое действенное интервью – то, которое включает в себя элементы из различных видов. Действительно, мы так или иначе задаем соискателю вопросы для оценки его профессионального уровня (интервью по компетенциям), просим его описать обстановку, в которой работа в компании будет для него наиболее комфортной (проективное интервью), предлагаем различные ситуационные задачи (ситуационное интервью), придумываем

каверзные вопросы (стресс-интервью). Кроме этого, мы наблюдаем, анализируем, говорим на отвлеченные темы (глубинное интервью).

Выбор стратегии интервью зависит от таких факторов, как позиция, на которую вы подбираете кандидата, ваши личные предпочтения и ваш персональный опыт.

Есть общие правила, которыми необходимо руководствоваться при подготовке и проведении интервью.

● Интервью обязательно следует подготовить и выстроить вопросы в определенной последовательности. Время проведения интервью обычно составляет не более 30 минут, и за это время нужно получить максимальный объем информации.

● Вопросов не должно быть слишком много. Большое количество вопросов утомит и соискателя, и интервьюера, а уставший человек – плохой собеседник.

● При выборе метода важно понимать, какой результат вы хотите получить. Логика «цель – задача – метод – шаг» применима в любой сфере деятельности, в том числе и в приеме на работу. Хотите получить специалиста с высоким уровнем квалификации – говорите о компетенциях, хотите подобрать сотрудника, разделяющего ценности компании, – ориентируйтесь на глубинное интервью, а хотите просто закрыть вакансию – дайте кандидату пакет документов для заполнения.

● При общении с кандидатом помните об этике взаимоотношений. Уважайте собеседника. Ваша задача не научить его жизни и открыть ему глаза на правду, а выбрать достойного сотрудника для своей компании.

● Следует иметь в виду «ловушки», препятствующие объективности оценки кандидата. Среди них – срочная необходимость занять должность; жалость по отношению к человеку, которому нужна работа; влияние первого впечатления (внешний вид, манера поведения); оценка кандидата в сравнении с предыдущим. Правильность оценки кандидата, как правило, обратно пропорциональна субъективной уверенности в ней. Причина здесь в том, что слишком уверенный в себе человек не готов воспринять новую информацию, чтобы уточнить первое впечатление.

Собеседование глазами кандидата на вакантную должность

Мы рассмотрели различные виды интервью с точки зрения интервьюера. А как же воспринимают их соискатели? В Сети можно подсмотреть очень интересную классификацию интервью с точки зрения кандидата на вакантную должность.

Допрос. Когда вам задают вопросы в определенной последовательности, никак не связанной с вашими ответами (так называемое структурированное интервью).

Самый простой способ давать правильные ответы – спросить у человека, который уже прошел через собеседование, о чем его спрашивали и как реагировали, приготовиться и уверенно идти на допрос. Можно представить себе, что вы просто заполняете анкету. По сути, то же самое тестирование, только не вы читаете вопросы, а вам читают их вслух (или озвучивают по памяти).

На допросе надо отвечать так же, как и на вопросы теста: не особенно задумываясь и коротко, все равно подробности никого не интересуют.

Рассуждения. Вам предлагают прокомментировать какую-нибудь ситуацию, рассказанную устно или нарисованную (так называемое проективное интервью). Хитрая задумка заключается в том, что, говоря о чужих поступках, вы проявите свои личные качества. Например, вам показывают картинку, где нарисован человек, выходящий из офиса с толстым портфелем, поясняют, что это сотрудник компании, и просят дать комментарии. Если вы скажете, что это, возможно, бухгалтер, который взял работу на дом, чтобы успеть вовремя подготовить квартальный отчет, – отлично, в вас увидят ответственного и трудолюбивого работника. Если вы скажете, что это наверняка повар, который тащит в семью ворованные продукты, – вас могут заподозрить в личной нечестности. Кроме того случая, если вы нанимаетесь в службу безопасности, – тогда все в порядке, глаз-алмаз, наш человек.

Фантазирование. Когда вас просят описать ваши действия в придуманной ситуации (так называемое ситуационное интервью).

По вашим словам делают вывод о том, как вы будете работать в компании. Например, вам говорят, что вы – офис-менеджер, и вашему начальнику нужно сегодня улететь в другой город, самолет через час, а служебная машина сломалась. Время уже 6 часов вечера, и у вас билет в театр. Как будете действовать? Если начнете уточнять, а входит ли в ваши обязанности заказ билетов, и/или предложите уволить заведующего гаражом – на этом все, спасибо, что пришли. Шанса объяснить, что вы имели в виду, что в компании таких ситуаций быть не должно, и вы готовы приложить для этого все усилия, у вас не будет. Правильным ответом будет, возможно, «плюнуть на театр и отвезти начальника на собственной машине».

Оценка. Когда ваш ответ оценивается только с одной точки зрения – прозвучал ли в нем намек на нужное компании ваше личное качество (так называемое интервью по компетенциям). Пример: если вы любите играть в футбол, значит, вы предпочитаете командную работу, а если в теннис – то

индивидуальную. Для главного бухгалтера предпочтительнее вышивать крестиком, а не прыгать с парашютом (осторожность предпочтительнее склонности к риску) [27, с. 44].

Кавалерийский наскок (так называемое стресс-интервью) . Интервьюер проявляет постоянную активность, иногда откровенно давит на кандидата. Он задает вопросы, на которые можно ответить только «да» или «нет» («закрытый» тип вопросов), позволяет себе перебивать и обрывать собеседника, не дает возможности ничего спросить – и чаще всего делает это намеренно. Выражение лица, жестикуляция, поза интервьюера демонстрируют превосходство. Складывается впечатление, что вас хотят уличить в некомпетентности или обмане.

Такой сценарий собеседования не позволяет проявить профессиональные качества претендента, зато дает возможность проверить устойчивость к стрессу и выявить тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения. Обычно этот сценарий применяют для отбора кадров на должности, которые требуют высокой психологической адаптированности к ситуациям давления или даже унижения (в силу специфики работы или психологических особенностей руководства). Если такой стиль интервью применили к вам – делайте выводы.

Когда вам начинают хамить и грубить, рекомендуется встать и уйти. Оправдать подобное поведение тем, что это просто человек такой попался, а сама компания может быть очень хорошей, нельзя.

Игра в прятки. Этот стиль собеседования характеризуется явным стремлением запутать кандидата, сбить с толку, «пустить пыль в глаза». Вряд ли он произведет достойное впечатление на разумного человека, тем более – профессионала. Скорее, он насторожит или отпугнет. Если в отношении вас применили такой сценарий, можно сделать вывод, что решение о вашем несоответствии предлагаемой позиции уже принято.

Собеседование-соло характеризуется тем, что после нескольких необязательных вопросов о кандидате интервьюер подробно и пространно рассказывает о компании, ее планах, будущей работе претендента, замечательном коллективе, отличном руководстве. Буквально поет, как соловей.

Этот стиль собеседования применяют, если поставлена задача не упустить ценного сотрудника. Однако не стоит расслабляться. Некоторые фирмы могут использовать интервью с целью получить важную коммерческую информацию. Будьте начеку: ваша бдительность может быть усыплена сладкими речами, после чего вы сами не заметите, как выложите

конфиденциальные сведения, относящиеся к нынешнему (или прошлому) месту работы.

Собеседование-испытание. После того как интервьюер задаст несколько обязательных вопросов, кандидату предлагается решить профессиональную или «поведенческую» задачу. В некоторых случаях это может быть «домашнее задание» – маркетинговое исследование, подготовка презентации, сценария и т. д. Если вы – профессионал, то бояться нечего, если новичок – есть смысл подготовиться.

Такая форма собеседования позволяет проверить ваши практические навыки, однако не годится для оценки качеств кандидатов на руководящие должности. Возможны также модифицированные варианты, с целью, например, проверить ваше умение справляться с нестандартными ситуациями.

Собеседование «партнерские переговоры» со стороны выглядит как беседа двух хороших знакомых. В разговоре явно прослеживается равномерное распределение между собеседниками времени для высказывания мнений. Преобладают вопросы «открытого» типа (они предусматривают высказывание мнения, а не односложный ответ), часто воспринимаемые как приглашение к рассказу. Такой стиль проведения интервью позволяет нанимателю заложить хорошую основу для дальнейшего взаимодействия с новым сотрудником. Длительность такого собеседования обычно составляет 1,5-2 часа.

К «партнерским переговорам» обычно прибегают, если нужно привлечь кандидата на «ключевую» позицию или специалиста, представляющего для компании ценность. Его применяют и в том случае, когда требуется создать команду единомышленников для работы над проектом [6].

В Интернете можно найти рекомендации о том, кому как отвечать на вопросы, если собеседование многоуровневое (в нем последовательно участвуют несколько представителей фирмы). Как правило, первоначально собеседование проводит менеджер по персоналу. На этом этапе не стоит пытаться произвести впечатление, используя профессиональные термины, аббревиатуры, понятные только специалистам узкого профиля. Следует помнить, что менеджер по персоналу не оценивает по профессиональным показателям, а старается получить детальную информацию о профессиональной деятельности соискателя, определить мотивацию и уровень соответствия вакантной должности по личностным качествам. Кандидаты напрасно не придают должного значения собеседованию с рекрутером. Не пройдя этот этап собеседования, соискатель не будет рекомендован для встречи с начальником подразделения. Поэтому лучше

отвечать заученными фразами на стандартные вопросы. Этого будет вполне достаточно.

В разговоре со службой безопасности нужно максимально точно отвечать на устные вопросы, а также внимательно заполнять анкету, ни в коем случае не искажая факты и не утаивая информацию.

Непосредственный руководитель проверяет ваш профессиональный уровень. Поэтому расскажите ему о результатах работы на предыдущих местах, задайте уточняющие вопросы о стоящих задачах по данной позиции, непосредственных должностных обязанностях и правилах взаимодействия с другими структурными подразделениями компании. На этом этапе вы можете смело использовать профессиональный словарный запас. Кстати, большим плюсом будет демонстрация результатов вашей работы в наглядном виде – предоставьте презентации, портфолио, чертежи.

Генеральный директор комплексно оценивает кандидата, сопоставляет результаты предыдущих собеседований и принимает окончательное решение. Здесь не стоит перехватывать инициативу, стараться уйти от ответа на прямые вопросы, уточнять второстепенную информацию, которую вам могут предоставить другие сотрудники, использовать профессиональные сленговые выражения [39].

Известно, что успех бизнеса определяют правильные люди на правильном месте. В зарубежной практике подбор персонала рассматривается как гарантия успешного помещения капитала. На основе грамотного подбора персонала создаются эффективные управленческие команды.

Иофор считается святым покровителем консультантов по менеджменту. Однажды он дал своему зятю Моисею ценный совет, касающийся необходимости создания организационной структуры. Когда народ израильский шел по пустыне, Иофор увидел, что его зять Моисей с утра до вечера сидит в окружении людей, давая им советы и разрешая их споры. «Не хорошо это ты делаешь, – сказал Иофор. – Ты измучишь и себя и народ сей, который с тобою; ибо слишком тяжело для тебя это дело: ты один не можешь исправлять его. Итак, послушай слов моих…» Иофор сказал Моисею, что он должен оставаться для людей посредником перед Богом, учить их уставам и законам Божиим. «Ты же усмотри из всего народа людей способных, боящихся Бога, людей правдивых, ненавидящих корысть, и поставь их над ним тысяченачальниками, стоначальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками. Пусть они судят народ во всякое время и о всяком важном деле доносят тебе, а все малые дела судят сами: и будет тебе легче, и они понесут с тобою бремя. Если ты сделаешь это, и Бог повелит тебе, то ты можешь устоять, и весь народ сей будет отходить в свое место с миром» [1, с.

638]. Говоря языком психологии управления, Иофор посоветовал Моисею делегировать полномочия честным и компетентным сотрудникам.

Подбору обученных, мотивированных, обладающих необходимыми умениями людей способствует владение различными стратегиями проведения интервью при приеме на работу, потому что подобная компетенция позволяет получить о кандидатах разнообразную информацию – от профессиональных умений до мировоззрения и ценностных ориентаци1.

...

Тест «Умеете ли вы слушать?» [81, с. 56]

Инструкция

Большую часть своего речевого времени (около 45 %) мы слушаем других. Попробуйте оценить свои способности к аудированию. На следующие 10 вопросов отвечайте двумя вариантами: «да» (чаще всего «да») и «нет» (чаще всего «нет»).

Текст опросника

1. Легко ли я отвлекаюсь, когда слушаю?

2. Слушаю ли я, если мне не интересно?

3. Слушаю ли я, если мне надоело?

4. Не слушаю ли я просто из вежливости?

5. Может быть, я не слушаю, а обдумываю свой ответ?

6. Замечаю ли я ошибки в речи партнера?

7. Не спешу ли я принять решение до того, как пойму проблему?

8. Прекращаю ли я слушать, когда появляются трудности?

9. Занимаю ли я негативную позицию по отношению к говорящему?

10. Не возникает ли у меня непреодолимого желания прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему?

Обработка результатов В этом тесте вы получаете по одному баллу за ответы «да» на 2-й и 3-й вопросы и ответы «нет» на все остальные. Если вы получили от 8 до 10 баллов, вы хороший слушатель, внимательно относящийся к своему собеседнику, умеющий сдерживать свои эмоции и

быть настойчивым, от 5 до 8 баллов – средние показатели, ниже 5 – неудовлетворительное слушание.

Особенности проведения деловых совещаний

Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

Закон Оулда и Кана

Служебные отношения в рамках делового общения включают различные формы обсуждения производственных, экономических, научно-технических проблем. Наиболее распространенными являются совещания. Совещание – это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения. Основное его назначение – помочь в подготовке и реализации управленческих решений.

Достоинства и недостатки деловых совещаний

По мнению автора книги «Этика делового общения» кандидата исторических наук И. Н. Браима, совещания имеют ряд преимуществ по сравнению с другими формами делового общения, среди них:

● разностороннее рассмотрение проблемы с привлечением различных специалистов;

● обеспечение оперативной подготовки альтернативных вариантов решения проблемы;

● возможность для познания личных и деловых качеств участников;

● психологический эффект единения: создается атмосфера коллективного обсуждения; участники заражаются сходными эмоциями; общее решение воспринимается как групповая норма, которой обязаны подчиниться все присутствующие [9].

Тем не менее при всех достоинствах данной формы делового общения совещания требуют больших временных затрат, поэтому если руководитель может самостоятельно собрать информацию, принять решение, довести его до исполнителей, в проведении совещания нет необходимости.

Автор учебного пособия «Психология управления» Е. В. Мещерякова приводит следующие причины, по которым надо воздерживаться от проведения традиционных совещаний.

1. Любое совещание связано с потерей времени, денег и ответственности.

2. Эффективность проведения обычных совещаний невелика. Практика показывает, что 70 % совещаний можно было бы вообще не проводить без ущерба работе. Из них 40 % вообще не нужны и проводятся «на всякий случай», 20 % могут быть заменены менее дорогостоящими видами управленческих действий, 10 % заканчиваются без принятия конкретного решения.

3. Если количество выдвинутых на совещании предложений принять за 100 %, то оказывается, что 50 % из них вообще не принимается, а из принятых 40 % не выполняется.

4. Если в совещании участвуют более 7 человек, то оно неэффективно. Если оно длится более двух часов, то большинству участников становится безразлично, какое решение будет принято.

5. Об обязательном исполнении решений, принятых на плановых совещаниях, приходится напоминать, тратя на это дополнительное время [61, с. 154].

Можно ли повысить эффективность делового совещания? Конечно. Для этого следует учесть ряд рекомендаций.

Виды совещаний

В зависимости от **цели проведения** выделяют три основных вида совещаний:

● проблемное – проводится для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии; предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения;

● инструктивное – проводится в случае необходимости передать распоряжения по вертикали управления снизу вверх для их быстрейшего исполнения; включает конкретизацию и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных;

● оперативное (диспетчерское) – проводится при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках и в подразделениях организации; в процессе его проведения заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно на основе полученной информации разрешаются возникающие проблемы.

Существуют и другие классификации совещаний. **По сфере применения** могут выделяться такие виды совещаний, как конференции, семинары,

симпозиумы (в науке), съезды, пленумы (в политике). **По тематике** различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т. д.

Исходя **из этико-организационных подходов** , выделяют диктаторские, автократические, дискуссионные и свободные совещания. На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией либо распоряжением вышестоящей организации. При этом дискуссии не проводятся, участники только задают вопросы. Разновидностью диктаторского является автократическое совещание, в процессе которого руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает их ответы. Участники не имеют права высказывать мнения относительно позиций друг друга. Дискуссионное совещание носит демократический характер. В его процессе происходит обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений. Свободное совещание проводится без четко сформулированной повестки дня.

Подготовка совещания

Чтобы совещание дало эффективный результат, его необходимо серьезно подготовить . Подготовка совещания включает определение цели, основной проблемы, задач, порядка дня. Если вы хотите собрать информацию, узнать мнения сотрудников и их аргументы, определите тему совещания достаточно широко. Если итогом дискуссии должно стать принятие решения по конкретному вопросу требуется узкая формулировка темы. Тему нужно сформулировать в активном ключе (не «Рост затрат в текущем году», а «Что нужно сделать, чтобы снизить наши затраты?»).

Далее необходимо определить состав участников. В совещании обычно участвуют 7-9 (максимум 12) человек. Следует приглашать только тех сотрудников, которые компетентны в решении данной проблемы. При этом если на совещании планируется рассмотрение важного вопроса, этически оправданным со стороны руководителя будет приглашение участников не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении.

Письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания (то есть повестка дня), должен включать следующие вопросы: тема; цель; место проведения; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания совещания; фамилии докладчиков и ответственных за подготовку вопросов; время, отведенное на каждый вопрос; источники, в которых можно найти информацию по каждому вопросу.

Дату проведения совещания его участникам сообщают заранее, чтобы они могли до его начала ознакомиться с материалами, подготовиться. Обычно время и дата совпадают с днем, который традиционно отводится для подобной деятельности, непредвиденные совещания возможны как исключения. Время проведения совещания должно быть максимально удобным для всех. Не следует отвлекать сотрудников от неотложных дел и лишать их возможности отдыха.

Затем необходимо продумать регламент совещания. Примерный распорядок может быть следующим: общее время проведения – не более 1,5-2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45-50 минут работы. Во время перерыва можно предложить участникам прохладительные напитки, кофе, чай, печенье, бутерброды.

Подготовка помещения для проведения совещания включает создание в нем оптимального температурного режима и освещения. Необходимо обеспечить наглядность – от мела и фломастеров до видеотехники, предусмотреть для каждого участника возможность записей.

Помещение должно быть достаточно просторным, позволяющим участникам расположиться так, чтобы видеть друг друга. Наиболее подходящими для организации совещания формами расстановки мебели являются «буква П», «прямоугольник», «круг» и «дискуссионный клуб». В двух первых формах несколько затруднен контакт между участниками, сидящими на одной линии. «Дискуссионный клуб» (расположение за столами группами по четыре человека) может использоваться, если руководитель планирует организовать работу в подгруппах.

При проведении совещаний может использоваться «прием аквариума», который предполагает образование участниками внутреннего и внешнего кругов. Активная работа ведется во внутреннем круге – «аквариуме». Если кто-то не готов, плохо себя чувствует и не хочет участвовать в обсуждении, ему предлагается занять место во внешнем круге и просто понаблюдать за процессом. Когда руководитель планирует размещение участников, ему желательно учесть степень их активности и структуру неформальных отношений в группе.

Если сотрудникам в процессе обсуждения предстоит делать записи, можно предложить им расположиться за столами. Однако следует иметь в виду, что мебель может создавать ощущение барьеров между участниками, что препятствует свободному высказыванию мнений. Отсутствие столов может стать источником открытости, но в то же время незащищенности и дискомфорта. Желательно, чтобы мебель была удобной, а общий интерьер должен способствовать физическому и психологическому комфорту приглашенных.

Последовательность проведения совещания

Прежде всего, необходимо настроить участников на решение проблемы. Деловой настрой совещания зависит от поведения ведущего (руководителя) в его начале. Руководителю рекомендуется:

● начать точно вовремя;

● во вступительном слове четко сформулировать цель и задачи совещания; определить используемые термины;

● согласовать правила совещания и его регламент;

● назначить ответственного за ведение протокола совещания;

● создать психологический комфорт и положительный эмоциональный фон (для этого используются комплименты аудитории, выражение радости от встречи с коллегами и надежды на успешное решение проблемы);

● не начинать совещание с критических замечаний в адрес подчиненных.

После краткого вступительного слова с докладом или основной информацией выступает либо руководитель, либо назначенный им сотрудник. Доклад (или основную информацию) должны отличать конкретность и конструктивность, понятность языка и используемых терминов, наглядность, уверенность. Далее следует обсуждение доклада в форме прений или ответов на вопросы.

Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких проблем, то следует начать обсуждение с более простых вопросов. Они играют роль интеллектуальной разминки.

В заключение совещания руководитель подводит итоги обсуждения и излагает свое мнение в принимаемом решении. Он может принять решение и после совещания, продумав все предложенные варианты.

После проведения совещания руководитель должен организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей и в дальнейшем – контроль над их исполнением.

Типичные ошибки в поведении ведущего

Часто ведущий, излишне увлеченный повесткой совещания, не замечает типичных ошибок в технологии его проведения. Для своевременного их предупреждения рекомендуется ознакомиться с наиболее типичными из них.

1. Излишняя эмоциональная расторможенность ведущего:

• громкий, резкий, часто неприятный голос;

• хаотичная, суетливая жестикуляция;

• фамильярное обращение к участникам совещания;

• взгляд исподлобья или «по-волчьи».

2. Преобладание негативных оценок в речи:

• ведущий называет участников обидными или оскорбительными словами («дурак», «идиот», «неудачник» и т. д.);

• ведущий акцентирует только негативные моменты в информации со стороны участников («говорите о недостатках», «снова план не выполнили»);

• акцентирует внимание только на возможных неприятностях в будущем («надеюсь, мы не развалимся»).

3. Провокация негативных эмоций у участников:

• стравливание участников между собой;

• обвинение и наказание локальных руководителей на глазах их подчиненных;

• ставка на тревогу и страх как на основные мотивационные состояния.

4. Изолированное использование стимулов:

• ставка на рациональные действия, запрет эмоций;

• ставка только на личные достижения, уклонение от групповых решений;

• потеря контроля над событиями совещания через растворение внимания в периферийных стимулах (в частных, второстепенных вещах) и, как следствие, быстрая утомляемость ведущего.

5. Отсутствие обратной связи:

• навязывание ведущим своего мнения;

• избегание мнения участников;

• неопределенность в целях совещания, участники не ознакомлены с регламентом и повесткой;

• предоставление информации, которая потеряла актуальность или искажена.

Ошибки в проведении совещания способствуют значительным энергетическим затратам участников, причем энергия расходуется не на конструктивные действия, а на так называемые референтные переживания. Это переживания, основанные на изменении отношения к себе со стороны значимых лиц и, как следствие, изменении самооценки человека. Поводом для референтных переживаний может быть негативная оценка со стороны начальника, неожиданно агрессивное отношение со стороны коллег, дружеская поддержка друга иди подруги. Чем больше подобных переживаний испытывает сотрудник, тем большее количество энергии тратится на задачи, не имеющие отношения к работе.

Референтные переживания соседствуют с рациональными состояниями, непосредственно связанными с деятельностью, такими как понимание поставленной задачи, принятие ее, анализ возможных альтернатив. Руководителю нужно учитывать возможность референтных состояний при структурировании своей деятельности.

Для того чтобы оценить неконструктивные энергетические затраты на совещании, можно использовать следующее упражнение.

Вспомните последнее совещание, в котором вы принимали участие. Когда воспоминания станут достаточно яркими, заполните таблицу.

Посмотрите таблицу. Отметьте фрагменты, которые вспомнились сразу. Обычно первыми вспоминаются референтные переживания, затем – рациональные. Сделайте вывод о необходимости изменения ведущим стиля проведения совещания в сторону сохранения энергетических ресурсов его участников.

Как правильно организовать деловую дискуссию

Основным элементом совещания является деловая дискуссия, главная цель которой – поиск истины. **Деловая дискуссия** – это процесс продвижения к разрешению проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников.

Выделяют следующие этапы деловой дискуссии:

● вступление в контакт;

● постановка проблемы (что обсуждается, зачем, какова цель дискуссии);

● уточнение предмета дискуссии и предметных позиций участников;

● выдвижение альтернативных вариантов;

● конфронтация участников (на этом этапе, если обсуждение перешло на «личности», можно считать дискуссию завершенной);

● обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;

● установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения [98].

В процессе дискуссии очень важны разграничение между участниками дискуссии и их позициями, терпимость к чужому мнению, способность понимать позиции партнеров и их мотивы. Существует опасность «перехода на личности» и деструктивного конфликта между оппонентами. В связи с этим функции ведущего дискуссии (руководителя) достаточно сложны:

● сформулировать тему и цель дискуссии;

● установить время обсуждения (20-40 минут);

● заинтересовать участников дискуссии, например, излагая проблему в виде противоречия;

● добиваться однозначного понимания проблемы;

● организовать обмен мнениями, сначала предоставив слово для выступления младшим по статусу и должности;

● активизировать пассивных, используя высказывания по кругу или «мозговой штурм»;

● стимулировать обсуждение, задавая уточняющие, провоцирующие, наводящие вопросы;

● не допускать отклонений от главной темы; не давать возможности утопить поиск решения проблемы в пустой болтовне; с этой целью следует тактично прерывать участников, отклоняющихся от темы;

● уточнять неясные положения, время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения: какие позиции определились, в чем затруднения и т. д.;

● обеспечить беспристрастность в оценке выступлений, пресекать оценочные суждения о личности участников;

● собрать максимум предложений по решению проблемы (причем свои предложения ведущий выдвигает в последнюю очередь);

● помогать группе прийти к согласованному мнению;

● провести «завершающий круг», в котором каждый участник по очереди имел бы возможность выразить свое впечатление от обсуждения, дать комментарии, высказать актуальные замечания и предложения;

● четко подвести итоги обсуждения и поблагодарить участников за работу.

Руководитель должен обязательно дать высказаться всем желающим, в этом случае они будут склонны слушать других. Ведущий должен доступно излагать идеи, подводить итоги очередного этапа совещания, напоминать о его главной цели (не победить, а решить проблему).

Деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций (мнений), но не личностных особенностей тех, кто их высказывает. Для того чтобы согласовать мнения, вначале необходимо отметить совпадение позиций, затем обсудить различия разных подходов к решению проблем, убедительно аргументируя их достоинства и недостатки. Участники с противоположными мнениями должны найти сходство в позициях, а также аспекты в чужой позиции, которые могут быть полезны для решения проблемы. Полезно подвергать сомнению правоту своей позиции.

Чтобы дискуссия действительно стала инструментом поиска истины, а не источником конфронтации, необходимо соблюдать ее общепринятые нормы:

● активное участие в обсуждении каждого члена группы;

● стремление выслушать и понять мнение оппонента, проявив при этом терпение и мобилизовав внимание;

● уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно ни казалось на первый взгляд;

● стремление избежать конфликта; контроль эмоций;

● необходимость придерживаться одного предмета спора (нельзя допускать ситуации «кто в лес, кто по дрова»);

● использование фактов и добросовестной их интерпретации как главного оружия для отстаивания своей позиции.

Использование метода групповой дискуссии позволяет:

● сопоставляя противоположные мнения, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон, лучше понять ее суть и пути ее решения;

● уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации;

● нивелировать скрытые конфликты и устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров;

● выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы, обязательной для исполнения;

● использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию групповых решений (сами приняли – самим выполнять);

● повысить эффективность самоотдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении;

● оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Эффективные методы проведения деловой дискуссии

К продуктивным способам проведения деловой дискуссии можно отнести мозговой штурм («брейнсторминг») и письменную дискуссию.

Метод мозгового штурма разработан А. Осборном в 1938 году. Использование данного способа проведения дискуссии позволяет развести во времени две фазы творческого поиска: продуцирование идей и их критическое осмысление. В классическом варианте над поиском решения работают две команды. Первая из них выступает в роли «генератора идей». Ее участники вносят самые разнообразные предложения, какими бы нереальными, глупыми или даже «дикими» они не казались. Все идеи тщательно фиксируются, их авторство принадлежит команде, а не тому, кто их высказал. При этом не допускается никаких оценок, критики или комментариев к высказанным предложениям. На следующем этапе в действие вступает команда «критиков», или экспертов. Они оценивают все альтернативы и возможности их реализации, а также осуществляют выбор приемлемого решения. Такая организация процесса поиска и принятия решения позволяет снять внутренние барьеры, связанные с опасением показаться глупым и сделать ошибку, и, кроме того, помогает участникам отойти от стереотипных вариантов решения.

Существуют различные варианты мозгового штурма. Среди них – метод Гордона, метод синектики, метод «635».

Автор первого из них, У. Гордон, считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу, например как повысить производительность труда. С его точки зрения, следует очертить лишь общую проблему. При этом собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.

Метод синектики также предложен У. Гордоном и означает буквально соединение разнородного. Он отличается от метода «мозгового штурма» организацией работы творческой группы. Процедура применения метода синектики включает четыре фазы:

1. Все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).

2. Участники группы избирают лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.

3. Каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи; затем происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером. В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. Процесс обсуждения стимулируют синекторы – определенные заранее люди, которые занимают противоположные позиции. Их задача – столкнуть противоположные мнения, а затем согласовать их.

4. Высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

При использовании метода «635» основные проблемы сообщают поочередно членам группы. Каждый из шести членов группы выдвигает три идеи, которые поступают к другим участникам, дополняющим их новыми тремя идеями, и так пять раз. На первом этапе каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 человек х 3 идеи). После прохождения через руки всех шести участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени – порядка 30 минут.

С помощью метода «635» решения вырабатываются постепенно на протяжении нескольких этапов. Согласно данному методу должны

разрабатываться только основные идеи, что обеспечивает его сужение по сравнению с классическим методом «мозгового штурма». Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности. Представленные на бланке идеи в большей степени обоснованны и четки, чем устные предложения. Поскольку работа осуществляется письменно, группа более активно участвует в проработке идеи.

При использовании метода «635» следует придерживаться следующих правил. Проблемы для обсуждения должны формулироваться заранее, за 2-3 дня до начала работы группы. Состав группы должен быть неоднородным. В процессе работы группы запрещается устный обмен информацией между ее участниками.

Письменную дискуссию рекомендуется использовать, если временные рамки обсуждения ограничены, а целью дискуссии является выяснение мнений участников по тому или иному вопросу.

Перед началом дискуссии на листах бумаги большого формата записываются дискуссионные вопросы или утверждения, отражающие основные позиции по данной проблеме. Используя их, руководитель знакомит группу с темой и целями дискуссии, а также с правилами ее проведения.

Далее участники обсуждают содержание предложенных тезисов и выражают отношение к ним, фиксируя на бумаге маркером свои аргументы и контраргументы. В процессе молчаливой дискуссии у членов группы есть возможность ознакомиться с мнениями коллег и выразить отношение к ним, рисуя стрелку к соответствующему высказыванию.

Письменная дискуссия может проводиться и в анонимной форме. В этом случае от участников не требуется ставить подписи под собственными высказываниями, а вместо маркеров можно использовать листы бумаги с клеевым краем.

Время письменной дискуссии можно ограничить 30 минутами. По окончании необходимо подвести итоги и поблагодарить участников за их активность.

Анализ итогов совещания

Руководитель обязательно должен проанализировать результативность проведенного совещания. Итоговый анализ совещания, по мнению Е. В. Мещеряковой, может основываться на следующем перечне вопросов:

1. Был ли оптимальным состав участников?

2. Правильно ли определены места для участников совещания?

3. Достаточно ли заинтересованными были участники?

4. Удалось ли сблизить позиции участников или хотя бы ослабить противоречия?

5. Имели ли место непредвиденные блокирующие ситуации и как они нейтрализовались?

6. Стало ли ясным представление о проблеме после ее обсуждения?

7. Принято ли оптимальное решение и спрогнозирован ли риск его невыполнения? [61, с. 160]

Аналитическое осмысление опыта проведения совещаний, как позитивного так и негативного, позволяет руководителю оптимизировать процесс принятия решения путем коллективного обсуждения.

Глава 3 О причинах эмоциональных проблем сотрудников организации и о том, как эти проблемы разрешить

Конфликты по горизонтали и по вертикали

Быть опровергнутым – этого опасаться нечего; опасаться следует другого – быть непонятым.

И. Кант

Итак, в центре нашего внимания конфликт. Когда мы произносим это слово, у нас возникает ряд ассоциаций, чувств. Вы представляете, как конфликт выглядит в поведении людей? С чем ассоциируется слово «конфликт»? Какой образ подсказывает ваше воображение?

В психологии под конфликтом понимается осознаваемое противоречие между людьми, требующее разрешения.

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло.

Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что он:

● помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем;

● способствует повышению эффективности деятельности;

● иногда может сплотить коллектив против внешнего давления.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть зло по тем причинам, что он:

● ведет к ухудшению социально-психологического климата;

● повышает нервозность людей, приводит к стрессам;

● отвлекает от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

Правы и те, и другие, потому что конфликт – чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, к глубинным причинам возникновения и развития которого ученые только приступают.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-нибудь поводу, либо противоположные цели или средства достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений участников конфликта (оппонентов). В центре конфликта находится его объект – материальное, психологическое или социальное явление, борьба за право владеть (руководить, манипулировать) которым приводит к конфликту. Однако даже при наличии причины конфликта (конфликтной ситуации) для того, чтобы конфликт начал развиваться, необходимо, чтобы одна из сторон начала действовать, ущемляя интересы другой стороны (то есть чтобы возник инцидент, или повод для конфликта) . Если противоположная сторона отвечает ей тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный.

Например, два компетентных сотрудника претендуют на должность заместителя директора предприятия. Естественно, что занимает ее только один из них. Через некоторое время между сотрудниками возникает конфликт по поводу сроков выполнения производственного задания. В данном случае объектом конфликта является вакантная должность, конфликтная ситуация состоит в том, что ее может занять только один из претендентов, и это порождает обиду и неудовлетворенность у другого, инцидент – разногласия по поводу сроков выполнения производственного задания. Образно говоря, конфликт – это сорняк в огороде, конфликтная ситуация – это корень сорняка, а инцидент – та часть, которая на поверхности.

Выделяют следующие причины конфликтов:

● противоречия, возникающие на производственной основе (технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников; перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель – подчиненный»,

несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям);

● противоречия, выражающиеся во взаимоотношениях (взаимные симпатии и антипатии, неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, плохая психологическая коммуникация, нарушение принципа территориальности);

● конфликтная личность – человек с завышенным самомнением, выражающий постоянную тревогу, неудовлетворенность, претензии и необоснованные притязания.

Остановимся подробнее на конфликтной личности, поскольку именно она чаще всего провоцирует эмоциональное напряжение в коллективе. Для подобных людей характерны бурные внешние переживания, импульсивность, повышенная критичность к поступкам окружающих и низкая самокритичность. В шутку можно сказать, что конфликтный человек – это два человека, поскольку скандал требует партнера.

Как относиться к конфликтным личностям? С сочувствием. Конфликтность, ставшую чертой личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем и усилием воли. Склонность к конфликтам – это не вина, а беда таких людей, и реальную помощь им может оказать только специалист-психолог. Конфликтная личность может быть ценным специалистом (к примеру, у подобных личностей выше продуктивность творческой научной деятельности), но ей нельзя доверять руководство людьми.

Классифицировать конфликты можно по различным критериям. По содержанию выделяют **личностные** конфликты (возникают на основе противоречий в личных интересах, касаются восприятия и оценки людьми друг друга, действий и поступков) и **деловые** конфликты (имеют место при несовпадении мнений и позиций членов коллектива при решении проблем делового характера: несовпадение взглядов на оплату труда, режим работы и т. д.). Такое деление в определенной мере является условным. С одной стороны, деловые конфликты могут приводить к «переходу на личности». С другой стороны, люди очень редко конфликтуют только потому, что не нравятся друг другу. Чаще всего они находятся в ситуации, которая их сталкивает.

По результату конфликты подразделяются на **деструктивные** и **продуктивные** . Деструктивный конфликт ведет к рассогласованию, расшатыванию взаимодействия. Чаще всего он становится независимым от породившей его причины, легче приводит к переходу на личности и порождает стрессы. Для такого конфликта характерны следующие признаки:

● «экспансия» конфликта – расширение количества вовлеченных участников, их конфликтных действий, умножение количества негативных установок в адрес друг друга и остроты высказываний;

● «эскалация» конфликта – наращивание напряженности, включение в него все большего числа ложных восприятий как черт и качеств оппонента, так и самих ситуаций взаимодействия, рост предубежденности против партнеров.

Продуктивный конфликт чаще всего возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием их точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. В таком случае конфликты способствуют формированию всестороннего понимания проблемы. Эта классификация также является достаточно условной: неясно, как заранее можно определить, деструктивным или продуктивным окажется конфликт («Знал бы где упадешь, соломки бы подстелил»).

Наиболее подходящей для работы с персоналом представляется классификация конфликтов по уровням. В соответствии с данным критерием их относят к **вертикальным** (между руководителем и подчиненными) и **горизонтальным** (между работниками одного уровня).

В данном разделе мы подробнее рассмотрим особенности деструктивных деловых конфликтов, которые, в свою очередь, могут быть вертикальными и горизонтальными.

Вертикальные конфликты

Вертикальные конфликты составляют 70-80 % от общего количества производственных конфликтов. Источником вертикального конфликта может быть как руководитель, так и подчиненные.

Руководитель стремится усилить свою власть и контроль, а подчиненные сопротивляются давлению сверху. Стремясь защитить свою автономию, подчиненные утаивают от шефа информацию, оказывают пассивное сопротивление, сплачиваются с коллегами и используют «круговую поруку», создают видимость бурной работы или подчеркивают свою незаменимость.

По мнению доктора психологических наук, профессора Н. Ф. Вишняковой, конфликты типа «руководитель – подчиненные» возникают в следующих ситуациях делового общения:

● игнорирование традиций и норм поведения, уже сложившихся в организации;

● выбор приближенных и избранных, которым руководитель всячески начинает покровительствовать;

● ироническое отношение к мнению коллектива;

● принятие управленческих решений под давлением;

● слабое контролирование управленческих ситуаций;

● отсутствие интереса к проблемам подчиненных;

● ощущение постоянной нехватки времени из-за постоянных попыток решать проблемы подчиненных;

● осуществление несвоевременного контроля над процессом исполнения управленческих решений;

● принятие решений, не учитывающих характер работы и взаимоотношений;

● нерешительность, искаженное видение системы управленческих взаимодействий;

● принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива.

Если инициатором конфликта является подчиненный, ни в коем случае не стоит с ним бороться напрямую. Победа над подчиненным приводит к моральному поражению («со слабым связался»); поражение – к полной дискредитации руководителя и даже снятию с должности. С нарушителем спокойствия можно справиться только силами коллектива. М. Литвак дает по этому поводу достаточно неожиданные рекомендации: уступайте «агитатору» против руководства, исполняйте все его требования, уделяйте ему много внимания и даже передайте часть полномочий. Несмотря на кажущуюся неуместность, все эти предложения позволяют настроить рабочую группу против строптивого подчиненного и справиться с ним чужими руками. Еще один радикальный способ борьбы с антилидером – дать ему повышение…

Для профилактики вертикальных конфликтов руководитель должен варьировать разные стили лидерства (авторитарный, демократический и либеральный) с учетом ситуации и особенностей рабочей группы. Так, в экстремальной ситуации и для группы с низким уровнем дисциплины оптимальным будет авторитарный стиль управления, в то время как в нормальных условиях для сплоченной группы в наибольшей мере подходит демократический стиль. В ситуации решения творческих задач руководитель может на время устраниться от влияния, прибегнув к либеральному стилю.

Рекомендуется заменить личную власть обезличенной через введение организационного порядка, правил и процедур в отношении персонала или подменить ее корпоративной культурой.

Горизонтальные конфликты

Типичные горизонтальные конфликты («равный против равного») – это, как правило, столкновения между взаимозависимыми участниками (например, между такими функционально связанными отделами, как сбыт и производство).

В системе «равный – равный» к конфликтным взаимодействиям приводят следующие проблемы.

Распределение задач и ответственности. Пререкания подразделений могут быть вызваны склонностью избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил, либо стремлением переложить ответственность на других.

Разные цели и интересы отделов с различными функциями (например, производство требует времени, а сбыт – быстрой поставки).

Зависимость от общих служб и ресурсов порождает тенденцию создавать дубликаты, то есть свои собственные службы, например иметь свою бухгалтерию и самостоятельно осуществлять подбор персонала.

Различия в престижности работы. Так, внутри фирмы одни отделы более одобряются, чем другие. Например, в привилегированном положении могут оказаться сотрудники отдела продаж, которые, по мнению руководства, «зарабатывают деньги для всех».

Для уменьшения потенциальных горизонтальных конфликтов рекомендуется следующее:

● оптимизация деловых отношений между подразделениями (явно разграничить отделы и провести «демаркационную линию» между их функциями; усилить роль центральной власти в вопросах разграничения подразделений; установить равновесие отделов относительно статуса или компетентности путем перераспределения ответственности или усиления «самого слабого звена»; объединить отделы во главе с одним управляющим);

● улучшение координации задач (разделить задачи между отделами; улучшить процедуры координации между ними; дать возможность подразделениям самим планировать свою деятельность);

● структурирование общения и переговоров (добиться формулирования своих условий для сотрудничества; обучить технике ведения конструктивных переговоров; подключить посредников для ведения переговорного процесса);

● оптимизация межличностных отношений (провести обучение и тренинг; проводить ротацию кадров и обмен персоналом между отделами).

Конфликты по уровням стимулируют руководителей и менеджеров по персоналу постоянно совершенствовать систему управления организацией, заниматься корпоративной культурой, организационной культурой и персоналом. Все это не что иное, как развитие организации.

Управление конфликтами

На ранних этапах изучения конфликтов использовался термин «разрешение конфликтов», который предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешить. Таким образом, целью разрешения конфликтов было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время произошло изменение отношений специалистов к рассматриваемому нами феномену. Во-первых, под конфликтом стали понимать не только «столкновение», «противоречие», но и «процесс развития взаимодействия людей по поводу различий». Во-вторых, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов. В-третьих, были выявлены и позитивные функции конфликта.

В соответствии с этими представлениями, ударение было перенесено с разрешения конфликтов на управление ими. Последнее становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Причем такого развития, при котором был бы возможен переход от конфронтационной фазы конфликтного проведения через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей и превращается в инструмент развития организации.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил известный исследователь конфликтного взаимодействия К. Томас. В соответствии с такими характеристиками, как степень напористости при защите своих интересов и степень склонности к кооперации, данный автор выделяет пять основных способов управления конфликтами: соревнование (соперничество), уступка (приспособление), компромисс, избегание, сотрудничество.

Здесь нет однозначно плохих и однозначно хороших способов управления конфликтами. Каждый из способов используется в зависимости от конкретной ситуации, конкретных участников и конкретной проблемы.

Однако выявлены следующие возможности способов:

● при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;

● при соревновании, уступке или компромиссе либо один из участников выигрывает, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, если идут на компромиссные уступки;

● лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Рассмотрим подробнее особенности каждого из способов управления конфликтами.

Сотрудничество. Стороны, между которыми возникает противоречие, активно приступают к поиску совместного взаимовыгодного решения, полностью устраивающего обе стороны. Такой подход требует длительного времени. Его рекомендуется использовать, если:

● решение проблем очень важно для обеих сторон;

● у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

● стороны осведомлены в проблеме, они способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

● стороны обладают равной властью или игнорируют разницу в положении ради решения проблемы.

Компромисс. Находится нужное решение, устраивающее в основном две стороны, но за счет некоторых уступок (каждый в чем-то уступает). Такой подход наиболее эффективен, если:

● обе стороны обладают равной властью, но имеют взаимоисключающие интересы;

● необходимо получить быстрое или временное решение;

● удовлетворение желания имеет для человека не очень большое значение, он может изменить поставленную вначале цель;

● компромисс позволяет сохранить взаимоотношения, человек предпочитает получить хоть что-то, чем совсем потерять.

Избегание. Это уход от конфликтной ситуации, который используется, если:

● напряженность слишком велика и надо ослабить накал;

● когда вы общаетесь со сложным собеседником;

● исход для вас не очень важен, и вам не хочется тратить силы;

● вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу;

● вы хотите выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию и заручиться чьей-то поддержкой;

● вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.

Уступка – отказ от борьбы в пользу другого лица. Применяется, если:

● исход дела чрезвычайно важен для другого лица и не очень существенен для вас;

● если вы хотите сохранить хорошие взаимоотношения, и это важнее, чем отстаивать свои интересы;

● у вас мало власти, правда не на вашей стороне;

● другой может извлечь из этой ситуации хороший урок, даже не соглашаясь с вами и совершив ошибку.

Соперничество – прямая конфронтация, ни одна из сторон не желает ни в чем уступать. Человек, использующий этот стиль, не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, зато способен на волевые решения. Применяется, если:

● вы обладаете достаточным авторитетом, и очевидно, что принятое вами решение наилучшее;

● исход очень важен для вас;

● критическая ситуация требует быстрого реагирования;

● нет иного выбора, и вам нечего терять;

● вы не можете дать понять людям, что находитесь в тупике, когда кто-то должен повести их за собой [101, с. 129-138].

Конфликты личностного плана решаются в основном избеганием и уступкой, значительная часть деловых конфликтов может быть решена путем сотрудничества и компромисса.

Ниже предлагается несколько рекомендаций, актуальных для управления конфликтом.

Во-первых, хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей. Если это так, то можно наметить два пути разрешения конфликта: либо перестроить реальность под ожидания оппонентов, либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел. А практически лучше всего действовать одновременно по обоим направлениям.

Во-вторых, необходимо помнить о том, что для разрешения конфликта необходимо устранить не только инцидент, но и конфликтную ситуацию. Представим себе, что в нашем примере руководитель пристыдил сотрудников, устроивших ссору, и предложил им извиниться. Означает ли это, что конфликт устранен? Нет: снят инцидент, но остается актуальной конфликтная ситуация.

В-третьих, для того, чтобы устранить конфликтную ситуацию, следует различать позиции оппонентов и их интересы. Позиция – это первоначальное намерение каждого из участников конфликта («Я хочу..»). Интерес – это неудовлетворенная потребность участника конфликта. (Отвечает на вопрос: «Почему вы хотите реализовать позицию?»). Позиция – это способ или путь достижения интереса, который является конечной целью. Иными словами, интерес – это цель, позиция – это путь к цели. Например, «желание поесть» – интерес, «сходить в столовую» – это позиция. Обычно позиции предъявляются, интересы скрываются. Если позиции всегда противоположны, то интересы часто просто различны или даже могут совпадать или, по крайней мере, быть совместимыми. Так, если двое компетентных сотрудников претендуют на одну и ту же должность – заместителя директора, то один из них может стремиться к власти, другого, возможно, привлекает более высокая заработная плата. Это означает, что руководитель вполне может помочь им совместить их интересы, предложив одному из них повышение в должности, другому – повышение зарплаты либо возможность заработать деньги.

С другой стороны, несколько разных позиций могут вести к одному интересу. Чтобы разрешить конфликт, нужно выйти на уровень интересов. Необходимо найти другие позиции, которые позволяют реализовать эти интересы. Тем самым будет снято первоначальное противоречие позиций.

В-четвертых, нужно иметь в виду, что основную роль в превращении деловых противоречий в деструктивные личные конфликты играют **конфликтогены –** слова, действия или бездействие (если требуется действие), которые могут привести к конфликту. К ним относят:

● нарушения правил (этики, трудового распорядка, дисциплины, техники безопасности и т. д.);

● проявления агрессивности;

● проявления эгоизма (обман, утаивание или распространение ложной информации, перекладывание на другого ответственности);

● стремление к превосходству (угроза, критика, обвинение, насмешка, хвастовство, снисходительное отношение, категоричность, навязывание своих советов);

● неблагоприятное стечение обстоятельств [119].

Для предотвращения деструктивного конфликта:

● не употребляйте конфликтогены, не делайте того, что может задеть или обидеть собеседника;

● не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген;

● проявляйте эмпатию к собеседнику, стремитесь понять его состояние;

● благожелательно обращайтесь к собеседнику: улыбайтесь, делайте комплименты, проявляйте уважение.

И, наконец, последнее. Конфликты зачастую сопровождаются отрицательными эмоциями, которые необходимо переработать. Без этого нельзя изменить отношение к конфликту в целом и к оппоненту в частности; иными словами, конфликт невозможно разрешить.

Как изменить отношение к оппоненту? Перед встречей с ним присядьте, представьте его лицо и то место, где состоится ваша встреча. Искренне найдите в этом человеке хоть одно положительное качество. Проверьте, ярко ли оно выражено у вас. Часто бывает так, что мы не любим партнера за те недостатки и отрицательное поведение, которые мы не замечаем в себе.

А если не получается найти в оппоненте что-либо положительное? Наверняка есть люди, которые любят этого неприятного для вас человека и даже восхищаются им. Какие положительные качества могут видеть в вашем оппоненте близкие ему люди (мать, жена или муж, дети, друзья)?

Таким же способом найдите еще три-четыре положительных качества. По заслугам оцените партнера и ту позитивную перемену, которая произошла в вас и будет в дальнейшем способствовать улучшению ваших отношений.

Как изменить отношение к конфликтной ситуации? Закройте глаза и представьте перед своим внутренним взором шахматную доску, на которой поднимаются объемные фигурки. Вы видите на этой доске участников вашего конфликта и себя. Где ваше место на этой доске? Где место вашего оппонента? Представьте, что вы переставляете фигурки с одной клетки на другую или выстраиваете их в один ряд. Вы можете расставить их так, как вам будет угодно. Вы вообще многое можете…

Сейчас вы убираете их с доски и укладываете их в коробочку. Коробка закрывается, вы набрасываете на нее крючочек и бережно ставите на место. Ваше поле внутреннего зрения начинает задвигаться тяжелым театральным занавесом. Изображение тускнеет и медленно превращается в светящуюся точку. Через некоторое время исчезает и она… [24, с. 113].

Если ваше отношение к оппоненту изменилось, и вы не воспринимаете конфликтную ситуацию как непреодолимую преграду между вами, можно приступать к разрешению конфликта.

Конфликтов не нужно бояться, они являются источником развития как отдельных личностей, так и организаций, поскольку способствуют определенному движению вперед и предотвращают застой. Тем не менее цена такого развития достаточно высока. Поэтому конфликт сродни хирургическому вмешательству, которое используют лишь в силу выраженной необходимости. При этом важно уметь управлять конфликтами и владеть собой в конфликтной ситуации.

О «терминаторах» в управлении

Безграмотные вынуждены диктовать.

Станислав Ежи Лец

Наряду с созидательными управленческими процессами и средствами имеет место так называемое «разрушительное управление» («терминаторный менеджмент»), которое оперирует методами дезорганизации, декоординации, дестимулирования. Если созидательное управление направлено на достижение более высоких результатов деятельности, то разрушительное нацелено на «уничтожение» компетентных работников. Главная причина такого подхода к управлению – в неумении и нежелании ценить профессионализм, иными словами, в некомпетентном использовании компетенции. Выражение «терминаторный менеджмент», по-видимому,

пришло в психологию управления из поп-культуры: герой А. Шварценеггера в фильме «Терминатор» отождествляется в массовом сознании с разрушением и агрессией.

Парадоксально, однако компетентный работник в трудовом коллективе может представлять собой одно из больших неудобств. В чем причины этого?

Во-первых, в коллективе имеются люди, которые не желают развивать свои знания, навыки и умения и поэтому предпочитают, чтобы окружающие находились на их уровне. Общаясь с компетентным работником, подобные сотрудники, словно в зеркале, видят в нем отражение собственной некомпетентности. По этой причине они обычно умело направляют усилия руководителя-«терминатора» с помощью передачи ему искаженной информации, провоцирующей интриги в коллективе.

Во-вторых, молодые, начинающие работники, стремясь быстрее и лучше освоить свои должностные обязанности, чаще общаются с компетентным специалистом. Это расценивается «серыми» коллегами как нежелательное влияние на «молодые головы» («Тебе что, больше всех надо?») и вызывает зависть. Для того чтобы уронить авторитет профессионала в глазах коллег, выстраиваются интриги, распускаются слухи.

В-третьих, компетентный работник очень неудобен для некомпетентного начальника. Дело в том, что успешное руководство возможно только в том случае, если уровень фактической компетентности руководителя не ниже компетентности его подчиненных. В научных и творческих коллективах осведомленность начальника должна превосходить компетентность находящихся в его подчинении работников.

Если это условие не выполняется, некомпетентный руководитель чувствует, что не он управляет компетентным работником, а, напротив, последний руководит им. Таким образом, оправдывается одно из следствий принципа Питера: «В иерархии возможности компетентного подчиненного управлять некомпетентным начальником превосходят возможности некомпетентного начальника управлять компетентным подчиненным».

Поскольку руководитель является ключевой фигурой в управлении людьми, он и является источником «терминаторских» тенденций. Осознавая свою некомпетентность и рассматривая профессионала как возможного претендента на свой пост, такой руководитель пытается удержаться в должности, используя инструменты давления, интриг, сплетен, опираясь на принцип «разделяй и властвуй». Его агрессивность и грубость, особенно в отношении низко статусных подчиненных – признаки профессиональной и человеческой несостоятельности. «Грубые люди – обычно те, кто страдает от

сознания своей неполноценности. … С помощью грубости личность защищает свои раны» (Ошо).

Вместе с тем руководитель-«терминатор» никогда не признается, что он занимается уничтожением кого-то или чего-то. Напротив, он предстает перед подчиненными и вышестоящим руководством как «оберегатель», «развиватель» и «хранитель» персонала. Неугодных ему профессионалов такой начальник изображает как «смутьянов» и «непорядочных», используя для этого доступные ему инструменты воздействия.

Подлинное искусство уничтожения компетентности заключается в использовании широкого арсенала методов, среди которых обвинения, недоверие, принижение компетентности, оттирание от задач и функций, вовлечение в интриги, создании плохих условий труда, отрицательной мотивации. При этом у руководителя есть добровольные «помощники» – те самые менее компетентные или более ленивые работники, которые мотивированы как собственной завистью, так и ожиданием каких-то материальных или социальных благ, имеющихся в распоряжении начальника. Подобная ситуация приводит к уходу компетентных работников «в себя» или «вовне», а также к ухудшению результатов работы.

Выделяют следующие типы руководителей-«терминаторов» [46, с. 89-91].

1. «Хочет как лучше, а получается хуже». У этого типа преобладают иллюзорные представления о реальном положении вещей. Он принимает решения и действует, исходя как бы из благих устремлений, тем не менее эта неадекватность приводит к отрицательным результатам. Уничтожение компетентности происходит между жерновами «хочу лучше» и «получается хуже». Все достижения такой руководитель ставит себе в заслугу. В провалах он всегда обвиняет компетентных работников. Попробуйте работать, когда вас постоянно обвиняют в некомпетентности. Если вы компетентны, но вас постоянно обвиняют в некомпетентности, то вы становитесь некомпетентным!

2. «Недоверчивый к другим и доверяющий себе». Не доверять компетентному работнику, значит, считать его не способным обеспечивать нужные результаты. В то же время излишняя самоуверенность руководителя приводит к худшим проявлениям волюнтаризма и самодурства, влечет за собой ошибки в деятельности организации.

3. «Создатель чехарды в компетентности» понимает разницу между высококвалифицированным, квалифицированным и малоквалифицированным трудом, но в повседневной суете срабатывает парадокс «понимающий без понимания». Квалифицированным специалистам зачастую даются поручения «побегушечного характера» (иными словами,

«микроскопом забивают гвозди»). В то же время перед малоквалифицированными работниками порой ставятся задачи, которые под силу только высококвалифицированным специалистам. Неадекватная оценка компетентности персонала приводит к ее снижению в целом.

4. «Оттиратель или оттеснитель от выполнения должностных задач и функций» по своей природе склонен подменять работников. Эта склонность сформировала микросреду, в которой работники не выполняют своих задач и функций, а занимаются сопутствующими, второстепенными делами. Компетентные работники оттеснены от своих должностных обязанностей, их потенциал используется далеко не в полную силу.

5. «Паук-интриган». Что необходимо для того, чтобы отвлечь компетентного работника от выполнения своих должностных дел? Если иметь в виду социально-психологические средства, то его нужно вовлечь в межличностные интриги или в паутину наговоров, доносов, подсиживаний, зависти, сплетен. Такой руководитель славится своим мастерством создавать «систему отношений», в которой доминируют не интересы дела, а интересы интриг. Особенность этих отношений состоит в том, что интриги и сплетни начинают преследовать компетентного работника всюду – на работе, дома, на отдыхе, вытесняя его деловой стиль и должностное предназначение.

6. «Выжимала результатов» нацелен только на достижение требуемых показателей, при этом он не придает особого значения уровню оплаты труда, его организации, условиям работы и служебного быта. До определенного «порога терпения» люди мирятся с тем, что их не устраивает. При сохранении и ухудшении положения неудовлетворенность накапливается, и, наконец, переходит этот порог. После такого своеобразного «испытательного срока» некоторые компетентные работники уходят.

Уничтожение компетентных работников – не односторонний, а двухсторонний процесс. Имеет значение не только, какие средства использует руководитель-«терминатор», но и степень их восприятия теми, кому они предназначены. Можно привести следующие типы работников в зависимости от восприятия ими подобного подхода к управлению.

«Пороховая бочка» очень остро воспринимает применяемые «терминатором» стратегии подавления; такой работник мало способен к компромиссам и склонен идти на конфликт с руководством.

«Сопротивленец» оказывает противодействие до «порога терпения», который является индивидуальным.

«Компромиссатор» склонен приходить к соглашению.

«Фигаро здесь, Фигаро там» совмещает работу «здесь» и в другом месте, находя более полное применение своей компетентности, причем он работает «здесь» до «порога терпения».

Для «гуся» характерно очень слабое восприятие факторов уничтожения компетентности (как с гуся вода).

Нетрудно заметить, что большинству типов компетентных работников (за исключением «пороховой бочки») свойственно использовать защитные психологические механизмы. Однако чем выше квалификация работника, тем слабее он защищен от руководителя-«терминатора». Данное психологическое явление называется «доминантой компетентности»: профессиональная погруженность в дело не оставляет места для интриганских отношений. Это дает большое преимущество «терминаторам», и они им пользуются.

Представим себе, какие рекомендации мог бы дать опытный «терминатор» своему начинающему «коллеге». Скорее всего они выглядели бы следующим образом.

...

Стремитесь к тому, что главное – это результаты работы, а условия труда не играют особой роли. Попытайтесь опытным путем установить, сколько времени люди могут мириться с неблагоприятными условиями. Если после такого «испытательного срока» вы недосчитались нескольких компетентных работников, считайте, что ваша «трудовая задача» выполнена.

Используйте компетентных работников на малозначительных, вспомогательных работах, которые «стачивают» их потенциал. Они наверняка будут просить о работе, где могли бы использовать свои профессиональные ресурсы. Оставайтесь непреклонны и следуйте выбранному курсу: «Квалифицированные работники выполняют простую работу!»

Вовлекайте компетентных работников в конфликты, склоки, дрязги, интриги – все эти средства как нельзя лучше уничтожают их компетентность.

Чаще находите повод, чтобы унизить, умалить заслуги, оскорбить компетентного работника.

Создавайте всяческие преграды и экономьте на повышении квалификации персонала. Неуклонно и верно они начнут отставать от современного уровня знаний и умений. Используйте часто применяемый самими же компетентными работниками аргумент: «Много дел и поэтому некогда учиться».

Для управления компетентными работниками, которые знают себе цену, занесите над ними меч возможной безработицы.

Чтобы вывести из строя компетентного работника, нагружайте его всевозможной работой – в конце концов он просто-напросто сломается, как перегруженная повозка.

Чтобы определиться с тем, стоит ли руководителю следовать приведенным выше рекомендациям, посмотрим, к каким результатам приводит подобный подход в управлении.

Начнем с того, что для «терминаторного менеджмента» характерен низкий процент использования потенциала персонала предприятия, что является причиной текучести компетентных работников. Тем самым «разрушительное управление» ослабляет организацию, лишает ее творческих идей и позитивных преобразований.

Современные условия стимулируют конкуренцию между людьми. Кто лучше знает и больше умеет, тот оказывается результативнее и, следовательно, выигрывает. В свою очередь, более профессиональная работа сотрудников обеспечивает эффективность деятельности предприятия.

Понимание значимости фактора компетентности приводит прогрессивных руководителей предприятий к выводу о необходимости дальнейших финансовых вложений в повышение квалификации персонала. Более того, они придерживаются следующего принципа: чем лучше мы работаем, тем больше тратим на обучение персонала. Руководитель-терминатор сам не склонен к профессиональному росту и не намерен растить конкурентов. Поэтому для «разрушительного управления» характерны минимальные или нулевые затраты на обучение персонала. Все вышеперечисленное приводит к устойчивому ухудшению конечных результатов деятельности.

Интересно, что по своему значению слово «терминатор» связано не с деструктивными тенденциями, а с разграничением, разделением. «Терминатор» (от лат. termino – разграничиваю) означает границу между освещенной и неосвещенной частями планет и их спутников. Исходя из этого, суть «терминаторного менеджмента» не столько в разрушении, сколько в разграничении: компетентных и некомпетентных, порядочных и нечистых на руку, сильных и слабых. Парадоксально, но если вы подвергаетесь разрушительной массированной критике, значит, действительно создали что-то полезное и заслуживающее уважения. Творческая яркая личность, согласно Ф. Ницше, подобна дереву на вершине горы, в которое чаще всего ударяют молнии [65]. Противостоять умалению достоинств помогает ригидно высокая самооценка: вы должны знать себе цену независимо от того, что думают о вас окружающие.

Тот, кто прошел через границу «терминаторного менеджмента», становится сильнее, терпимее к людям, у него возрастают самоуважение и самооценка. Если же вы решили не тратить нервы попусту и покинуть организацию, по возможности уходите выше – на более высокие, перспективные или хорошо оплачиваемые должности.

Моббинг, или Эмоциональное насилие на работе

Бей своих, чтоб чужие боялись.

Жизненный девиз одного руководителя

«Каждый день на работе был сродни походу на поле брани. Я никогда не знала, в какой момент будет сброшена следующая бомба. Из страха, что любой может оказаться моим врагом, я боялась доверять кому бы то ни было. Я была психологически и физически истощена. Я знала, что скоро мне обязательно нужно будет получить какое-нибудь облегчение. Но никакой надежды на передышку не было…»

В отрывке из беседы с сотрудницей, как, впрочем, и в других, приведенных ниже впечатлениях, речь идет о моббинге и буллинге. Моббинг является одной из разновидностей насилия, это эмоциональное насилие. В книге «Насилие на работе» («Violence at Work»), изданной Международным бюро труда (МВТ) в 1998 году, моббинг и буллинг упоминаются в том же ряду что и убийство, изнасилование или ограбление.

Слово «моббинг» происходит от английского слова «mob» – сборище, толпа, шайка. В английском языке за феноменом психотеррора на рабочем месте закрепился другой термин – «буллинг» (тиранить, издеваться, запугивать и донимать).

Впервые понятие «моббинг» употребил К. Лоренц – для обозначения агрессивного поведения животных по отношению к другим особям. В качестве примера моббинга он приводит ситуацию, когда стая гусей атаковала и изгоняла напавшую на них лису [51, с. 116]. Термин получил известность в шестидесятых годах прошлого века после публикации шведского врача Гайнеманна, который назвал моббингом жестокое поведение детей по отношению к другим детям. В 1980-е годы шведский психолог и инженер-экономист Х. Лейнманн впервые употребил термин в его современном значении – для обозначения целенаправленного психотеррора на рабочем месте.

Моббинг определяется как изводящие действия, которые постоянно повторяются. Единичное негативное действие еще не является моббингом. «Наглое замечание, сделанное однажды, есть и остается наглым замечанием.

Но если его повторяют каждый день несколько раз подряд, то речь идет о моббинге», – отмечал **Х** . Лейнманн [45, с. 117-118]. О моббинге можно говорить в том случае, если хотя бы одно из изводящих «жертву» действий происходит, по меньшей мере, раз в неделю на протяжении шести месяцев или дольше. При этом бывает сложно определить, кто из участников является субъектом моббинга («преступником»), а кто – его объектом («жертвой»). Моббинг – это динамическое колебание атак и самозащиты, при котором только в конце можно определить победителя и проигравшего.

Виды моббинга

Моббинг может возникнуть как в отношениях по вертикали, так и по горизонтали. Чаще всего этот феномен возникает **между равными по должности.** Причин здесь много: от личной вражды до элементарной скуки.

На втором месте по частоте находится моббинг **«руководитель против подчиненного».** Такую форму моббинга называют боссинг (bossing). Руководитель в этом плане имеет богатый арсенал средств: он может скрывать важные вопросы, манипулировать информацией или прилюдно оскорблять сотрудника, распределять премии по собственному желанию. Он может также разъединять рабочие группы, настраивать сотрудников друг против друга, сеять недоверие, подстрекать к конкурентной борьбе. К типичным стратегиям руководителя-моббера можно отнести предъявление к подчиненным заниженных и завышенных требований, постоянный контроль, ограничение полномочий, изоляцию, постоянное изменение производственных заданий, поручение бессмысленных, неприятных и непосильных заданий. Намеки на плохое здоровье («Вы так часто болеете, что мы решили освободить вас от…») и психическое расстройство (типа: «Посмотрите, да она же у нас просто ненормальная!») также применяются достаточно часто. Свои издевательства руководители могут обосновывать как логичные мероприятия и объективные требования, выдвигая на передний план выдуманные причины, не имеющие никакого отношения к реальности. Это не позволяет сотрудникам оказывать эффективное сопротивление.

Третья по частоте форма моббинга – **стаффинг** , это **издевательство подчиненных над руководителем, обычно женщиной** (staffng – с англ. «персонал»). Можно выделить две его причины:

● работодатель назначает руководителем человека, который не нравится персоналу, не может выполнять поставленные задачи из-за недостаточного опыта, низкой социальной или профессиональной компетентности;

● сотрудники считают руководителя несправедливым, обижающим или авторитарным.

Следует отметить, что моббинг против персоны, облеченной властными полномочиями, возникает редко, поскольку победителем в этой борьбе, как правило, оказывается руководитель.

Моббинг – это групповой феномен, однако часто он начинается с конфликта между двумя людьми. Затем в поддержку одного из них формируется коалиция, а другой участник конфликта оказывается в изоляции. Поэтому в большинстве случаев объектом моббинга становится один человек. Очевидно, что группу поддержки легче сформировать руководителю, обладающему властью, нежели рядовому сотруднику.

Определим **условия, способствующие моббингу** [45]. Прежде всего, это сфера деятельности. Согласно исследованиям шведских психологов в производстве, торговле, сельском и лесном хозяйстве, здравоохранении процент возникновения моббинга невелик. Выше всего он в сфере образования.

«Когда во время лекции или семинара открывается дверь в аудиторию, мне до сих пор не по себе. Не так давно меня постоянно контролировала руководительница с целью поймать на том, что я отпускаю студентов за несколько минут до звонка. Иногда она заглядывала в аудиторию, иногда ее тень мелькала за закрытой стеклянной дверью.

Позже (и это самое неприятное) к преследованиям подключились мои коллеги. Когда открывалась дверь и я спрашивала, что им нужно, они отвечали что-нибудь типа: „Извини, я перепутала аудиторию“. И это продолжалось на протяжении года, может быть больше. Вот почему я боюсь открывающейся двери…»

Норвежские исследования показывают, что существует взаимосвязь между моббингом и возрастом. Чаще подвергаются моббингу люди старше 61 года. Это можно объяснить снижением экономической эффективности таких людей и вытеснением экономически невыгодных пожилых сотрудников более молодыми. Согласно другим данными больше подвержены моббингу сотрудники в возрасте 21-40 лет, что объясняется конкурентной борьбой молодых сотрудников за ограниченное число рабочих мест. Таким образом, моббингу более подвержены специалисты в период начала профессиональной деятельности и перед ее окончанием.

К личностным факторам, способствующим моббингу, относят низкую самооценку и высокую степень социального страха. Однако Х. Лейманн не обнаружил никаких отличительных характеристик личности в исследовании людей, подвергшихся издевательствам на работе. Напротив, моббинг приводит к постепенному расстройству личности, которое может проявляться как чувство беспомощности и недоверия.

Что касается половых различий, то женщины вдвое чаще, чем мужчины, становятся объектами моббинга. Это объясняется тем, что мужчины в нашем обществе, как правило, наделены большей внутриорганизационной властью. Кроме того, существует значительный процент однополого моббинга. Мужчины подвергаются моббингу со стороны мужчин, женщины – со стороны женщин одного иерархического уровня. Причиной этого является все еще существующее разделение по полу при выборе профессии, которое ведет к дальнейшему разъединению мужчин и женщин на работе. Наблюдаются также половые различия в моббинг-действиях. Мужчины чаще используют рациональные стратегии, то есть скрытые формы моббинга, в которых они внешне руководствуются логичными, рациональными аргументами. К семи самым распространенным мужским моббинг-действиям относятся следующие:

● в качестве наказания постоянно поручают человеку новую работу;

● оказывают давление с помощью устных угроз;

● не разговаривают с объектом моббинга;

● критикуют политические или религиозные убеждения;

● назначают человека на рабочее место, где он оказывается изолированным от других;

● постоянно перебивают;

● принуждают выполнять работу, оскорбляющую человеческое достоинство.

«Я не знаю, зачем приезжает на работу мой начальник. Может быть, сорвать злость? Поднять себя в своих глазах, подавляя и унижая других? Обычно он появляется на фирме в начале и в конце рабочего дня. Целый час он орет на подчиненных, громит всех и вся, сопровождая разнос нецензурной бранью и угрозами увольнения. В конце дня следует примерно такой же разбор „полетов“. Впрочем, иногда начальник бывает в хорошем настроении. Тогда он начинает учить нас „жить“, задавая бестактные вопросы и бесцеремонно высказываясь по поводу личной жизни сотрудников».

Женщины часто используют манипулятивные стратегии, такие как распространение сплетен или намеков. Ниже приведены семь самых распространенных женских моббинг-действий:

● плохо говорят о человеке за его спиной;

● высмеивают человека перед другими;

● распространяют слухи;

● не дают возможности высказаться;

● смеются над физическими недостатками;

● говорят намеками, а не прямо;

● оказывают давление, постоянно критикуя работу.

В целом, женщины пытаются подорвать социальный авторитет, а мужчины – профессиональный. Эти различия объясняются тем, что социализация направляет действия мужчин в рациональную производственную сферу, а действия женщин – в социальную область.

Моббинг как процесс

Моббинг можно определить не как единичное действие, а как процесс. При этом моббинг-действия меняются. Предположим, в первый день с вами не здороваются, во второй – здороваются подчеркнуто грубо, на третий день вместо приветствия дают невыполнимое производственное задание, а на четвертый вы находите на своем стуле мокрую губку для мытья. Вы уже готовы высказать все, что об этом думаете, но на пятый день руководитель вашего отдела с вами ласков и обходителен, а на шестой вас знакомят с приказом о том, что вам объявлен выговор. Именно такие перемены затрудняют для постороннего распознание моббинг-процесса. При этом жертва моббинга изолирована от других сотрудников и не может сравнить свои условия труда с условиями других людей. Так, человек не может выяснить: его задания – это производственная или жизненная необходимость или просто произвол и издевательства? Только при ретроспективном взгляде на процесс регулярных каверзных действий можно установить, что это моббинг.

Главным моббинг-действием является косвенная агрессия, которая проявляется в следующих пяти областях.

1. Коммуникативное нападение. Самым изощренным видом моббинга является безмолвная коммуникация. Это пожимание плечами, определенное положение головы, жесты, отворачивание – все те средства, с помощью которых демонстрируется презрение и неуважение к объекту моббинга. Такой же эффект имеет и дезориентирующая коммуникация – невыполняемые обещания, информация, намеренно усложняющая работу, скрытый отказ передавать информацию, специально дезориентирующая обратная связь в работе.

«Никакой информации. Когда я входил в кабинет, сотрудники сразу же меняли тему разговора или замолкали. Самое страшное – это отсутствие информации».

Достаточно распространенная область для издевательств на рабочем месте – словесные атаки. Они могут затрагивать отношение к работе, участие в ней, профессиональную компетенцию, якобы существующие простои в работе, внешний вид человека, стиль управления, этническое происхождение, социальную принадлежность, пол или стиль жизни. Все эти методы направлены на изматывание объекта и приводят к его изоляции. Как реагирует на подобные действия объект моббинга? Жертве сложно обсудить с коллегами то, что происходит. Объекту не хватает слов, чтобы выразить свои чувства. Ему кажутся абсурдными не только способы поведения по отношению к нему, но и слова, описывающие эти события.

2. Угроза социальным отношениям. Моббинг-процессы рассчитаны именно на то, чтобы изолировать объектов от их социальных отношений. Контакта с объектом избегают, с ним не разговаривают и не позволяют ему разговаривать с собой. Экстремальная форма изоляции – это перемещение человека в отдельное помещение без контакта с коллегами и без возможности выполнять осмысленную работу.

«У нас была комната, там были закрыты все ящики письменного стола и шкафы и отключен телефон. Если кого-нибудь заставляли туда идти, то все знали, что что-то произошло».

Поскольку в моббинг-процессе человек лишен какой-либо социальной поддержки внутри организации, то его последней опорой становятся семейные отношения и дружба. Но моббинг-процессы продолжаются в течение длительного промежутка времени, так что это может привести к семейным проблемам. Если отношения не выдерживают нагрузки, то дело может дойти до развода. Впрочем, трудности и совместные переживания могут сплотить семью.

3. Угроза социальному авторитету. Основой для сохранения чувства собственного достоинства является коммуникация и взаимодействие с социальным окружением. Объекты моббинга особенно сильно страдают от отсутствия внешних ориентиров и целей и внутренней неуверенности. Это происходит из-за долговременных посягательств на их социальный авторитет. Насмешки, неуважительное отношение, унижение – те действия, которые могут нанести значительный урон авторитету и тем самым подорвать уверенность в себе.

Самый распространенный метод манипуляции социальным авторитетом – распространение сплетен – например, о том, что человек попал в немилость к

руководителю, опорочил кого-то или признался, что выполнял наказуемые действия, о его семье. Социальный авторитет особенно подвержен угрозе, когда сплетни и клевету распространяют за спиной объекта. Коллеги вдруг по непонятным причинам начинают отстраняться или даже вести себя враждебно. Цель распространения сплетен – насмешка над человеком и его изоляция.

«Мой сын работал в строительной фирме, и кто-то сказал ему, что знает меня, был в нашей организации и слышал, будто я по ошибке получил в кассе деньги сверх моей зарплаты и отказался их возвращать. Слышать эту клевету от моего сына было просто ужасно».

Самая экстремальная форма таких слухов, а скорее клеветы – это приписывание человеку диагноза психически или физически больного . В таком случае как санкция предлагается угроза психиатрического обследования. Если дело доходит до психиатрического диагноза, то чаще всего это означает уход из профессиональной жизни без шанса на возвращение. Более того, дело может дойти до эффекта самоосуществляющегося пророчества, когда объект моббинга начинает вести себя соответственно тому, что ему приписывают, и действительно заболевает. В результате человек страдает от растущего чувства внутренней угнетенности, теряя возможность управлять своей жизнью. Такое явление в психологии называется фреймингом («созданием рамки»). Оно проявляется в том, что внешние условия создают «рамки», которые полностью определяют индивидуальный психический мир.

4. Посягательства на качество профессиональной и жизненной ситуации. Известно, что труд для большинства людей – это не только способ зарабатывания денег, но и источник самореализации, самоутверждения и личностного роста. Моббинг – это процесс, в котором объекты должны беспокоиться за свое рабочее место. Многообразные его стратегии направлены на то, чтобы усложнить профессиональную ситуацию и вытеснить объектов моббинга из трудового процесса. С этой целью могут использоваться вмешательство в дизайн рабочего места, в структурирование производственных процессов, в выплату заработной платы; усложнение работы или лишение задания; перевод на плохую должность; угроза потери рабочего места.

«Какое, казалось бы, дело руководительнице до моего стола? Вчера она поставила на него два кактуса, которые я терпеть не могу. Я переставила их на окно. Сегодня мой стол оказался оклеенным черной клеенкой, якобы для того, чтобы не пачкался».

5. Одна из часто используемых стратегий – это чрезмерные или недостаточные требования к объектам моббинга. При чрезмерных

требованиях объекту дают задания, которые он не может выполнить из-за невысоких способностей, возможностей, отсутствия сотрудничества или дефицита необходимого материала. При недостаточных требованиях сотруднику дают небольшие задания или вообще не дают никаких. Обе ситуации создают сильный стресс и, кроме того, дают возможность руководителю опозорить объекта моббинга перед коллегами, оклеветать или пригрозить увольнением.

6. Еще одно распространенное моббинг-дейстеие – критика профессиональной квалификации объекта или ее отрицание. При этом часто «нападают» на уязвимые места, такие как качество работы, планирование и разделение труда, скорость выполнения заданий, сотрудничество с коллегами или соблюдение правил техники безопасности. Коллеги могут «помочь» руководителю в подобных действиях. При этом вдруг пропадает документация, не доходят письма, неправильно передается или вообще не передается информация о телефонных звонках, о важных совещаниях. В результате вредительских действий объект оказывается неприспособленным к своему рабочему месту, и над ним нависает угроза увольнения.

7. Часто применяется в моббинг-процессе и угроза увольнения. Объекта переводят на другое рабочее место, пугают преждевременным отправлением на пенсию, лишением должности, степени или категории. У сотрудника отнимают все важные сферы деятельности или сокращают их до тех пор, пока вся дальнейшая его работа в организации не окажется под угрозой. Санкции – вплоть до увольнения – могут применяться по отношению к друзьям и родственникам объекта. Этих людей могут лишить служебного жилья, оказывать давление на членов их семей. Подобные действия вынуждают объекта моббинга покинуть свое рабочее место.

8. Удар по здоровью. Продолжительный моббинг-процесс вреден для физического и психического здоровья. Такие симптомы, как нервозность, головные боли, апатия, проблемы с концентрацией внимания, представляют собой первоначальные последствия моббинг-атак. В дальнейшем возможно развитие психических и психосоматических расстройств. Характерная примета моббинга: психическое и физическое состояние его объектов на выходных и во время отпуска значительно улучшается, а перед началом работы сильно ухудшается.

Решающим фактором возникновения психосоматических заболеваний в результате моббинга является масштаб собственного влияния на ситуацию. Чем сильнее рабочая нагрузка и чем меньше возможность проявить собственную идентичность, отстоять свои права, тем вероятнее появление психосоматических заболеваний, вызванных стрессом. Чем больше поддержки получали объекты от своего ближайшего окружения, тем меньшей была степень выраженности депрессии.

Объекты могут быть подвержены не только косвенным, но и прямым посягательствам на здоровье. Так, мужчину могут заставить выполнять вредные для здоровья работы, женщине – угрожать насилием и жестоким обращением. Физические угрозы обычно замыкают спираль эскалации моббинга. К счастью, они реализуются относительно редко.

При анализе моббинг-процессов необходимо обращать внимание на особенности процесса обратной связи, который вовлекает его участников в заколдованный круг. Группа закрепляет за одним или несколькими коллегами позиции аутсайдеров. У объектов моббинга в ответ возникают различные формы защитного поведения. Это проявляется, например, в постоянном стремлении оправдываться и объяснять свои поступки, в раздраженном или агрессивном поведении в группе, в психических или физических заболеваниях. Группа, наблюдая такое поведение, решает, что это сам объект «стремится» к изоляции и он достоин своего положения отверженного. «Жертва становится изгоем. Ее дальнейшую социальную борьбу за выживание неправильно истолковывают и обвиняют ее в этом. Более того, отчаянное поведение жертвы убеждает окружающих в том, что этот человек страдает каким-то недостатком характера» (Х. Лейнманн) (цит по: [45, с. 101]).

Дело осложняется тем, что объект и субъекты моббинга избегают непосредственного контакта друг с другом. Каждая из сторон воспринимает поведение другой как угрозу и как повод занять оборонительную позицию. П. Ватцлавик определяет подобную ситуацию как «игру без конца» и предлагает путь выхода из конфликта: «Для того чтобы закончить игру, надо выйти из нее и поговорить о ней» (цит. по: [45, с. 100]).

Причины моббинга

В основе моббинга лежит множество причин. К. Колодей выделяет социальные, производственные и индивидуальные аспекты этого феномена. Самые значимые **социальные и экономические факторы моббинга** – это изменение социальной структуры, разделение производства и воспроизводства. Отчуждение от работы вследствие полного разделения трудового процесса, компьютеризация, уплотнение рабочего графика и индивидуализация рабочего места – все это препятствует созданию настоящих человеческих отношений и способствует конфликтам. Сотрудничество на рабочем месте все чаще сменяется соперничеством. Коллега становится конкурентом, которому нельзя доверять, от которого необходимо скрывать знания. Сотрудников разделяет не только боязнь потери рабочего места, но и противоположные эстетические, экономические, религиозные, социальные и политические ценности. Люди, которые в чем-то отличаются от большинства, могут стать объектами моббинга.

Если касаться **производственных причин** , то существенным фактором, провоцирующим моббинг, являются неблагоприятные производственные условия. К ним можно отнести характеристики внешней среды (шум, температура, наличие мусора, рабочего материала, опасность несчастного случая, неудачная организация рабочего места). Установлено, что на рабочих метах с неблагоприятным влиянием внешней среды сотрудники вели себя вдвое конфликтнее, чем члены групп, на которых она не влияла.

Конфликтам между сотрудниками способствуют также «закостенелые» организационные структуры . Чем сильнее контроль и наблюдение за сотрудниками, тем меньше у них свободного пространства для действий и решений, тем ниже их удовлетворенность трудом. Напряжение, чувство перегруженности и накопленная агрессия переходят на межличностный уровень и «разряжаются» при помощи моббинг-действий. В этом случае объекты моббинга выступают в качестве вентилей, уменьшающих агрессию и напряжение, накопившихся внутри организации.

«Интриги царят в организациях с устаревшими структурами, крутыми иерархическими ступенями и менталитетом лицемерия», – отмечает исследователь моббинга Виттензеллнер (цит по: [45, с. 70]). Возможность брать на себя ответственность, участвовать в принятии и формировании решений, напротив, позитивно влияет на самочувствие работников и их взаимоотношения.

Если в организации во главу угла ставится получение прибыли и система продвижения по службе стимулирует конкуренцию между сотрудниками, это, конечно, способствует высокой продуктивности, но порождает, как побочный эффект, зависть, соперничество, чрезмерное тщеславие. В этой ситуации сотрудники считают, что для достижения максимальной продуктивности можно использовать любые средства. Для профилактики моббинга необходима организационная структура, которая учитывает не только прибыль, но и социальные потребности сотрудников – в успехе, самореализации, признании.

К соперничеству на предприятии может привести нечеткое распределение задач, не позволяющее сотрудникам определить права, обязанности и зону ответственности каждого из них. Дело может дойти до конфликтов ролей, целей и ответственности. Это способно привести к превышению полномочий, спровоцировать конкурентную борьбу и борьбу за власть. Для профилактики моббинга роли, производственные задания, а также пути продвижения должны быть прозрачными для всех сотрудников.

Важной причиной возникновения моббинга является дефицит этических норм и ценностей, когда такие общечеловеческие ценности, как свобода, равенство, равноправие, солидарность, честность и уважение прав личности

не принимаются в расчет. Таким образом, моббинг может возникнуть только там, где администрация допускает подобное явление, не уделяя внимания в своей философии этическим принципам, а сотрудники не считают это явление плохим.

Плохая структура коммуникации в организации способствует тому, что сообщение может быть интерпретировано неправильно, не в соответствии с заложенным в него содержанием, а это может вызвать агрессию. При этом избегание конфликтов, отсутствие возможности и желания обсудить возникшую проблему способствует росту напряженности. Когда конфликт пытаются скрыть, то формой его отсрочки может стать моббинг. Важной мерой профилактики моббинга является культура спора. Организация должна дать своим членам возможность открыто обсуждать возникающие противоречия, выделить помещение для проведения переговоров между конфликтующими сторонами, привлечь консультантов для разрешения конфликта.

Стиль управления организацией и поведение руководителя могут в значительной мере провоцировать возникновение моббинг-конфликтов. Так, авторитарный стиль управления, применяемый постоянно, стимулирует способы поведения и мышления, направленные против отдельных людей и меньшинства. Жесткие правила и бесперспективность участия в управлении организацией создает неудовлетворенность сотрудников и одновременно демотивирует их. Недостаток открытости приводит к дезориентации и плохому настроению.

«В нашем подразделении есть одна «должность», которая переходит от сотрудника к сотруднику. Это как черная метка – роль „козла отпущения“. Что бы ни случилось, никогда руководитель не видит в этом своей вины, всегда находится кто-то крайний. И никогда не знаешь, кто будет этим самым „козлом“, на ком с утра сорвет злость начальник и как долго носить на голове „козлиные рога“. Все уже знают, что если ты в милости у начальника – это ненадолго, не жди добра…»

Либеральный стиль также провоцирует моббинг-конфликты, поскольку руководитель избегает любых деловых указаний, не разграничивает полномочия и не предостерегает от ошибочных действий. Кроме этого, возникает конкуренция за место руководителя.

Демократический стиль управления придает большое значение не только продуктивности деятельности, но и взаимоотношениям. В этом случае организация направляет философию и принципы управления руководителя на этические нормы и тем самым делает его более чувствительным к происходящему.

К **индивидуальным причинам моббинга** можно отнести непреодоленную стрессовую ситуацию, зависть, фрустрацию, страх и антипатию. Известно, что люди, пережившие сильный стресс, склонны срывать злость на других. Одна из гипотез, объясняющих феномен моббинга, состоит в том, что сильные реакции стресса, вызванные производственными заданиями, приводят к психологическому и физическому насилию в форме моббинга.

Зависть – тягостное ощущение разницы между собственным успехом и успехом других. Это часть палитры чувств каждого человека. К моббингу зависть приводит в том случае, если человек не умеет справиться с собственными мучительными недостатками и проецирует их на мнимо успешного человека. При неудаче другого человека он испытывает радость, поскольку собственные недостатки кажутся ему более сносными. Чувство зависти может возникнуть у человека и в результате его обделенности или изолированности внутри организации. В этой ситуации агрессия переносится с руководства организации на более удачливых коллег.

Моббинг может возникать как реакция на фрустрацию, когда при удовлетворении потребностей человек сталкивается с непреодолимым препятствием. Например, у него нет возможностей для удовлетворения потребностей в признании, в самоутверждении, самореализации, он стремится, но безуспешно, к достижению более высокого положения. Фрустрация может привести к агрессии, при этом сила агрессии будет зависеть от масштаба препятствия, с которым сталкивается человек при удовлетворении индивидуальных потребностей.

Страх – это чувство, вызванное угрожающей опасностью, которую человек не в силах преодолеть. Люди склонны отрицать страх с помощью защитных механизмов. В качестве такого механизма психологической защиты может использоваться, например, проекция: тот, кто испытывает страх, приписывает свои чувства и проблемы другим людям. Моббинг возникает тогда, когда человек постоянно сваливает вину за свои ошибки на других.

Как причина моббинга может рассматриваться антипатия: мы склонны к отрицательной оценке тех людей, которые нам не нравятся. Если коллегам, к которым мы испытываем симпатию, легко прощаются все ошибки, то промахи нелюбимых нами сотрудников могут ухудшить и без того негативные представления о них.

Буллинг как продолжение моббинга

Буллинг обычно понимается как регулярное негативное поведение одного работника по отношению к другому работнику или к целой группе работников. Он включает различные придирки по мелочам, часто совершенно необоснованные, негативную оценку работы или отказ от какой-

либо оценки, стремление изолировать работника или группу работников от остальных, распускание грязных слухов и сплетен.

Главная характеристика «серийного» буллера: после того как он заканчивает преследование одной жертвы (она, например, вынуждена покинуть место работы), начинается преследование другой, и так до бесконечности.

Как «вычислить» такого буллера? Это искусный лгун, способный к экспромту. Живет как Джекилл и Хайд. В образе Джекилла – хороший и пушистый, в образе Хайда – мстительный. Хорошо себя ведет в присутствии руководства и отвратительно – при подчиненных. Пытается всех убедить в том, что он очень активный, талантливый, способный достичь высоких результатов в работе. Страдает высокомерием, самовлюбленностью. Хочет показаться всезнайкой. Может притворяться глубоко религиозным человеком. Вольно обращается со словами, легко может извратить значение сказанного. Может иронизировать. Старается избегать ответственности.

Т. Филд выделяет четыре основных типа буллеров.

● Тип «Ищу внимания» (Attention-Seeker) – это обычно женщина. Главная ее цель – создать впечатление доброго, заботливого и сострадающего человека. На самом деле за красивой маской скрывается обманчивая и высокомерная натура, к тому же некомпетентная в области профессиональной деятельности. Такая «буллерша» может проявить открытую злобу, если назначается за что-либо ответственной.

● Тип «Хочу быть» (Wannabe), как правило, мужчина. Буллеры этого типа мечтают о почете и уважении, для которых им не хватает профессионализма в своей области. К компетентности они и не стремятся, поскольку это требует усилий, которые они не хотят прилагать, и интеллекта, которого им недостает. Не имея возможности добиться признания и авторитета, все свои скудные знания такие буллеры направляют на совершенствование в обмане, мошенничестве, лести.

● Тип «Гуру» (The Guru) отличается от остальных тем, что, как правило, компетентен в профессиональной области (обычно технической), правда, зачастую в довольно узкой. Его слабое место – социальные навыки. Эти люди бесчувственны, не способны к проявлению сочувствия. Чаще всего они страдают нарциссизмом, психопатией.

● Тип «Социопат» (Sociopath) – самый отвратительный представитель буллеров. Это чаще всего мужчина. Высокий уровень интеллекта сочетается у него с почти полным отсутствием сочувствия. Такой буллер не испытывает чувства вины и не способен к раскаянию. Он получает большое удовлетворение, когда натравливает людей друг на друга, а сам выступает в

качестве наблюдателя. Любит управлять потоками информации, контролировать принятие решений, особенно кадровых [44].

Агрессивные стратегии, избираемые буллерами, различаются в зависимости от их пола. Мужчины более склонны демонстрировать физическую силу вплоть до угрозы ее применения. Женщины действуют более тонко, стараются скрыть свои нехорошие намерения, ввести в заблуждение. Если для реализации своих целей им требуется напор и агрессия, они скорее используют для «грязной работы» мужчину, чем сами будут заниматься ею.

Буллинг может рассматриваться как следствие или продолжение моббинга. Возможно, кому-то этот факт покажется удивительным, но в 98 % случаев HR-менеджеры не только не помогают жертвам буллинга, но и сами с удовольствием участвуют в травле работника. Они могут быть первыми скрипками такой травли или скрыто руководить ею.

Даже если руководитель не вмешивается в процесс травли одного из своих подчиненных, то он считается одним из виновников буллинга, поскольку попустительствует ему. Исследования показывают, что процесс невмешательства является самой важной причиной возникновения как буллинга, так и моббинга: те, кто наблюдает, – содействующие, поэтому они также виновны в эмоциональном насилии, как и буллер или моббер.

Последствия моббинга для организации и его профилактика

Моббинг-действия значительно ухудшают внутриорганизационный климат. Так, тремя самыми распространенными причинами плохого организационного климата немецкие респонденты назвали интриги, клевету на человека перед руководителем и зависть коллег.

Защита от интриг других и собственные интриги требуют значительных затрат энергии, необходимой для работы, а это приводит к огромным финансовым убыткам.

«Первую треть своего рабочего времени я посвящаю добросовестному исполнению порученных мне заданий. Вторая треть нужна мне для того, чтобы защищаться от интриг, которые плетут против меня за моей спиной. А третья часть рабочего времени нужна мне для плетения собственных интриг с целью самозащиты, что требует особого внимания».

Последствия моббинга: заболеваемость сотрудников, несчастные случаи на производстве, снижение мотивации и увольнения – все это способствует колоссальным затратам предприятия. Значительное количество увольнений влечет за собой набор нового персонала, который требует финансовых вложений в обучение или переквалификацию. Кроме этого, необходимо

время на взаимоадаптацию новичка и команды сотрудников. По данным немецких исследователей, на протяжении года сотрудник, подвергшийся моббингу, может стоить работодателю от 17,5 до 50 тысяч евро.

Итак, моббинг невыгоден не только его объекту, он финансово обременяет работодателей. В связи с этим **руководителям** можно предложить следующие рекомендации по профилактике моббинга.

● Позаботьтесь о демократическом стиле управления, при котором ваши сотрудники имели бы возможность открыто выразить негодование или неудовлетворенность и высказать свое мнение.

● Настройте сотрудников на самостоятельность и компетенцию.

● Сделайте прозрачными (внутри отделов) процессы принятия решений.

● Дайте своим сотрудникам как можно больше пространства для действий. Это является профилактикой «моббинга от скуки».

● Сделайте прозрачными цели организации. Чем они яснее, тем выше мотивация при работе над их достижением и тем лучше сотрудничество.

● Позаботьтесь о регулярных обсуждениях возникающих проблем.

● Повышайте коммуникативные способности сотрудников, способности к командной работе и к сотрудничеству, а также компетенцию в разрешении конфликтов; предлагайте им соответствующие семинары и курсы.

● Введите в действие инструменты персонального развития для профилактики моббинга (например, программы по введению в должность новых сотрудников, переговоры с сотрудниками, прощальные интервью при увольнении).

● Ознакомьте подчиненных с информацией о моббинге, стратегиях защиты от него и о санкциях. Объясните, что моббинг в организации не только нежелателен, но и наказуем.

● Позаботьтесь об организационном климате, в котором ценится взаимная поддержка. Установите «принципы поведения» посредством соответствующих организационных примеров и соглашений.

● Введите формы поощрения и признания, которые позволят каждому сотруднику реализовать свои потребности в признании, уважении, самоутверждении.

● Регулярно наблюдайте за социальными событиями и за изменениями в поведении отдельных сотрудников.

● Сообщайте о своей готовности к разрешению конфликтов, делайте конфликты открытыми и пытайтесь их уладить с ориентацией на решение проблемы и на будущее.

● Препятствуйте распространению сплетен.

● Приступайте к разрешению конфликта, если ваши сотрудники не могут его разрешить, или привлекайте к этому внештатного консультанта (психолога).

Объектам моббинга можно дать следующие советы.

● В ситуации развития конфликта вовремя принимайте меры. Не ждите слишком долго и старайтесь проводить разъясняющие переговоры.

● Поищите союзников и займитесь укреплением социальных связей.

● Определите для себя, стоит ли бороться.

● Обратитесь за помощью к руководству вашего начальника.

● Примите помощь (друзей, доктора, психолога).

● Сделайте все, что в ваших силах, чтобы не попасть в изоляцию.

Обращайте внимание на форму участия в конфликтах ваших коллег.

● Старайтесь не навредить сами себе такими реакциями в состоянии аффекта, как, например, принятие необдуманных решений или поспешное подписание документов на увольнение.

● Заведите моббинг-дневник. Он поможет вам оценить ситуацию в ее развитии, проанализировать ошибки и выплеснуть негативные эмоции.

● Повышайте собственную компетентность, ведь моббинг направлен на то, чтобы поставить ее под сомнение.

● Уделяйте больше внимания здоровью, больше отдыхайте, расслабляйтесь.

● Подумайте о том, есть ли в происходящем ваша вина.

«Итак, я прошла через это. Что потеряла? В первую очередь – доверие к людям. Это надлом, это очень сильное разочарование. Я уже никогда не буду стремиться к дружеским и открытым отношениям с коллегами. Коллеги – это сотрудники, не более… Что приобрела? Доверие к родным и друзьям,

которые меня поддержали. Веру в себя, в свои способности и силу духа. Я уже не боюсь… Я поняла, что могу, – вопреки…»

...

Тест-игра «Написанное на небесах» [64, с. 44–46]

Иногда, когда ночью смотришь в небо, полное звезд, вполне можно потеряться в бесконечной глубине Космоса. Мы можем осознавать, насколько удалены эти звезды от Земли, но все равно, когда мы смотрим на их мерцание в темноте, они кажутся дружественными посланниками, дарующими нам сны. Какое успокоение с наступлением ночи сидеть и смотреть на звезды и впитывать в себя их далекую силу!

Для этой игры вам понадобятся бумага и карандаш. Сначала нарисуйте три звезды разных размеров. Затем пририсуйте одной из своих звезд (и только одной) хвост кометы…

Ключ к тесту «Написанное на небесах»

Звезды соединяют блестящий образ силы, превращающей желания и мечты в реальность с чувством удаленности и недостижимости. Звезды определяют наше настоящее и подсказывают будущее. Ваш рисунок проливает свет на вашу трудовую жизнь вообще и настоящее состояние вашей карьеры в частности.

1. Самая большая из нарисованных вами звезд представляет собой работу, которая у вас есть сейчас, ее возможности и ее неприятные стороны. Если эта звезда ненамного больше, чем две другие, то это означает неудовлетворенность или, по меньшей мере, незаинтересованность в своей карьере, желание найти работу получше и не торопиться с выбором. Будьте готовы к неожиданному звонку от охотника за головами, подбирающего высококвалифицированные кадры. У них нюх на такие вещи.

С другой стороны, если звезда, обозначающая вашу работу, намного больше, чем остальные, то это означает, что вы глубоко погружены в свое настоящее занятие и полностью привержены своему пути. Вам нужно заботиться о том, чтобы не попасть в ловушку трудоголизма.

2. Во всех мировых культурах во все времена кометы воспринимались как предвестники несчастий и катаклизмов. Звезда, которой вы пририсовали хвост кометы, представляет собой неприятности, виднеющиеся на горизонте. Если вы пририсовали хвост одной из меньших звезд, то вам повезло; на этот раз небеса простили вас. Но если вы сделали кометой самую большую звезду, то вам самое время писать новое резюме. Эти звезды никогда не врут.

Кризис в эпоху кризисов

Когда на дерево падает тяжесть, то твердые и упрямые ветки ломаются сразу. Выживают самые гибкие.

Принимая удар, они сначала подчиняются ему и прогибаются, но затем, сбросив тяжесть, распрямляются с такой силой, какую им пришлось выдержать.

Будда

Согласно словарю Ожегова кризис – это «резкий, крутой перелом в чем-либо», «обусловленное противоречиями в развитии общества расстройство экономической жизни», «затруднительное, тяжелое положение» [68, с. 298]. В соответствии с этим мы привыкли связывать кризис с трудностями, неразрешимыми проблемами и неопределенностью. Однако для того чтобы повысить устойчивость предприятия к кризисным явлениям, руководителю нужно понять и принять тот факт, что кризисы являются не случайным и эпизодитеческим событием, это обычное явление в жизни организации.

К признакам назревающего в организации кризиса относят следующие:

● наблюдаются проблемы с постановкой и достижением целей организации;

● менеджмент организации испытывает трудности с контролем исполнения;

● страдает качество работы;

● начинают уходить клиенты, жалуясь на недостаточное качество обслуживания;

● компания испытывает трудности с подбором персонала, теряет имидж привлекательного работодателя.

Даже без глубокого анализа ситуации сотрудники интуитивно ощущают наличие кризисных явлений: «Что-то у нас не так, не знаю, что именно, но что-то не в порядке…»

Кризисы могут касаться любого аспекта или фактора жизнедеятельности организации:

● задач существования организации;

● технологии работы;

● управленческих процессов и структур;

● организационной культуры;

● персонала компании.

Спровоцировать открытый кризис в компании может множество факторов. Организация – открытая система, которая очень быстро и интенсивно реагирует на изменения внешней среды. Если причин кризисов в организациях много, то видимо и сами кризисы весьма разнообразны…

Виды кризисов в организации

Доктор психологических наук, профессор Л. А. Пергаменщик и кандидат психологических наук, доцент А. А. Трусь предлагают разделить кризисы в организации на группы по трем основаниям: расположение источника кризиса, направленность воздействия кризиса и особенности его возникновения [74, с. 82-88].

По расположению источника кризисы делятся на внешние, внутренние и смешанные. Внутренние источники кризиса – это, прежде всего, собственные сотрудники предприятия – те, которых руководитель в силу своей большой загруженности или управленческих особенностей не замечает, не придает им значения.

«Нашей компании исполнилось пять лет. Генеральный директор на торжественном собрании коллектива сказал много теплых и добрых слов в адрес всех структурных подразделений. Мы, сотрудницы бухгалтерии, с нетерпением ждали высокой оценки своей работы. И это не удивительно: наше подразделение всегда было у руководителя на хорошем счету: в оперативной управленческой деятельности, на текущих планерках, подведении итогов и других групповых мероприятиях он всегда ставил бухгалтерию в пример другим организационным подразделениям. Однако на торжественном собрании генеральный директор ни словом не упомянул о нашей работе. Как же нам было обидно! Кроме того, прошел слух о том, что заведующую бухгалтерией, которую мы все очень уважаем, собираются отправить на пенсию.

На следующий день сотрудницы бухгалтерии организовали забастовку. Директор попытался оправдаться, мол, „что вы лучшие, я всегда это отмечаю, и все сотрудники предприятия об этом знают“, но у нас работают в основном женщины, и, пытаясь нормализовать ситуацию, генеральный директор потратил половину рабочего дня на выслушивание обид и претензий со стороны наших эмоциональных сотрудниц».

Этот пример подтверждает, что в работе с людьми мелочей быть не может. Симпатии и антипатии, борьба за территорию, слухи, сплетни,

эмоциональное заражение – все это присутствует там, где работают два и более человек. Эти групповые процессы и явления организационной жизни руководитель должен уметь контролировать, не позволяя им перерасти в саботаж, игнорирование распоряжений, забастовку и другие кризисные проявления. Для этого он должен обладать максимально полной информацией о том, что происходит у него в организации, чтобы, уловив малейшие негативные изменения, проанализировать возникшую ситуацию и принять соответствующее управленческое решение.

К внешним источникам кризисов в организации относится все, что находится за ее пределами: потребители деятельности организации, деловые партнеры, «факторы неопределенности», органы власти, конкуренты и многое другое – то, что имеет или потенциально может иметь отношение к деятельности организации. По мнению консультантов по управлению М. А. Иванова и Д. М. Шустермана, каждая организация живет и развивается в определенной среде. Среда всегда больше любой организации и сильнее ее. Резкие изменения среды могут привести к гибели организации. Управлять средой конкретная организация не может. Остается стремиться к тому, чтобы хотя бы уметь ладить с отдельными объектами среды [32]. Умение видеть во внешней угрозе возможные перспективы, разглядеть в кризисной ситуации, навязанной извне, возможности для роста и развития предприятия, говорит о профессионализме руководителя. Находясь в одинаковых условиях, различные предприятия добиваются различных результатов – от стагнации и гибели до роста и процветания. И «виновником» как неудач, так и достижений организации является, в первую очередь, руководитель.

Чаще всего встречается смешанный кризис, когда неблагоприятное внешнее воздействие усиливается спонтанными или организованными действиями сотрудников, создавая сложную организационно-управленческую ситуацию.

По направленности воздействия кризисы бывают непосредственными и косвенными. Так, кризис, связанный с введением налогового документа, который серьезно меняет работу организации, является внешним и косвенным, а действия конкурентов, направленные против этой организации, являются внешними и непосредственными.

По особенностям возникновения кризисы в организации подразделяются на нормативные и событийные. Причиной событийных кризисов являются различные события, происходящие как внутри организации, так и вне ее. Нормативные связаны с ростом и развитием предприятия. Как и человек, любая организация в своем развитии проходит ряд этапов. На определенных этапах ее развития она переживает **возрастные кризисы .**

На первом году своего существования организация представляет собой модель семейного типа, поскольку она начинается с родственников, друзей и

знакомых. Ключевую роль на первом этапе существования организации играет фактор надежности, поэтому первостепенным при наборе персонала является понятие «свои». Особенностью мотивации на этом этапе является интерес к самому процессу работы, который увлекает, обещая большие перспективы.

Все это порождает ряд организационно-управленческих проблем. Все занимаются всем, нечетко разделены полномочия. Отсутствует четкий план работы, ослаблен контроль над ней. На предприятии не развита система мотивации.

Для преодоления **кризиса первого года** руководитель должен регулярно анализировать рыночную ситуацию, с тем, чтобы найти ответы на вопросы: Кто наши клиенты? Кто покупает (будет покупать) наш товар или услуги? Кто наши конкуренты? Почему клиенты будут покупать у нас, а не у них? Насколько велик рынок? Каковы тенденции его изменения? Какую цену готовы заплатить клиенты за нашу продукцию? На каком уровне мы собираемся работать, каковы размеры нашей организации в будущем?

Необходим переход от семейной модели к иерархической, от артельного управления к единоначалию, к четкому разделению зон ответственности между сотрудниками. На этом этапе руководитель должен все активнее делегировать полномочия, причем характер делегирования изменяется: по мнению генерального директора компании «Central Properties» Д. В. Степанова, если раньше руководитель делегировал полномочия на произведение отдельных действий, ограниченных во времени, то теперь он делегирует права на осуществление деятельности, не имеющей временных ограничений.

В период **от одного года до трех лет** закладывается фундамент организации. Главная задача руководителя на данном этапе развития организации – ее выживание и закрепление на рынке.

На этом этапе организация испытывает трудности в поиске и закреплении за собой рыночной ниши. Постоянно не хватает оборотных средств – финансовые ресурсы как приходят, так и уходят. Организация теряет часть своих клиентов. Руководитель начинает делить свою организацию, создавая новые направления. Не до конца решен вопрос с полифункциональностью сотрудников: при наличии формального разграничения полномочий за одну и ту же функцию по-прежнему отвечают несколько человек. В коллективе начинаются интриги, подсиживание, наблюдается ревность старого персонала к новичкам, некоторые сотрудники начинают считать себя незаменимыми.

Для того чтобы выйти из кризиса, руководитель должен заняться стратегическим планированием, провести аудит персонала на предмет соответствия занимаемым должностям. На этом этапе необходимо создать службу персонала, внедрить систему профессионального психологического отбора сотрудников, сместив при этом акценты с доверия на профессионализм. В качестве неотложных задач можно назвать внедрение процедур сбора и систематизации информации о рынке, внедрение в организации системы документооборота, управление движением денежных средств и введение управленческого учета. Следует стандартизировать клиентскую базу, внедрить процедуры управления ею.

Кризис пяти лет связан со следующими проблемами. Руководитель все еще старается многие вопросы решать сам. Организация развивается неравномерно, происходит стихийное размножение отделов и увеличение персонала, например могут разрастаться сервисные подразделения. У ветеранов возникает чувство «недооцененности» их вклада в дело организации. Излишняя бюрократизация приводит к тому, что управленческие решения запаздывают относительно к требованиям рынка. Происходит снижение инициативы сотрудников: «Если они думают, что нам платят, пусть думают, что мы работаем».

На этом этапе руководитель должен заняться поиском и наймом профессиональных управленцев – менеджеров, которым он делегирует полномочия при переходе к профессиональному менеджменту. Необходимо наладить перспективное бизнес-планирование: организация не может стоять на месте, ее ключевым сотрудникам важно знать, «куда и зачем мы идем». Анализ деятельности конкурентов на этом этапе подразумевает не только сбор информации о конкурентах, но и предвидение их намерений, сопоставление их возможностей с возможностями собственной компании и наличными ресурсами.

После восьми лет существования организации отмечается всеобщая успокоенность персонала, их усталость и расслабленность. Происходит постепенная потеря конкурентных преимуществ.

Какие действия в этой ситуации следует предпринять руководителю? Заняться формированием кадрового резерва и постепенной сменой старой управленческой команды. Создать систему обучения персонала, проводить внутреннее обучение новых сотрудников («Курс молодого бойца»), специалистов, внешнее обучение руководителей среднего звена (тренинги, семинары, курсы, длительные программы) и топ-менеджеров (программы МБА, участие в работе профессиональных клубов).

Если руководитель понимает природу нормативных кризисов, знает их симптомы и способен принимать упреждающие управленческие решения, то

это позволит ему эффективно провести организацию через ее возрастные рубежи и стимулировать ее к дальнейшему развитию. Но как воспримут изменения рядовые сотрудники?

Персонал в период организационного кризиса

Последствия кризисных явлений в организации во многом зависят от психологических и профессиональных характеристик ее сотрудников. Доктор психологических наук, профессор Т. Ю. Базаров приводит следующую типологию кризисных ситуаций в зависимости от отношения персонала к изменениям и наличия у него необходимой инструментальной оснащенности (профессиональных навыков) [111].

Ситуация 1: работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Характерна для наукоемких производств. Осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, как правило, складываются сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Высоко оценивая свой профессионализм, сотрудники обычно не замечают того, что в данной рыночной ситуации их продукция оказывается ненужной.

Задача руководителя в подобной ситуации состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения и поиск новых сфер деятельности. Для этого он может попытаться спровоцировать смену ценностных ориентаций сотрудников с помощью конфликтов.

Ситуация 2: работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически невозможно повлиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, на подобном предприятии кризисная ситуация воспринимается как требующая борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация не склонна ориентироваться на клиента и любое изменение собственного поведения воспринимает как отступничество. Сотрудники пытаются манипулировать руководителем, для того чтобы включить его в их собственную игру, заручиться поддержкой в борьбе с агрессивным окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоит в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности, хотя в условиях рынка это трудновыполнимо. Задача руководителя в данной ситуации – противостоять манипуляциям со стороны персонала и постепенно вводить в качестве организационной нормы конкурентные отношения между исполнителями.

Ситуация 3: работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Для работников подобного предприятия, как правило, наиболее важен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя: ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте, если он сам и сформированная им управленческая команда смогут работать в режиме инструктирования и постоянного обучения.

Ситуация 4: работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены необходимым инструментарием. Почему же такая организация оказалась в кризисной ситуации? Возможно, потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами.

Организацию с подобной кадровой ситуацией отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для нее очень важно умение руководителя четко обрисовать образ будущего и определить приемлемые для персонала цели и ценности.

Какова бы ни была природа кризиса в организации, и на какой бы стадии развития ни находилась компания, прежде чем принимать необходимые меры, нужно оценить ее внутренние ресурсы: профессионализм сотрудников и их готовность к изменениям. Но что если сами сотрудники находятся в «критическом» возрасте?

Возрастные и личностные кризисы сотрудников организации

По мнению участника одного из форумов в Интернете, хуже экономического кризиса может быть только кризис личностный. Если экономический кризис может, как снег, свалиться на голову, а может обойти стороной, то возрастные кризисы, хотим мы этого или нет, возникают в нашей жизни с предсказуемой периодичностью.

Кризис 30 лет обусловлен тем, что представления о жизни, сложившиеся между 20 и 30 годами, оказываются не совсем верными. Оглядываясь на пройденный путь, человек видит, как несовершенна его личность, как мало сделано, как много времени и сил потрачено напрасно. То, что еще вчера казалось жизненно важным и чему отдавалось много усилий, кажется мелочным по сравнению с тем, что хотелось бы сделать. Человек вынужден заняться переоценкой ценностей и найти свое место в новых обстоятельствах жизни, соразмеряя при этом масштаб своей личности с новыми перспективами и ограничениями, которые он увидел только теперь.

Кризис 40 лет связан как с физиологическими, так и с психологическими преобразованиями. С возрастом прибывает мастерство, возникают интересные замыслы, но столь же стремительно убывают силы, ухудшается здоровье. Человек начинает ощущать расхождение между мечтами, жизненными планами и ходом их реализации.

Поднимаясь на высшую точку траектории своего полета (к зрелости, или «акме»), человек во многом исчерпал «энергетические» силы, которые вывели его на орбиту. Подобно ступеням ракетоносителя, отработали свою часть общего дела детство, отрочество и молодость. «Спутник» выведен на орбиту, однако потраченная энергия невосполнима, и дальше он может двигаться только по инерции, используя полученное ускорение. У «спутника» остались ресурсы лишь для маневрирования в космическом пространстве.

Кризис середины жизни характеризуется критической оценкой и переоценкой человеком 40-45 лет своих достижений. В результате изменяются представления о себе, перестраиваются межличностные и семейные отношения, профессиональная область, корректируется сложившаяся система ценностей. Человек вносит в свою жизнь кардинальные изменения: он наконец решается на перемену профессии и образа жизни, поиск нового партнера, развод. Стремление сохранить молодость способствует отказу от вредных привычек, занятиям спортом.

По мнению К. Юнга, данный возраст является поворотным в жизни человеческой души: направленность на освоение внешнего мира, характерная для первой половины жизни, сменяется теперь внутренней направленностью. Человек должен освоить свой внутренний мир, свою глубинную сущность, самость. У него должны появиться надличностные цели – те, которые выходят за пределы желаний личного благополучия. «Зрелость защитит нас от рабского повиновения установкам общества и от пустой траты времени, когда мы ищем одобрения других, соглашаясь играть по их правилам. В том случае, если мы действуем именно так, то нам придется меньше защищаться от нашего окружения, – отмечает автор книги «Возрастные кризисы» Г. Шихи. – В конце концов, мы сможем прокричать: „Никто не вправе мне диктовать, что хорошо, а что плохо. … Я сам себе защита. Поэтому это мой и только мой путь в жизни“» [122].

Выдержать напряжение этой переориентации достаточно сложно. Нервные срывы, депрессии, ощущения утраты жизни возможны, когда зрелые люди «пытаются перенести психологические фазы молодости через порог зрелого возраста».

Личностный кризис сорока лет осложняется «кризисом идентичности». Кризис идентичности – это нетождественность человека самому себе,

неспособность его определить, кто он такой, каковы его цели и жизненные перспективы, кем он является в глазах окружающих, какое место занимает в определенной социальной группе. Он проявляется в потере чувства нового, в ощущении отставания от жизни, в понижении уровня профессионализма. Этот кризис разрешается через передачу жизненного опыта, поиск учеников, продолжателей своего дела.

Сорокалетних называют поколением руководителей. Даже если человек и не достиг вершин организационной иерархии, он стремится к этому. «Независимо от сферы деятельности, менеджер среднего звена не может больше ждать, когда освободится место в руководстве… Мыслящий человек, он устал уже приспосабливаться к другим и может начать борьбу за создание собственного капитала, организовав свое дело… В этот период мужчине уже мало быть перспективным работником, он хочет, чтобы его признали и уважали», – пишет Г. Шихи [122].

Середина жизни – это время, когда люди критически анализируют и оценивают свою жизнь. Они могут быть удовлетворены собой (достигли пика своих возможностей) или испытывать чувства недовольства и разочарования, которые подталкивают к изменениям.

Середина жизни – переходный период, связанный с переопределением целей. Подобная переориентация предполагает сравнение себя с людьми, которые ставят перед собой аналогичные цели и добиваются схожих результатов. Чем лучше психическое здоровье человека, тем реже он сравнивает себя с людьми, которые заставляют его почувствовать себя неполноценным. Кризис середины жизни грозит тем, кто склонен избегать самоанализа и старается не замечать перемен, происходящих в его организме и жизни.

Сорокалетье – странная пора,

Когда еще ты молод и не молод.

И старики понять тебя не могут,

И юность, чтоб понять, не так мудра.

Сорокалетье – страшная пора,

Когда измотан с жизнью в поединке

И на ладони две-три золотинки,

А вырытой пустой земли – гора.

Е. Евтушенко.

Кризис 50-55 лет – удел тех, кто готовится к выходу на пенсию. Ухудшение здоровья настраивает человека на лад «философского осмысления» жизни. Происходит переоценка своего жизненного пути с позиции накопленного опыта. Личность впервые испытывает состояние остановки, завершенности. Жизнь предстает перед ней в форме законченного образа, который подлежит созерцанию. И созерцая себя как продукт прожитой жизни, как результат своих усилий, человек осмысливает пройденный путь.

Прощание с профессиональной деятельностью особенно тяжело переживается теми, кто не имел иного увлечения помимо работы. Выйдя на пенсию, они не знают, чем теперь себя занять, как быть полезными другим, и нередко впадают в депрессию.

Прощай, дружище кабинет!

С тобой знакомы столько лет.

Прощай, трудяга, старый стол,

Мой верный жизненный престол.

Я здесь сидел. И это быль.

Сейчас осталась только пыль.

Ее, конечно, уберут.

Меня из памяти сотрут.

Но здесь безмолвно, не дыша,

Живет в тиши моя душа.

В. Куц

Кроме возрастных, в жизни человека могут возникать личностные кризисы, связанные с изменениями в семейном или материальном положении, с потерей близких. Их появление сложно предусмотреть заранее, но к ним нужно быть готовым.

Любой возрастной или личностный кризис – это период переломного развития, весьма остро ощущаемый человеком. Существует вероятность того, что экономический и личностный или возрастной кризис совместились

во времени у одного и того же человека – руководителя или рядового сотрудника. Как в этой ситуации «остаться в живых»?

Выжить в период кризиса…

Люди, чью житейскую лодку раскачивает кризис, интуитивно пытаются найти выход из этой болезненной ситуации. Участники форумов в Интернете обмениваются друг с другом рекомендациями, подобными приведенным ниже. «Главная концепция – загнать себя в еще более тяжелое эмоциональное состояние, чем это есть на текущий момент. Достигают этого многочасовым прослушиванием песен Высоцкого. Погрузившись таким образом вглубокий депресняк, и уже с этой ступени взглянув на свою жизнь, приходят к выводу: «А жизнь-то у меня еще ничего!» – «Лично мне нравится больше лечиться позитивом. Лучше по весеннему солнышку прогуляться!» – «Держитесь. В мире все проще, чем кажется. И все будет хорошо».

Что по этому поводу советуют психологи?

Прежде всего, необходимо оценить реальное состояние дел, а не то, что находится в отдельно взятой чьей-то голове или в телевизоре. Всегда полезно остановиться и подумать: «А так ли уж страшно то, что происходит в данный момент?», прежде чем предпринимать какие-либо действия.

Как уже говорилось, после наступления кризиса дела могут пойти как в лучшую сторону, так и в худшую. Все зависит от того, насколько вы были к нему готовы или насколько быстро смогли адаптироваться. Представьте себя на отрезке своей жизненной прямой остановившимся в какой-либо конкретной точке. Вы можете рассмотреть, где именно стоите, что находится впереди, а что – позади. Возможно, именно в этот момент появится возможность двигаться не только вперед-назад, но обнаружатся и другие направления, вполне пригодные для передвижения. По мнению К. Кастанеды, все мы имеем «кубический сантиметр шанса», который время от времени выскакивает перед нашими глазами. Важно вовремя заметить его появление и обладать необходимой скоростью и гибкостью, чтобы не упустить его [42].

Попытайтесь оценить ситуацию спокойно, взглянув на нее как бы со стороны. Для этого можно представить себя зрителем, перед глазами которого разворачивается увлекательная пьеса его жизни. Можно вообразить, что в подобной ситуации оказался ваш друг и попросил совета. Для принятия решения в трудную минуту необходима подобная отрешенность от эмоций.

Теперь нужно понять, что именно представляет опасность, какая область жизни находится под угрозой или в критической точке. Иногда такая

ситуация очевидна, например: болезнь, потеря работы, смерть близкого человека.

Поставьте пред собой реальную цель, которая будет способствовать улучшению вашего положения. Примеры подобных целей: найти работу (не поиск работы, а именно «найти работу»), поступить в институт, добиться повышения зарплаты, жениться… все, что угодно, если это вам поможет. Лучше иметь несколько взаимозаменяемых целей, тогда при неудаче в одной области вы сможете утешить себя успехом в другой.

Определите главный мотив – причину вашего поведения. Как сказал юморист, мотивы наших поступков делятся на 1) очень хорошие и 2) истинные. Чтобы определить истинный мотив, прислушайтесь к себе: для чего это нужно именно вам (а не жене, мужу или родителям)? Возможно, лично вам нужно что-то другое? Например, главным мотивом устройства на работу может быть поиск средств к существованию (тогда ищем работу хорошо оплачиваемую) или возможность реализовать свой потенциал (ищем работу, в первую очередь, творческую, интересную). А может быть, если честно, вам нравится лежать на диване и выслушивать соболезнования близких по поводу того, что вас сократили?

Найдите верную стратегию. Кем именно вы собираетесь работать? Что вы должны уметь делать, как вы при этом будете выглядеть, как вас будут воспринимать окружающие (в том числе и потенциальные работодатели), на какой уровень обеспечения вы рассчитываете, какую работу согласны выполнять, чем готовы пожертвовать (временем, здоровьем, деньгами) для достижения цели?

Далее составьте детальный план действий. Помните, что из любой ситуации есть как минимум два выхода: остаться на том же месте и ничего не предпринимать или активно действовать. При этом любая длительная остановка равносильна движению вниз.

Составьте список дел, которые придется выполнить для достижения цели. Например, зарегистрироваться на бирже труда, обзвонить бывших сотрудников, одноклассников и друзей и рассказать о поиске работы; пойти на курсы повышения квалификации или переобучения; разослать резюме в фирмы, работающие по вашему профилю и смежные с ним, дать объявление в газеты, зарегистрироваться в кадровых агентствах, зайти в Интернет и оставить свои данные на сайтах, посвященных трудоустройству, в графе «поиск работы».

Действуйте согласно плану. Обязательно выполните все пункты из своего списка дел, даже если считаете их не очень результативными. Не стесняйтесь

привлечь к достижению своей цели других людей, воспользоваться их помощью.

Если что-то не получилось сразу и с первой попытки – сделайте еще несколько. Даже Генри Форд разорялся несколько раз, прежде чем стать автомобильным магнатом.

Имейте силу воли взять на себя ответственность – как за победу, так и за поражение. Поражение может произойти по двум причинам: или вы двигались в неправильном направлении, или вы не прошли путь до конца и слишком рано повернули назад. Следует еще раз продумать все действия (как совершенные, так и не совершенные): что произошло в итоге, что могло бы произойти, если бы вы действовали по-другому?

Воспринимайте кризис как паузу, во время которой вы сможете многое переосмыслить, стать более рассудительным и мудрым человеком, пойти по другому пути, понять себя и окружающих. Возможно, вы найдете, наконец, время заняться делами, которые постоянно откладывали. А через некоторое время с удивлением можете обнаружить, что именно эти занятия приносят вам реальный доход.

Конечно, давать советы легко, а следовать им гораздо труднее. Одна из участниц интернет-форума справедливо заметила, что «знание каких-то истин не делает ни счастливым, ни спокойным, пока не перейдет в опыт и/или понимание». Поймите: в первую очередь себя. Поймите ваших близких: тех, кто переживает за вас и, как может, стремится поддержать. И действуйте. Удачи вам. Пусть ваши кризисы раскроют ваши потенциальные возможности и сделают вашу жизнь и вашу личность богаче во всех отношениях.

«Американские горки» возможностей, или Инновации в организации

Все хотят, чтобы что-нибудь произошло, и все боятся, как бы чего-нибудь не случилось.

Булат Окуджава

И в природе, и в обществе выживают те биологические и социальные организмы, которые адекватно приспосабливаются к внешним изменениям, то есть изменяются сами. Характерными признаками преуспевающих компаний является изобретательность, предприимчивость, открытость новшествам.

Необходимость перемен особенно остро ощущают руководители, которым приходится управлять людьми в изменяющихся обстоятельствах, например, в период экономических кризисов. Пессимисты не подозревают, что слово

«кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один из них означает «угроза», «проблема», «опасность», а другой – «благоприятная возможность». Специалисты в области антикризисного управления А. Т. Зуб и Е. М. Панина считают, что кризис может быть движущей силой для изменений в различных областях деятельности организации, которые укрепят ее [31]. Именно кризис чаще всего подталкивает руководство к организационным нововведениям.

Возможны следующие направления изменений:

● в целях и задачах деятельности;

● в применяемых технологиях;

● в организационных структурах и управленческих процессах;

● в организационной культуре;

● в людях: в их компетентности, отношениях, мотивации, поведении;

● в эффективности работы организации;

● в престиже и репутации организации в деловых кругах и в обществе.

Чтобы не потерять контроля над переменами, нужно точно оценивать и использовать людские ресурсы. Изменяющаяся организация меняет и людей, в ней работающих: они должны приобретать новые знания, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и менять рабочие привычки, ценности и отношение к делу.

Люди в зеркале перемен

По отношению к инновациям люди подразделяются на следующие типы. Новаторы ищут новые возможности, разрабатывают новинки, вносят инициативные предложения. Энтузиасты принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности и полезности. Новинка для них ценна сама по себе как продукт творческой мысли. Они могут быть пропагандистами идей. Рационалисты принимают новаторские предложения только после тщательного анализа их полезности, социального и экономического эффекта внедрения; они наиболее эффективны в условиях рыночной экономики. Нейтралы осторожно относятся к нововведениям, неинициативны. Они могут действовать так или иначе в зависимости от того, что им приказали или как на них повлияли. Скептики не склонны верить на слово ни одному предложению, полезность которого очевидна для всех. Сотрудники этого типа могут быть хорошими контролерами проектов. Консерваторы не склонны соглашаться на инновацию, даже если все

предусмотрено и обосновано, а ретрограды автоматически отрицают все новое и активно защищают старое. Среди двух последних типов можно обнаружить немало сотрудников старшего поколения. «По своей природе человек, чем старше он становится, тем больше противится переменам, особенно переменам к лучшему», – заметил Дж. Стейнбек [95]. То, что сотрудники сопротивляются нововведениям, неудивительно. Инновации принято рассматривать как некое безусловное благо для людей, однако это не всегда так.

Причин сопротивления нововведениям несколько:

● боязнь ухудшения положения или страх потерять то, что имеешь (например, условия труда, доходы, объем личной власти);

● отсутствие убежденности в необходимости изменений: если люди не в полной мере информированы, а цель преобразований им недостаточно объяснена, они чаще всего рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее – как бесполезные и досадные;

● недовольство переменами, насаждаемыми сверху: обычно людям не нравится, когда с ними обращаются, как с пассивными объектами;

● недовольство неожиданностями: люди не хотят, чтобы их держали в неведении относительно подготавливаемых действий;

● страх перед неизвестностью – обычно люди не любят жить в неопределенности и могут предпочесть несовершенное настоящее неизвестному и неопределенному будущему;

● нежелание иметь дело с непопулярными проблемами: эта причина особенно касается руководителей организаций, которые часто стараются оттянуть выполнение неприятных и непопулярных действий;

● страх перед неспособностью выполнить что-либо и боязнь неудач – многих людей волнует, смогут ли они приспособиться к изменениям;

● нарушения установленного порядка, привычек и взаимоотношений, ведь после организационных изменений привычный и хорошо отработанный порядок и навыки работы могут стать ненужными, а знакомые взаимоотношения – трансформироваться или полностью разрушиться;

● отсутствие уважения и доверия к лицу, проводящему изменения.

В условиях постсоветского пространства к причинам сопротивления нововведениям, по мнению А. И. Пригожина, можно отнести дешевую рабочую силу (к примеру выгоднее держать человека, чем покупать технику),

неразвитость у работников мотивации достижения, что связано с боязнью риска, низким уровнем притязаний, а также неверие в отечественную технику («проще купить за границей») [82].

Н. Боровикова и А. Паринова считают, что при внедрении нововведений необходимо ориентироваться на следующие базовые принципы.

● Как правило, ожесточеннее всего сопротивляется переменам именно тот, кто больше всего в них нуждается; это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом.

● Часто сопротивление изменениям является симптомом неверной технологии их осуществления.

● Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом: люди, пережившие множество бесполезных реорганизаций, становятся особенно подозрительными [12].

Для того чтобы инновационная деятельность предприятия была успешной, руководителю необходимо развивать у сотрудников мотивацию инноваторов, то есть желание быть первым, ощущать себя победителем, мотивацию поиска, содействия процветанию организации, стремление к личностному росту. Многих сотрудников мотивирует возможность осуществить в рамках инновационного процесса личные цели. Если сотрудники принимали участие в подготовке реформ, то они, как правило, склонны поддерживать их.

Стадии инновационного процесса

Инновационный процесс начинается с выявления потребности организации в нововведении, определения типа нововведения, необходимого для данной организации. Аналитическая работа на этом этапе проводится, как правило, руководством организации. Нередко ее инициатором является кто-либо из высших руководителей. Однако мало понять необходимость изменений, необходима решимость довести задуманное до конца.

После того, как руководство решило: нововведению быть, начинается второй этап инновационного процесса. Очень важно найти сторонников новой идеи, особенно – из числа влиятельных в организации лиц. Необходимо попытаться предвосхитить, как отнесутся к инновационной идее сотрудники, в первую очередь из числа тех, кого могут затронуть предполагаемые новшества.

Если речь идет о крупных структурных нововведениях, то выделяют три важных элемента организационной жизни:

● техническая система, включающая технические задачи управления, стоящие перед инноваторами: определение набора производимых продуктов и предоставляемых услуг, построение эффективной системы управления персоналом;

● политическая система, то есть политика организации, связанная с распределением власти, достижением сотрудничества между основными внутриорганизационными подразделениями, рациональным использованием кадров;

● культурная система – ценности, на которых базируется деятельность конкретной организации.

Применительно к технической системе инноваторам рекомендуется обратить внимание на информационные контакты между сотрудниками, выявляя, кому, от кого и какая информация необходима для выполнения работы.

В рамках политической системы организации целесообразно проанализировать поведение людей, обладающих ключевым влиянием, выяснить их отношение к переменам. В этом направлении рекомендуется предпринять следующие шаги: выявить отдельных лиц и группы, чья приверженность переменам необходима для их осуществления, определить, какая часть организации окажется решающей для обеспечения реализации изменений, выработать план завоевания приверженности решающей части сотрудников, создать систему контроля за переменами.

Какие-либо реальные изменения невозможны без перемен в ценностях и отношениях людей. Сотрудники должны понимать необходимость изменений, знать о том, какие аспекты деятельности или отношений должны подвергнуться преобразованиям, желать их и иметь возможность претворить их в жизнь.

Лидер-инноватор должен создать мотивирующее видение решения проблемы, то есть должен показывать людям образ того, что будет подталкивать их к движению вперед. В этом процессе руководитель выступает как тонкий психолог, способный побудить в людях энтузиазм. Данный этап инновационного процесса заканчивается убеждением членов организации (или, по крайней мере, большинства из них) в необходимости обращения к определенному типу нововведений.

Нововведения в организации предполагают изменения представлений и установок ее сотрудников. С точки зрения американского психолога Э. Х. Шейна, инновационный процесс включает три следующие стадии: разблокирование сложившихся установок («размораживание»), изменение сложившихся установок и заблокирование новых установок («повторное

замораживание») [117]. «Размораживание» предполагает готовность личности к приобретению новых знаний, умений и навыков. Для формирования потребности в новой информации требуется определенная доля беспокойства или недовольства, поэтому для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать, повысив уровень тревожности сотрудников. Далее необходимо сообщить о предполагаемом нововведении и попытаться преодолеть неверие сотрудников в возможность позитивных изменений. Однако самое главное на этой стадии – «размораживание» высшего руководства предприятия, то есть устранение у него существующих установок, чтобы создать место для новых.

«Изменение» – центральная стадия процесса, когда и руководство, и сотрудники апробируют новые отношения, методы работы и формы поведения. Это процесс пилотного запуска нововведения. Его целью является переход от идеальной модели нововведения к модели реальной, возможной в рамках компании. Эта стадия включает два этапа:

- «идентификацию», когда руководителю важно сформировать прогрессивные взгляды и мнения у неформальных лидеров;

- «интернализацию», когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса; при этом общие цели и принципы нововведения преобразуются в специфические личные цели и нормы. Каждый работник должен увидеть продуктивность нового подхода, захотеть его усвоить, иметь время для обдумывания.

«Повторное замораживание» происходит, когда участники процесса нововведений внедряют в практику те изменения, которые апробированы и оценены как эффективные именно для этой компании. На этой стадии происходит окончательное принятие желаемых установок, чтобы новшество стало частью сознания личности. На начальных этапах этой стадии каждое, даже незначительное достижение подчиненных нужно подкреплять с помощью награждений, премий, похвал. При осознании собственных достижений в решении поставленных задач у сотрудников повышается самоуважение. Чтобы благоприятные изменения в работе не исчезли, необходимо время от времени стимулировать подчиненных и на последующих этапах.

Дальнейшие этапы включают предварительный и окончательный выбор нововведения, формирование у исполнителей позитивных установок в отношении него, принятие руководителем решения о запуске нововведения, пробное, а затем и полное внедрение нововведения, использование полученного инновационного эффекта. После реализации нововведения выигрыш должен превышать издержки. Если издержки не соответствуют

ожиданиям или выигрышу, то происходит обесценивание самой идеи нововведения.

Правила проведения изменений

Проведение изменений в организации требует следования определенным правилам [12]. Первое из них – правило «узких врат». Если в начальный момент сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий (например, методологическая инструкция) ему будет предложен позже, то даже при желании руководствоваться предложенным методом он будет значительно отклоняться от него, следуя собственному. Правило «узких врат» заключается в следующем: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им необходимые методические материалы и в обязательном порядке потребовать их применения.

Второе правило – правило «подъема по лестнице». Установлено, что показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, интенсивнее и на более длительный срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений). Правило «подъема по лестнице» в общем виде можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»).

Третье – правило «повторения» – тесно связано с предыдущими. При осуществлении преобразований достигается максимальное значение, которое называется «плато эффективности». После достижения «плато эффективности» результативность нововведений может не только не повышаться, но часто даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на «плато эффективности», необходимо проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Итак, «правило повторения»: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

Четвертым является правило «предварительного прогрева». Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия активно ищут информацию, чтобы снизить беспокойство. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут интерпретировать новую информацию с точки зрения старых подходов. Поэтому правило «предварительного прогрева» гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы

без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

Пятое правило – «усталых, но довольных». Исходя из теории и практики менеджмента, желательно устанавливать цели немного выше ожидаемого результата. При этом они должны быть реалистичными – ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. У сотрудника, участвующего в изменениях, должен быть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью, что эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться кумулятивным (накапливающимся): повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития. Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, и, в свою очередь, к потере доверия и скептицизму в отношении нововведений. Правило «усталых, но довольных» может быть сформулировано так: при определении целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат; эти цели необходимо тщательно сформулировать (количественные показатели должны быть измеримыми, качественные – однозначно сформулированными, для временных – определены начало и продолжительность).

Шестым является правило «счастливой семерки». Оно связано с существенными различиями между людьми в их способности воспринимать и перерабатывать новую информацию. Г. В. Миллер приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой на индивидуальные возможности), 7 ± 2, согласно которому:

● при обучении преподаватель, ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (то есть пятью), может избежать переутомления своей аудитории, хотя и рискует вызвать нетерпение среди наиболее одаренных слушателей;

● при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает наиболее эффективно;

● при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть 6±2 (7±2 с руководителем); конкретное их число зависит от личных качеств руководителя. Так, историки объясняют эффективность руководства Д. Эйзенхауэра объединенными силами союзников во время Второй мировой войны в том числе и тем, что у него было четверо непосредственных подчиненных;

● для того чтобы в организации начались изменения, необходимо создать «критическую массу» сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина «критической массы» составляет 1/(7±2) от общей численности работников;

● хорошо подготовленный документ, например методологическая инструкция, должен содержать 7±2 важных положения или раздела;

● желательно, чтобы осуществляемая одним работником деятельность или процесс содержали 7±2 этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.

Конечно, возможны и другие применения этого важнейшего эмпирического правила, которое звучит так: на практике все, что связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7±2 компонента. Если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем, чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

Седьмое – правило «обратных связей». По-настоящему убедить сотрудников в эффективности нововведений способны не словесные доказательства, а конкретные действия. Поэтому руководитель должен регистрировать все факты повышения продуктивности и качества работы, чтобы обосновать эффективность нововведений. Иными словами, «правило «обратных связей» формулируется так: успех нововведений во многом определяется эффективностью коммуникаций между руководителями и исполнителями; своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать инновационные процессы.

Условия успешности инновационного процесса

Очень важно выработать у членов организации позитивные установки относительно определенного нововведения. Наиболее уместным для этого является прием групповой дискуссии. Например, во время Второй мировой войны ассортимент свежей мясной продукции в американских магазинах несколько оскудел. Однако мясных консервов имелось в достатке, но их раскупали плохо. В этой ситуации психологи использовали два варианта работы с потенциальными покупателями (домохозяйками). В одних группах читали лекции о пользе мясных консервов и желательности их покупки, в других – на эту же тему проводились дискуссии. В итоге после прослушивания лекций стали покупать консервы 3% домохозяек, а после групповой дискуссии – 32%. Главная причина таких существенных различий состояла в характере усвоения потенциальными покупателями убеждающей

информации. В первом случае (лекция) информация воспринималась пассивно, решение навязывалось извне. Во втором случае (дискуссия) информация обсуждалась, активно осмысливалась, и совпадающие мнения партнеров способствовали утверждению человека в правильности принимаемого решения.

Важную роль в процессе внедрения инноваций играют эффективные коммуникации. Люди должны знать, что происходит в организации, каковы вероятные последствия того или иного нововведения. Это позволяет уменьшить их сопротивление новому, избежать слухов, снизить силу организационного стресса. Руководству, в свою очередь, полезно иметь информацию о том, как воспринимаются новшества, что мешает их успешному внедрению, что предлагают работники для совершенствования инновационного процесса. Как показывает опыт образцовых компаний, отлаженные коммуникации персонала способствуют новаторству. В этом отношении наиболее значимы пять факторов:

● неформальность общения (встречи «без галстуков», обсуждение изменений в неформальной обстановке);

● высокая интенсивность общения (например, ежедневные встречи высших менеджеров – «без повестки и протокола», «за кофе»);

● поддержка интенсивного неформального общения материальными средствами (проектирование специальных помещений для решения организационных проблем, строительство фирмами «загородных лагерей», то есть расположенных вдали от городского шума штаб-квартир);

● специальные программы интенсификации взаимодействия (так, корпорация IBM дает наиболее творческим сотрудникам полную свободу действий, ставя перед ними только одну задачу: «потрясать систему»);

● строгий контроль в результате интенсивного неформального общения: в образцовых компаниях «вы не сможете слишком долго вести какую-нибудь работу, без того, чтобы уйма народу не начала неформально интересоваться, как продвигается дело».

Вряд ли можно ожидать успеха от нововведения в организации с неблагоприятным социально-психологическим климатом, при наличии высокой конфликтности и низкой сплоченности сотрудников. Благоприятный социально-психологический климат в организации является одним из главных показателей готовности к восприятию предлагаемых администрацией нововведений.

Очень важно не забывать о важном двигателе нового – энтузиасте. Это вовсе не обязательно творец, выдумывающий новые вещи, но это обязательно новатор – человек, делающий что-то новое. Это не витающий в облаках мечтатель и не интеллектуальный гигант, а прежде всего практичный человек, который, если нужно, захватывает чужую концепцию и с бычьим упорством доводит ее до конкретного результата. В фирме «Техас Инструмент» было обнаружено одно любопытное обстоятельство, которое сопровождало все случаи неудач, связанных с внедрением новой продукции: «всегда, без единого исключения, отсутствовал движимый собственной волей энтузиаст. Делом занимался кто-нибудь из тех, кого мы принуждали за него взяться».

Конечно же, энтузиасты нуждаются в поддержке, которая может осуществляться в различных формах: в виде материальных вознаграждений, в создании условий для объединения людей в творческие группы. В образцовых компаниях помощь энтузиастам приходит в виде свободы действий. «Способные люди нуждаются в пространстве для развития, – заявляет один из высших в прошлом менеджеров IBM Ф. Роджерс. – Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль – свободное и естественное проявление своей индивидуальности». Однако при этом необходим эффективно действующий организационный контроль в виде того же неформального общения или отработанной системы вертикального подчинения. Он позволяет руководству надежно держать подчиненных в поле зрения.

Помощь энтузиастам приходит в виде создания специальных подразделений, целью которых является разработка и апробирование инноваций. Практика организации поисковых исследований породила своеобразную форму предпринимательства – рисковый (венчурный) бизнес. Он представлен самостоятельными небольшими фирмами, специализирующимися на исследованиях, разработках, производстве новой продукции. Такие предприятия создают ученые-исследователи, инженеры, новаторы. Они широко распространены в США, Западной Европе, Японии. Как правило, венчурные фирмы неприбыльны, так как не занимаются организацией производства продукции, а передают свои разработки другим фирмам. Они могут быть дочерними у более крупных предприятий. Создание венчурных фирм предполагает наличие следующих условий: идеи инновации – нового изделия, технологии; общественной потребности и предпринимателя, готового на основе предложенной идеи организовать новую фирму; рискового капитала для финансирования. Венчурное финансирование осуществляется в двух основных формах: путем приобретения акций новых фирм либо путем предоставления кредитов. Венчурный капитал включает вложение средств крупных компаний, банков, государства, страховых, пенсионных и других фондов в сферы с повышенной степенью риска, в новый, расширяющийся или изменяющийся бизнес.

Нововведения успешнее и быстрее реализуются в небольших организационных структурах (в компаниях общей численностью 500-1000 человек). Эффективной является внутренняя конкуренция – соперничество в разработке нового продукта между несколькими подразделениями одной организации. Активная инновационная деятельность предполагает терпимость к неудачам, поскольку цель инновационного процесса далеко не всегда достигается с первой попытки, и после неудачи важно сохранить веру в свои силы. Стоит согласиться с У. Черчиллем по поводу того, что успех – это переход от одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом.

И, наконец, успех инновационного процесса во многом зависит от личностных особенностей его участников. Так, персоналу необходим высокий образовательный уровень, осведомленность, мотивация к нововведению. Руководитель-инноватор должен обладать такими чертами, как склонность к риску, заинтересованность в служебном росте, высокий профессионализм, установка на нововведения.

Таким образом, развитие организации предполагает систему адекватных и своевременных изменений. «Остановки в нашем движении возможны, невозможны стоянки», – писал А. Пинт [77, с. 182]. В процессе преодоления тягот и неопределенности инновационного процесса примером для сотрудников должен стать руководитель-энтузиаст, который вопреки страхам и разочарованиям может привести людей туда, куда они хотят прийти сами, не зная, как это сделать.

Уходя – уходи, или Психологические аспекты увольнения

Компетентные работники, которые сами подают в отставку, встречаются чаще, чем некомпетентные, которых увольняют.

Лоренс Питер

Увольнение часто воспринимается либо однозначно плохо, либо однозначно хорошо. Увольняемый сотрудник не видит плюсов своего увольнения и минусов продолжения работы на данном предприятии. Руководитель, настаивающий на увольнении подчиненного, не видит преимуществ в том случае, если сотрудник будет продолжать работу, и проблем, к которым приводит его увольнение.

Между тем увольнение, или высвобождение персонала, – сложный, неоднозначный процесс, тяжело переживаемый не только сотрудниками, но и организацией в целом. Любая фирма терпит значительные убытки в результате уменьшения численности кадрового состава, перекладывания обязанностей ушедшего специалиста на остальных сотрудников, поиска нового человека и его адаптации. Однако увольнять людей по разным

причинам все же приходится, поскольку, по мнению Х. Маккея: «Вашу жизнь портят не те люди, которых вы уволили, а те, которых вы не уволили». Кроме того, работники могут увольняться и по своей инициативе.

Увольнение как проблема

Д. Захаров, доцент кафедры управления персоналом Государственного университета управления (г. Москва), считает: «Труд играет три важные роли в жизни каждого из нас. Во-первых, он позволяет решить материальные проблемы. Во-вторых, должность и место работы человека ассоциируются (и им самим, и окружающими) с его способностями и возможностями. В работе реализуется потенциал личности, она развивается. Для многих работа является важнейшей сферой жизни… В-третьих, на рабочем месте формируется круг общения человека. При увольнении с работы все три ее функции разрушаются, поэтому такая ситуация субъективно воспринимается как серьезная угроза благополучию» [40].

Ситуация увольнения несет в себе элементы личной драмы. Когда человека увольняют с работы по инициативе руководства, для него это почти всегда означает психологический стресс, тягостные переживания, уязвленное самолюбие. Раздражение и обида могут обернуться серьезными последствиями для организации – от создания негативного имиджа в профессиональных кругах до длительных судебных разбирательств. Сотрудник нередко мстит компании, «сливая» конкурентам клиентскую базу или сообщая налоговым органам секретную финансовую информацию.

Увольнение, проведенное в грубом, «топорном» стиле, вызывает стресс у остального персонала. Оставшиеся сотрудники понимают, что рано или поздно с ними поступят точно таким же образом. Чувства людей неоднозначны: «Слава богу, пронесло! Но кто знает, что будет завтра?», «Теперь работать придется больше, а получать меньше!» Подобные переживания тоже могут быть источником стресса. Как пошутил менеджер одной из компаний: «Господа, у нас для вас пренеприятное известие: вы – остаетесь!» В коллективе снижается трудовая мотивация, исчезает лояльность к руководству, начинаются тайные поиски нового места работы.

Психологический стресс, вызванный увольнением, сильнее проявляется у мужчин, чем у женщин. Мужчины в силу своих психофизиологических особенностей и сложившихся в обществе стереотипов больше настроены на социальный успех, на карьерные достижения. Они чаще воспринимают увольнение как крушение всех своих жизненных планов и надежд, и чаще склонны к неадекватным реакциям. Психологические последствия, вызванные потерей работы, у мужчин также проявляются сильнее. Женщины более гибко реагируют на стрессовую ситуацию и быстрее адаптируются к

новым условиям. Поэтому мужчины при увольнении нуждаются в более внимательном подходе, чем женщины.

Из сказанного выше вытекает важность психологического сопровождения увольнения работника. Сам процесс увольнения, по возможности, необходимо сделать максимально щадящим по отношению к сотруднику, покидающему организацию. Необходимо минимизировать негативные психологические последствия.

Кандидат психологических наук Д. В. Ронзин считает, что увольнение с точки зрения его эмоционально-психологической составляющей может быть правильным и неправильным. Критерием его правильности является полнота удовлетворения интересов обеих сторон. Во всех случаях, когда интересы одной из сторон приносятся в жертву другой, увольнение будет психологически неправильным. Главная трудность, с которой сталкивается директор (менеджер по персоналу) вытекает из склонности принимать на веру слова участников ситуации. Руководитель говорит, что хотел бы уволить сотрудника. Сотрудник говорит, что хотел бы продолжать работать. Но что они хотят на самом деле? На практике стоит исходить из убеждения, что люди не всегда точно выражают свои истинные желания [93].

Руководитель, объявляя о своем желании уволить сотрудника, скорее всего, хочет сказать, что он не видит возможности добиться того, чтобы этот сотрудник работал так, как бы его (руководителя) устраивало, и поэтому хотел бы заменить данного сотрудника другим. Это можно сформулировать иначе: «Я бы хотел оставить данного сотрудника при условии, если он будет работать так, как меня устраивает».

Увольняемый сотрудник, желая остаться, скорее всего, хочет сказать, что он опасается не найти работу, которая будет не хуже этой, или замена места работы потребует от него очень больших временных (энергетических, экономических, эмоциональных) затрат. Его желания можно сформулировать в позитивном ключе: «Я бы хотел уволиться, если бы был уверен, что легко найду удовлетворяющую меня работу».

По сути, каждая из сторон утверждает: «Я бы согласился (желал) сделать то, что мне предлагают, если бы был уверен, что от этого выиграю». Значит, нужно не просто принимать на веру то, что говорят руководитель и увольняемый, следует выяснить их истинные интересы. После этого найти вариант решения, удовлетворяющий каждую из сторон, бывает значительно легче.

Правильное с эмоционально-психологической точки зрения увольнение, не только наименее затратно экономически, более того, оно способно превратиться в инвестицию, приносящую дополнительные доходы

предприятию. Правильно (в психологическом смысле) уволенный сотрудник приносит дивиденды за счет старательной работы остальных сотрудников, приходом в организацию с рынка труда хороших специалистов. Сам увольняемый начинает видеть ситуацию в новом свете – возможностей ее конструктивного решения и открывающихся для него перспектив.

Как увольнять сотрудника…

Смягчить предстоящую процедуру увольнения может постановка конкретных задач на каждую неделю/месяц/квартал и обсуждение их выполнения с сотрудником. Работник, который систематически не выполняет поставленные задачи, морально готовится к увольнению. Еще до объявления решения он понимает, что не справляется и с ним могут расстаться, а также знает почему. Поэтому сообщение об увольнении не становится для него неожиданностью. В этом случае стрессогенным фактором является не сама потеря работы, а постоянная угроза того, что это вот-вот произойдет. Сам факт потери работы зачастую воспринимается с облегчением – как избавление от постоянной неизвестности и дискомфорта.

Иногда необходимо письменно фиксировать все задания, которые даются сотруднику, и результат их выполнения – на случай будущего судебного разбирательства. Подготовкой к увольнению также может служить проведение аттестации с сообщением ее негативных результатов сотруднику. В этом случае ему дают понять, что пора искать другую работу.

Увольнению обязательно должна предшествовать неформальная беседа, которая проводится для предоставления сотруднику всей необходимой информации относительно того, что он делает неправильно, какие из его действий нежелательны, какие нормы он нарушает своим поведением, а также сведений о том, как делать правильно, каков желательный вариант поведения, каким стандартам оно должно соответствовать. Беседа позволяет предотвратить принятие руководителем необоснованного решения, поскольку увольняемому предоставляется возможность объяснить свое поведение.

В процессе беседы с увольняемым решаются две задачи: помочь работнику, если это возможно, исправить ситуацию и предотвратить негативное влияние увольняемого на психологический климат и работу коллектива.

Можно предложить следующие общие рекомендации по ведению беседы.

● Ведите беседу не от имени компании, а как личную беседу.

● Не апеллируйте к ситуации «вообще» или проблемам компании, а делайте акцент на конкретных проблемах – своих и сотрудника.

● Не пытайтесь переложить ответственность на вышестоящее руководство.

● Избегайте фраз типа: «Я вас понимаю!» – они воспринимаются как формальность и вызывают протест («Легко тебе говорить, не тебя увольняют!»).

● Начните с краткого формулирования собственной проблемы в ситуации разговора («Не знаю, как начать говорить о вашем увольнении»).

● Не следует угадывать чувства и мысли собеседника, а также предлагать пути решения проблем. Ваша задача – помочь сотруднику сформулировать свои проблемы и выразить чувства. Это помогает снять эмоциональную остроту ситуации, перевести проблемы в рациональный план и настроиться на самостоятельный поиск их преодоления, а также взять на себя ответственность. Далее можно помочь сотруднику поставить конкретные задачи, решение которых является выходом из ситуации для данного человека. Важно не навязывать своих взглядов, а помочь увольняемому высказаться.

● После этого можно обсудить, какие из задач поможет решить предоставляемый компанией пакет помощи.

Беседу, в которой сообщается об увольнении, лучше всего построить, используя психологический прием «ПНП». (Позитив-Негатив-Позитив) . Сначала нужно перечислить положительные качества увольняемого работника, потом объяснить, почему человек больше не может работать в компании, в конце нужно обнадежить человека и еще раз подчеркнуть его сильные стороны.

Этап 1, позитивный. Здесь важно создать позитивный эмоциональный фон, продемонстрировать уважение к человеку, к его личности. Это смягчит предстоящие негативные переживания.

Этап 2, негативный. Включает сообщение об увольнении. Непосредственная реакция на него зависит от темперамента и характера человека. Порой реакция бывает очень бурной – сотрудник «взрывается», кричит (женщины могут заплакать), обвиняет начальство во всех смертных грехах. В этой ситуации важно не перебивать его, а дать «выпустить пар», спокойно выслушав сотрудника. Активное сочувствие сотруднику не рекомендуется, потому что только усилит его эмоции. Нецелесообразно реагировать по принципу «сам дурак»: подчеркивать негативные личностные черты увольняемого, упрекать его в лени, разгильдяйстве и недостатке профессионализма. Это еще более озлобит работника и может вызвать затяжной конфликт. Как бы ни было трудно, оставайтесь в рамках вежливой и спокойной доброжелательности.

«Выкричав» из себя весь негатив, сотрудник вновь станет способен воспринимать ваши аргументы. Обличительный порыв со стороны работника, которому уже «нечего терять», бывает очень полезен для компании. Он позволяет узнать те негативные мнения и настроения в коллективе, которые обычно умалчиваются и не высказываются начальству вслух. Умный руководитель обязательно сделает выводы из полученной информации.

Те, кто быстро «заводится», как правило, быстро успокаиваются и преодолевают стресс достаточно быстро. Уже через несколько дней после увольнения они приходят в норму и начинают жить не прошлым, а будущим.

У внешне спокойных, флегматичных и меланхоличных личностей сообщение об увольнении не вызывает такой резкой внешней реакции. Однако внутренние психологические переживания у них бывают намного сильнее, чем у «взрывоопасных» холериков. Негативные последствия имеют тенденцию накапливаться, могут вызвать хроническую депрессию, привести к потере смысла жизни и попыткам самоубийства или, напротив, изощренной мести бывшему руководству.

Таким сотрудникам об «их собственном желании» покинуть компанию нужно сообщить заранее и дать поработать в компании еще некоторое время (2-4 недели), чтобы смягчить период острого психологического кризиса. За это время сотрудник может смириться с неизбежным и настроиться на поиск новой работы.

Этап 3, позитивный («реабилитирующий»). После вынесения «приговора» рекомендуется сделать паузу, чтобы человек успел прийти в себя, осознать все, что ему сказали, или «выпустить пар», а потом сделать несколько заключительных «поглаживаний». Например, выразить уверенность, что он обязательно сможет раскрыть свой большой потенциал на другом месте работы. Чтобы подсластить горькую пилюлю, уместно обсудить и размер выходного пособия («энное количество окладов»), которое работник получит при увольнении.

Лучше подчеркнуть, что увольнение обусловлено внешними причинами, а не личностными качествами работника. Оно происходит по объективным обстоятельствам, а сам сотрудник здесь ни при чем: «…просто фирма оказалась в такой ситуации, что мы вынуждены сокращать персонал» или «Вы хороший специалист, но для решения новых задач в новых условиях нам требуются люди с другими навыками и другим подходом». Можно сыграть на честолюбии и амбициях увольняемого работника, подчеркнув его избыточную квалификацию: «Вы давно уже переросли рамки нашей фирмы, способны на большее и для вас увольнение – это хороший повод подняться

еще выше и полностью реализовать все ваши задатки, которые на прежнем месте работы не находили своего применения» [47].

Как известно, сотрудник должен предупреждаться о предстоящем увольнении заранее. Поэтому соответствующий разговор начальника с нерадивым подчиненным можно построить так:

...

«Уважаемый Иван Сидорович! Вы неплохой человек (перечисляются позитивные личностные качества). Но если вы в корне не измените отношение к работе и свои финансовые результаты, то мы будем вынуждены с вами расстаться. Даю вам две недели. Если же после истечения двухнедельного срока вы покажете, что работа вам по плечу (а мы оба хорошо знаем, что она вам по плечу), все будет хорошо. Если же через две недели ничего не изменится, то пишите заявление «по собственному» и подыскивайте другое место. Или же я сам официально сообщу вам, что вы уволены! А пока приходите ко мне за помощью и советом в любой момент, когда они вам потребуются! Я буду вести себя по отношению к вам, как будто ничего не случилось, и вы только приступили к работе, и сделаю для вас все, что в моих силах».

Данный текст нужно произносить целиком и именно в такой последовательности, чтобы достичь максимального психологического эффекта.

При серьезном нарушении или в случае повторяющихся промахов, когда устные замечания и критика не подействовали, беседа должна приобрести официальный характер, предваряя дисциплинарное взыскание.

В процессе беседы непосредственно перед увольнением нужно убедиться, что сотрудник был ознакомлен с нормами поведения в организации. Далее следует указать на повторяющийся и грубый характер нарушений и те последствия для организации, к которым они привели. Дайте возможность объяснить свое поведение. Если выяснится, что нарушение было вынужденным и имеет оправдание, следует отложить принятие окончательного решения до выяснения обстоятельств. Если же проступок не находит оправдания, сообщите сотруднику о его увольнении.

Не следует выражать причину увольнения своими словами – это дает возможность человеку заподозрить, что руководство предвзято к нему относится, не любит его. Причина увольнения сообщается официально, с точными аргументированными фактами плохого выполнения работы или тяжелого положения фирмы. Не просите человека немедленно освободить стол и покинуть офис – лучше это сделать после работы или в выходной

день. Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно и сдержанно после того, как им сказали, что для них нет больше работы. Объявление сотруднику об увольнении требует выдержки, владения навыками эмоциональной саморегуляции, коммуникативной компетентности.

Рекомендуется не уведомлять людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или в пятницу, а также за день до праздника. Не стоит давать человеку дополнительное время для мрачных размышлений. Негуманно увольнять человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, нежелательно увольнять сотрудника, который разводится, болеет или недавно потерял какого-либо члена семьи. Сообщать об увольнении в одиночку непосредственный руководитель не должен, при этом необходимо присутствовать, как минимум, работнику отдела кадров [118, с. 156].

Одной из причин стресса в ситуации увольнения для сотрудника является ситуация неопределенности: он не знает, как действовать дальше. В этой ситуации менеджер по персоналу или руководитель могут поговорить с ним и помочь создать свое «будущее». Будущее, порождаемое самим увольняемым, проявляется для него как возможность для действия [80]. Оно вызывает у работника стремление быть активным. Приведу пример подобного разговора.

...

– Итак, меня сегодня уволили с работы. Я не знаю, что делать, и я плохо себя чувствую.

– Хорошо. Вас уволили, и вы плохо себя чувствуете. И что вы собираетесь делать?

– Я не знаю, что делать. Я просто убит. Я такого не ожидал.

– Я понимаю: Вы этого не ожидали. Что вы будете теперь делать?

– Я не знаю.

– Я не прошу знать. Я прошу сказать, что вы будете делать. Просто возьмите и скажите.

– Я не знаю, что сказать. Я плохо себя чувствую.

– Я понимаю, что вы плохо себя чувствуете. Просто скажите, что придет в голову.

– Можно начать читать газеты, где есть объявления.

– Нет, меня не интересует, что можно и чего нельзя. Меня интересует, что вы будете делать.

– Начну читать газеты.

– Хорошо. Что еще? Что еще приходит в голову, что вы будете делать? Но это не то, что можно и чего нельзя. Мне этого не надо.

– Спрошу у знакомых, у соседей, у друзей.

– Хорошо. Вы начнете собирать информацию?

– Да.

– Хорошо. Что еще приходит в голову? Но я хочу, чтобы это не имело отношение к сбору информации. Скажите, что приходит в голову.

– Я дам объявления в газетах, буду сам их расклеивать.

– Хорошо. Вы будете давать информацию?

– Да.

– Хорошо. О чем Вы будете давать информацию?

– О своей профессии, о том, что я умею делать.

– Хорошо. Что еще приходит в голову? Но я хочу, чтобы это не было связано с вашей профессией, с тем, чему вас научили. И это не то, что можно и чего нельзя.

– Не знаю… Посмотрю, какие есть другие профессии, чему можно научиться.

– Какие профессии вы будете искать?

– В школе я увлекался радиотехникой, собрал несколько радиоприемников. Мне это нравилось. Посмотрю курсы по ремонту радиотехники или электрооборудования автомобилей.

– Хорошо. Что еще можно найти в области электрооборудования?

– Курсы по ремонту холодильников.

– Хорошо. Что еще приходит в голову, но это не связано с ремонтом?

– Установка сигнализации. Найду курсы, которые этому обучают. Спасибо, я понял, с чего начать!

Крупные и успешные компании могут позволить себе так называемый аутплейсмент (англ. outplacement) – работу с сокращенным персоналом. Аутплейсмент как вид консалтинговых услуг оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника.

Компании менее успешные могут ограничиться написанием хорошего рекомендательного письма для будущих работодателей, с которым уволенный сотрудник пойдет искать себе новую работу. Разумеется – только в том случае, если сотрудник согласен уволиться спокойно и без скандала. Во время заключительной беседы желательно дать напутствия и советы по будущему трудоустройству: куда лучше обратиться, где можно пройти краткосрочное обучение, повысить свою квалификацию. Важно объяснить человеку, что потеря работы и поиск новой – не трагедия, а обычный этап любой деловой карьеры. Поэтому нужно оптимистично смотреть на будущее. Рано или поздно он обязательно найдет работу, которая откроет ему новые перспективы профессионального роста. Продемонстрируйте обеспокоенность его судьбой, чтобы человек не чувствовал себя ненужной вещью, которую бессердечные работодатели выжали и выбросили без сожаления на улицу.

Во многих компаниях существует хорошая традиция: в прощальной беседе один из руководителей фирмы благодарит сотрудника за работу и вручает ему «выходные» документы. Это дает хороший психологический эффект, но только в том случае, если благодарит действительно важная персона в организационной иерархии, а не штатный работник из отдела персонала.

Если человек проработал долгое время и принес значительную пользу организации, провожать его желательно публично и с почетом. Например, устроить небольшой прощальный фуршет и вручить ему памятный подарок в торжественной обстановке. Особенно это важно, если увольнение происходит в связи с уходом человека на пенсию. Материальные расходы в этом случае с лихвой окупаются благоприятным психологическим климатом в организации. Не только увольняемый, но и остальной персонал будет чувствовать себя спокойно и уверенно. Люди будут знать, что компания, которой они отдают лучшие годы жизни, не отнесется к ним равнодушно, а проявит уважение и окажет поддержку. Такое отношение к сотрудникам благоприятно сказывается на трудовой мотивации и лояльности к руководству.

…и что делать, если сотрудник увольняется по собственному желанию

Тому, кто решил покинуть организацию, легче всего сделать это по собственной инициативе . Такой уход воспринимается самим сотрудником положительно: как правило, у него есть договоренность о новом месте работы, он внутренне готов к переменам в своей жизни. Переживания здесь в основном моральные: как и когда поставить в известность начальство и сослуживцев, сообщать или нет, куда ты уходишь.

Уход сотрудника по собственному желанию вызывает необходимость найма нового работника и его последующей адаптации. Кроме того, он является для руководства фирмы сигналом, предупреждающим о недостатках в системе организации трудового процесса и в работе с персоналом.

Процедура увольнения по инициативе сотрудника предполагает проведение заключительного интервью. В его процессе нужно выяснить причины недовольства сотрудника. Среди них могут быть условия труда, содержание, характер и объем выполняемой работы, оплата труда, взаимоотношения с коллегами или руководством, отсутствие перспектив для карьерного роста. Сообщение о намерении сотрудника уйти из организации может носить характер манипулятивного шантажа: расчет здесь делается на то, что руководитель не захочет отпускать ценного специалиста и пойдет на его условия (увеличит зарплату, повысит в должности). В этом случае заявление о намерении уволиться равносильно жалобе на неудовлетворительные условия труда.

Возможно, у работника есть и иные, кроме перечисленных выше, основания для ухода из организации. В любом случае следует их выяснить. Специалисты в сфере управления рекомендуют, чтобы в случае увольнения сотрудника по собственному желанию беседу проводило незаинтересованное лицо [18, с. 535]. Систематическое проведение бесед в подобных случаях позволяет обнаружить и зафиксировать наиболее типичные причины увольнения и соответствующим образом скорректировать кадровую политику организации.

Выход на пенсию в отличие от других причин увольнения не бывает внезапным. Он заранее предусмотрен, и его дата примерно известна и начальству, и самому сотруднику. Безусловно, предопределенность данного события дает возможность его участникам подготовиться и минимизировать количество негативных переживаний. Тем не менее с воодушевлением подобные изменения в своей жизни воспринимают не все новоиспеченные пенсионеры. Лишь некоторые из них, подобно почтальону Печкину, чувствуют, что только начинают жить. Большинство людей, наоборот, осознают, что в них больше не нуждаются и самое существенное в их жизни уже позади.

Американский социолог Дж. Хэмфриз считает, что в процессе руководства людьми, готовящимися к уходу на пенсию, можно столкнуться с определенными проблемами. Особенно это касается тех сотрудников, которые боятся предстоящих перемен и видят в них только негативные стороны. Люди такой категории, вероятно, все больше и больше станут терять мотивацию к работе. Их руководителю нужно убеждать их думать о будущем с оптимизмом и строить планы. Нельзя допустить, чтобы их пессимизм развивался и растравлял душу так как со временем он повлияет и на других сотрудников фирмы.

В некоторых странах к этой проблеме относятся столь серьезно, что организуют даже специальные курсы подготовки к выходу на пенсию, где знакомят не только с правами пенсионеров, но и со способами использования ими свободного времени. Существует также «скользящее пенсионирование», когда переход к жизни без работы происходит постепенно, через стадию неполной занятости.

Каждому из нас необходимо время от времени менять работу. Доказано, что периодическая смена содержания труда и даже специальности весьма положительно влияет на профессиональные способности, здоровье и душевное состояние человека. Нужно научиться безболезненно покидать организацию, работа в которой перестала быть интересной и приносить удовлетворение. Конечно, ответ на вопросы «уйти или остаться?», «работать или быть уволенным?» во многом зависит от самого специалиста, однако не меньший вклад в решение этой проблемы вносит администрация фирмы. Не зря в народе сложился хороший анекдот. Разговаривают двое. «Шеф нашей фирмы, – говорит один, – любезнейший человек в мире». – «Почему вы так считаете?» – спрашивает второй. «Он вызвал меня и сказал, что не представляет себе, как сможет обойтись без меня, но с нового года попробует».

...

Опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» SACS С. Хобфолла [17,с. 251-260]

Инструкция

Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях. Для этого на бланке ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ «да, совершенно верно»). Если утверждение совсем не подходит к вам, поставьте 1 (ответ «нет, это совсем не так»).

1 – нет, это совсем не верно;

2 – скорее нет, чем да;

3 – не знаю;

4 – скорее (чаще) да;

5 – да, совершенно верно.

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.

2. Вы объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.

3. Вы советуетесь с друзьями или близкими о том, что они сделали бы, оказавшись в вашем положении.

4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).

5. Вы полагаетесь на свою интуицию.

6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.

7. Вы стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.

8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.

9. Решая неприятные проблемы, вы выходите из себя и можете «наломать немало дров».

10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.

11. Вы стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.

12. Вы не стесняетесь при необходимости обращаться к другим за помощью или поддержкой.

13. Без необходимости вы не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.

14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.

15. Иногда вы предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.

16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим людям или подстраиваться под них (несколько «кривить душой»).

17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.

18. Как правило, препятствия в решении ваших проблем или достижении желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.

19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.

20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.

21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.

22. Вы считаете, что во всех случаях лучше «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».

23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.

24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.

25. Вы позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы – крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.

26. Вы считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.

27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.

28. Вам бывает довольно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.

29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.

30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.

31. Вы ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».

32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.

33. В конфликтной ситуации вы убеждаете себя и других, что проблема «не стоит выеденного яйца».

34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).

35. Вам бывает очень выгодно поставить другого человек в неловкое и зависимое положение.

36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».

37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.

38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогащает ваш жизненный опыт.

39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает вам в трудных ситуациях.

40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.

41. Вы считаете, что в сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.

42. По возможности вы избегаете решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.

43. Вы полагаете, что для достижения своих заветных целей не грех и немного слукавить.

44. Вы ищете слабости других людей и используете их с максимальной выгодой.

45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят из себя).

46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.

47. Вы считаете, что совместные усилия с другими людьми принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).

48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.

49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «Тише едешь, дальше будешь».

50. Вы считаете, что действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.

51. В конфликтных ситуациях вы предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.

52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.

53. По вашему мнению, цель оправдывает средства.

54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивны.

Обработка и интерпретация результатов В соответствии с «ключом» подсчитывается сумма баллов в каждой строке, которая отражает степень предпочтения той или иной модели поведения в сложной (стрессогенной) ситуации. С помощью опросника выявляются 9 стратегий преодолевающего поведения.

Ключ

...

*Подсчитывается в обратном порядке.

...

Для интерпретации индивидуальных особенностей преодолевающего поведения данные конкретного человека могут быть сопоставлены с данными, представленными в табл. 2.

Таблица 2. Показатели стратегий преодоления у представителей коммуникативных профессий

...

Обработка и интерпретация результатов

Анализ результатов проводится на основании сопоставления данных конкретного человека по каждой из субшкал со средними значениями. В результате сравнения индивидуальных и среднегрупповых показателей делается заключение о сходстве или различиях преодолевающего поведения данного индивида относительно исследуемой категории людей.

«Ах, какое блаженство – знать, что я совершенство»: ловушки для ответственных исполнителей

Забота об излишнем часто соединяется с потерей необходимого.

Солон, I век до н. э.

Когда мы говорим о зависимостях, то в первую очередь припоминаются такие из них, как алкоголизм, курение, наркотики и еще, пожалуй, тяга к азартным играм. Естественно, нет ничего хорошего в том, что человек уходит от реальной жизни при помощи алкоголя или наркотиков или проигрывает все деньги в казино, влезая в опасные для жизни долги. Но что плохого в том, что человек много и успешно работает на благо своей семьи и других людей, старается выполнить свою деятельность как можно лучше, «живет» своей работой? Казалось бы, такое усердие можно только приветствовать. И мало кому может прийти в голову идея, что подобная работа может стать средством саморазрушения.

В этом разделе речь пойдет об аддикциях (зависимостях), связанных с работой, – перфекционизме, трудоголизме, ургентной зависимости. Для того чтобы читатели смогли более ярко представить себе сотрудников с подобными зависимостями, дадим им имена и характеры сказочных героев.

«Василиса Премудрая, но… не креативная»

Куда там невестам братьев Ивана Царевича до Василисы Премудрой! И то у них не так, и это бестолково: пироги испекут – подавиться можно, плясать начнут – только гостей насмешат. То ли дело Василиса – все у нее на зависть, все лучше некуда…

Вам, без сомнения, известна народная мудрость: «Лучшее – враг хорошего»? Смысл ее довольно прост: подразумевается, что чаще всего надежнее, выгоднее, полезнее для физического и психического здоровья – иными словами, лучше со всех сторон – остановиться на достигнутом хорошем уровне, чем пытаться добиться неземного совершенства. Слово «перфекционизм» пришло в европейские языки из латинского. Латинское слово «perfectus» означает абсолютное совершенство. **Перфекционизм** – это убежденность в том, что совершенствование как собственное, так и других людей, является той целью, к которой должен стремиться человек.

Можно ли достичь абсолютного совершенства? Нужно ли это? Со временем слово «перфекционизм» приобрело негативный оттенок. С одной стороны, он выражает напрасное стремление к недостижимому совершенству. «Перфекционисты – это настойчивые, скрупулезные и организованные люди, которые стараются достичь высоких целей. Их поведение может варьироваться: некоторые пытаются скрыть свои недостатки, другие стараются любыми способами защитить образ совершенства. Но все они устанавливают для себя или для других чрезвычайно высокие стандарты», – отмечает Гордон Флетт, профессор психологии из Йоркского университета Торонто (цит по: [71]).

С другой стороны, негативная окраска этого термина указывает на то, что перфекционизм вредит физическому и психическому здоровью. Он может рассматриваться как эффективное лекарство от счастья и положительных эмоций. Интересно, что проявления перфекционизма можно наблюдать даже у маленьких детей. В ходе эксперимента Г. Флетт просил четырех– и пятилетних детей пройти психологический тест – решить с помощью компьютера задачу, которая решения не имеет. Оказалось, что дети с ярко выраженными перфекционистскими наклонностями, не выполнив задание, проявили большую склонность к гневу или тревоге. Согласно данным исследования, проведенного Стэнфордским университетом, люди, предъявляющие слишком высокие требования к себе и к другим, более подвержены эмоциональным и физическим расстройствам, чем те, которые отличаются внутренней гибкостью и широкими взглядами на жизнь. При этом перфекционисты не только подвергают опасности собственное здоровье, но и отравляют жизнь окружающим своими придирками и постоянной неудовлетворенностью.

Может быть, перфекционизм способствует продуктивной работе? «Стремление к совершенству особенно плохо отражается на качестве работы», – утверждает Лорри Лафферти, автор книги «Перфекционизм: надежное лекарство от счастья». По ее словам, перфекционисты склонны привязывать чувство собственной значимости к служебной деятельности, и поэтому слишком много времени тратят на ненужные детали, что замедляет темп работы и снижает ее общую продуктивность. Кроме того, чтобы не

испортить собственный безупречный имидж, перфекционисты могут скрывать совершенные ими ошибки.

Некоторые психологи, в частности, Г. Флетт, считают перфекционизм психическим расстройством. Чтобы выбраться из его тисков, сотрудникам требуется помощь специалистов. Техника, которую рекомендуется использовать в отношении перфекционистов, называется в американской психиатрии «fooding» (в отечественной психиатрии – «погружение»). Она обычно применяется по отношению к больным гермафобией – патологическим страхом заражения или инфекции. Таких больных психиатры специально окружают предметами, вызывающими у них страх инфицирования, заставляя их понять, что они вполне могут выжить в таком «заразном» окружении. Аналогично, перфекционистам нужно предложить давать свою работу для оценки и критических замечаний как можно бóльшему числу коллег перед тем, как она будет представлена руководству. Это поможет им научиться «выживать» в среде конструктивной критики и уделять больше внимания не «оттачиванию» деталей, а творческой стороне деятельности.

Если вы обнаружили у себя «вирус» перфекционизма, то могут быть полезными следующие рекомендации. Выберите время и подумайте, почему вы постоянно перепроверяете себя, уделяете чрезмерно много времени занятиям, с которыми можно управиться за минуту. Напишите, что вам мешает работать без ошибок и сбоев. Обычно причиной этого является страх («я панически боюсь ошибиться и постоянно должен проверять уже сделанное», «я не помню, делал(а) я эту работу вообще или нет», «мне стыдно не выполнить обещание, хотя эта работа, похоже, мне не под силу»). Проанализируйте, насколько ваши страхи реальны, не являются ли они – хотя бы отчасти – плодом ваших собственных фантазий. Подумайте, ведь вы же добросовестно относитесь к работе? Почему же тогда вы держите себя в таком напряжении? Почему вы не доверяете себе, свои знаниям и профессионализму? Насколько критичны ошибки, которые вы можете совершить? Научитесь уважать себя, свою работу. Не спешите ни с делами, ни с речами. Старайтесь делать только то, что вам по силам. Спокойно и обстоятельно выполненная работа принесет вам удовлетворение и уверенность в себе.

Необходимым атрибутом вашего рабочего стола должен быть план работы на день. Не откажите себе в удовольствии сделать пометку о выполнении намеченного. Тогда вы не станете нервничать, вспоминая сделано ли дело, как и когда.

При работе с бумажными документами у многих людей срабатывает ассоциативное припоминание увиденного. Вы можете запомнить порядок строчек в книге, документе, дату или фамилию автора письма. Если вы точно

знаете, что является наиболее важным, то нужно подчеркнуть эти места маркером, сделать цветные закладки с пояснительной надписью вверху для книги.

Не пожалейте времени и раз и навсегда упорядочьте ваш архив, расставьте все папки по полкам, надпишите, где и что можно найти.

Договоритесь с вашими коллегами, что всегда вместо изъятого документа или одолженной в ваше отсутствие книги должна находиться записка, в которой указано, кто, когда и на какое время взял ваши вещи в ваше отсутствие. Нарушителей надолго отлучайте от совместного пользования вашим архивом, библиотекой, рабочим столом.

Научитесь думать позитивно и находить положительные моменты даже в неприятных ситуациях. Возьмите за привычку делать «разбор полетов», анализировать причины своих неудач.

Американские психологи считают, что каждый из нас имеет право, по меньшей мере, на три ошибки в день. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Конструктивно воспринимайте критику: критика – это проявление интереса к вашей работе, если вас критикуют, то верят в то, что вы можете выполнить работу еще лучше. Кстати, иногда разгромная критика является признаком того, что вы создали что-то полезное.

Оценивая чужой и собственный труд, важно «не перегибать палку». Современником А. Эйнштейна был крупный ученый-физик П. Эренфест Это был подлинно великий критик, анализ которого был настолько глубок, что заслужить его одобрение считалось высшей наградой. Вместе с тем собственные творческие поиски П. Эренфеста отставали от его критического дара (так, во всяком случае, считал он сам). Мучимый чувством неполноценности, считая себя бездарностью в науке, П. Эренфест покончил с собой.

На его могиле А. Эйнштейн, отдавая дань великому физику и замечательному человеку, высказал очень глубокую мысль о причине несоответствия творческих способностей Эренфеста его критическому таланту. Любой творец, по мнению А. Эйнштейна, должен так полюбить свою идею, что какое-то время, пока она окрепнет, следует не допускать внутренней критики. Лишь когда выстроена надежная система, утверждающая новую идею, можно включать свой критический «запал». Эренфест с его вечным «самоедством», вечной неудовлетворенностью начинал критиковать свои идеи прежде, чем они окрепнут [81, с. 101].

«Крошечка-Хаврошечка: белка в колесе»

Трудится Крошечка-Хаврошечка с утра до вечера, носится с коромыслом туда-сюда как заведенная, пироги замешивает да картошку в мундирах варит, хатку подметает да пыль веником смахивает. И хоть бы кто спасибо сказал, не говоря уже о материальном поощрении. А, впрочем, нужна ли благодарность от мачехи и сестры самой Хаврошечке? Это еще вопрос…

Саморазрушение с помощью работы на износ получило название **трудоголизма (работоголизма)** . Уже первые работы, посвященные этой аддикции, выявили ее сходство с другими видами психологической и химической зависимости. Трудоголик получает удовольствие («кайф») от ощущения того, что он нужен, полезен, незаменим для окружающих людей, а также от ощущения власти, которое обеспечивают ему профессиональные навыки, должность или заработанные деньги. При этом аддикт стремится к работе совсем не в связи с экономической необходимостью.

Следует отметить, что не каждый, кто много работает, является трудоголиком. Чем отличается трудолюбивый работник от трудоголика? Для трудолюбивого человека важен результат труда, а профессиональная деятельность является лишь частью жизни, способом самовыражения, средством самообеспечения и создания материальных благ.

Для трудоголика результат работы не имеет смысла, а работа является средством заполнения времени. Такой человек нацелен не на результат, а на производственный процесс. Интересно, что трудоголик не умеет пользоваться результатами своего труда. Это человек «для людей» – надежный муж, заботливый отец, гуманный начальник или исполнительный сотрудник. Подсознательное отношение трудоголика к самому себе можно выразить фразой: «Ты хороший, пока работаешь», из чего вытекает закономерное следствие: «Работай не останавливаясь!» Трудоголик напоминает машину с прекрасным мотором, но без тормозов: она останавливается, только врезавшись в стену или полностью израсходовав горючее.

Важной особенностью трудоголика является стремление к постоянному успеху и одобрению со стороны окружающих. Аддикт боится потерпеть неудачу, «потерять лицо», быть обвиненным в некомпетентности, лености, оказаться хуже других в глазах руководства. При этом он ставит перед собой цели, которых не может достичь, и предъявляет к себе завышенные требования. Поэтому в психологическом состоянии такого работника доминирует чувство тревоги, которое не покидает человека ни во время работы, ни во время непродолжительного отдыха. Трудоголик не умеет по-настоящему расслабляться, потому что он постоянно думает о работе. Он не понимает смысла отдыха и радости от него.

Трудоголик ощущает себя энергичным, уверенным и самодостаточным, только работая или думая о работе. Если он не работает, то чувствует неудовлетворенность и раздражение. Заканчивая какое-то дело, испытывает неудовлетворенность оттого, что скоро «все закончится». При этом он сразу начинает размышлять о новом деле или следующем рабочем дне.

Трудоголизм часто сочетается с алкоголизмом (пример тому: «алкоголик – золотые руки») и эмоциональной зависимостью [110]. Трудоголики, как правило, склонны к «спасительству». «Спаситель» – это человек, играющий в отношениях с другими людьми преимущественно родительские роли (отца, матери, наставника, целителя) и оказывающий избыточную или ненужную помощь другим людям. Такой человек много заботится о других, создавая у них впечатление родительской опеки. При этом он ставит опекаемого человека в инфантильную зависимость, заставляет его чувствовать себя неумелым, глупым, несамостоятельным. Причиной такой заботы является не сочувствие, а перфекционизм и потребность в самоутверждении за чужой счет: «Я все знаю и умею лучше вас». Спаситель отрицает способность окружающих людей принимать самостоятельные решения и вести себя по-взрослому Он рассчитывает на благодарность и очень удивляется, получая вместо нее беспечность и инфантилизм. Таков руководитель, выполняющий большую часть работы за подчиненных и упрекающий их в лени и безответственности; таков отец, содержащий великовозрастного сына, не желающего обременять себя заботами о хлебе насущном.

Даже дома мысли трудоголика постоянно сосредоточены на работе. Перенапряжение больше всего сказывается на близких. Семейные отношения, семья в целом воспринимаются трудоголиком как помехи, отвлекающие от трудовой деятельности и вызывающие раздражение и досаду. После работы, чтобы понять, чего хотят близкие, трудоголику нужно сделать над собой усилие. Разговоры с близкими и приятелями, а также фильмы и программы развлекательного характера кажутся скучными. В быту аддикт мрачен, неуступчив, раним и панически избегает состояния «ничегонеделания», потому что отсутствие работы воспринимается трудоголиком как безделье и лень. Даже хобби такого человека обычно связано с ролью добытчика, кормильца – работа на садовом участке, охота, рыбалка. Если трудоголик не может реализовать себя на основной работе, хобби может стать его единственным интересом в жизни.

Кажется, что трудоголик не ведает усталости, но это не так: он просто не позволяет себе жаловаться на нее. Зачастую такие люди вообще не склонны к непосредственному выражению чувств: они отражают свои чувства в поступках (например, в заботе о близких) или переживают их на уровне тела, внутри себя. Склонность переживать неприятные чувства преимущественно телесно может привести к развитию психосоматических заболеваний – тех, которые в народе называют болезнями «от нервов».

Для трудоголиков характерно игнорирование собственных потребностей. Многие из них склонны к аскетизму в одежде и еде. Они много имеют, но пользуются этим для себя несоразмерно мало. От трудоголика можно услышать такую фразу: «Мои личные потребности ограничиваются чистой рубашкой и пачкой сигарет», – и это не рисовка. Для того чтобы наслаждаться жизнью, трудоголикам недостает не только желания, но и времени.

Эта категория людей, как правило, пренебрежительно относится к своему здоровью. По мнению трудоголика, только социальная значимость является оправданием его существования, поэтому такие люди либо работают до последнего своего дня, умирая после выполнения своих профессиональных обязанностей (многие трудоголики считают особой удачей умереть в процессе работы), либо быстро уходят из жизни, оказавшись на пенсии (ведь они утратили ее смысл – работу), либо, попав в критическую ситуацию, переоценивают свои ценности, начинают заботиться о себе – и перестают быть трудоголиками.

О. Веснина предложила следующую классификацию трудоголиков. «Трудоголик для других» очень много работает и очень доволен этим. Помочь «трудоголику для других» невозможно. Это все равно, что лечить наркомана, который не хочет лечиться. «Трудоголик для себя» очень много работает, но испытывает по этому поводу противоречивые чувства. Он не безнадежен. Если другие области жизни такого работника – семья, досуг, друзья – не страдают, это значит, что он любит не только работу. «Успешный трудоголик» благодаря своей работе добивается больших профессиональных/ карьерных успехов. «Трудоголик-неудачник» рьяно занимается бесполезной деятельностью, которая никому не нужна, имитирует работу, заполняя пустоту в своей жизни. «Скрытый трудоголик» на людях сетует, как он не любит работать, а на самом деле все свои силы и любовь отдает работе [13].

Одна «нога» трудоголика «растет» из страха перед близкими и глубиной эмоциональных отношений с людьми (неструктурированной работой), страха внутренней пустоты, которую надо заполнить. Другая – из стремления к превосходству над всеми и совершенству (в детстве от трудоголика всегда что-то требовали и никогда не любили его таким, каким он был).

В чем причины трудоголизма? К данной аддикции более склонны старшие или единственные дети в семье. Старшему ребенку чаще приходится слышать: «Ты уже большой, ты должен быть примером для малышей», а единственному: «Ты у нас один, вся надежда на тебя». Подобные высказывания способствуют развитию у ребенка чувства ответственности, порой чрезмерного, и предпочтению родительских ролей. Трудоголики часто растут в семьях, где один или оба родителя проявляют склонность к саморазрушительному поведению и страдают какой-либо зависимостью.

Особенно распространен следующий вариант: старший (единственный) ребенок, отец которого страдает алкоголизмом, а мать – эмоциональной зависимостью. Ребенок выполняет множество обязанностей по дому, стремится быть лучшим в учебе, спорте или труде, чтобы компенсировать позор семьи. Он лишает себя отдыха и развлечений, чтобы стать антиподом своему отцу. Отличия здесь только внешние: основа у трудоголизма и алкоголизма общая – бегство в зависимость, саморазрушение.

К трудоголизму предрасполагают определенные личностные черты. В психологическом портрете трудоголиков, по мнению В. Кукка, преобладает добросовестный тип, которому свойственны следующие черты:

● тщательность в работе; любовь к чистоте, порядку; большое старание, терпение и усердие, но в итоге – достижение средних результатов;

● стремление к безупречности во всем – в моральных и этических нормах, требование этого от других людей;

● затруднения в выборе; тщательное взвешивание «за» и «против» в поступках, в мыслях и в стратегиях; стремление быть «правильным»;

● застревание в подробностях, деталях, моментах; чрезмерная обстоятельность;

● упорство, перерастающее в упрямство, целеустремленность, прямолинейность в достижении цели;

● системность в мышлении, организованность, придание чрезмерного значения второстепенному;

● предусмотрительность, страх перед ошибками;

● накопление стрессов, напряжений, обид (неумение расслабиться, отдохнуть, простить, открыто выразить свои эмоции) [110].

«Бегство в работу» от обыденной жизни может быть связано с невозможностью испытывать «маленькие житейские радости», неспособностью обеспечить себе эмоциональный комфорт. Причиной повышенной тяги к работе могут стать проблемы в сексуальной сфере. Немецкие ученые выяснили: чем ниже сексуальная активность человека, тем больших подвигов от него следует ожидать на трудовом поприще. Нереализованные желания заставляют человека искать альтернативные способы снятия напряжения и высвобождения энергии.

Трудоголизм связан с аддиктивными свойствами организации. Такая организация представляет собой закрытую систему ограничивающую

способность своих сотрудников к самостоятельному мышлению и восприятию многих явлений, выходящих за рамки концепции этой системы. В советские времена это выражалось в сверхценном отношении к количественным показателям работы, в бесконечных «выполнениях и перевыполнениях плана, встречных планах», в фиксации внимания на формальной стороне работы – разного вида отчетах, рапортах, показателях. Иными словами – в стремлении произвести благоприятное внешнее впечатление. Развитию трудоголизма способствует также система мелочного контроля, постоянных проверок эффективности, качества. Подобные подходы основаны на недоверии к человеку, неуважении его личности и способствуют формированию мышления со сниженными возможностями истинной самореализации. Аддиктивной системе присущи признаки отдельного человека-аддикта.

В обществе трудоголизм в значительно большей степени распространен среди мужчин, хотя в связи с распространением процессов эмансипации значительное число бизнес-леди также может быть отнесено к категории трудоголиков. Заметим, что трудоголик не обязательно является бизнесменом-руководителем. Примером трудоголизма может служить поведение работника отдела кадров, постоянно погруженного в деятельность на производстве и берущего незаконченную работу на дом, или жизнь домохозяйки, которая проходит в постоянных заботах о домашнем уюте и удобстве близких в сочетании с игнорированием собственных потребностей.

Трудоголизм является такой же формой саморазрушения, как и другие зависимости. Он приводит к переутомлению, нехватке сил на другие занятия и сужению круга интересов. Как и любая аддикция, трудоголизм сопровождается характерными личностными изменениями, затрагивающими, прежде всего, эмоционально-волевую сферу. Его развитие сочетается с нарастанием эмоциональной опустошенности, нарушением способности к эмпатии – сопереживанию, сочувствию. Межличностные отношения затрудняются, воспринимаются как тягостные, требующие больших энергетических затрат. Трудоголик на подсознательном уровне стремится избегать ситуаций, где требуется активное участие, сторонится обсуждения важных семейных проблем, не участвует в воспитании детей, не дает им эмоционального тепла. Он предпочитает общаться с неодушевленными предметами (реже с животными), а не с людьми. Вместе с тем аддикт убеждает себя и окружающих в том, что он работает ради денег или другой абстрактной цели. Человек не понимает, что такой способ «траты» себя – тупиковый, что он не реализует собственные потенциальные возможности. Вне работы (например, в ситуации болезни, увольнения) трудогольная аддикция легко сменяется другой, чаще химической. На пенсии у трудоголика могут развиться психосоматические расстройства, и он меняет форму саморазрушения – становится ипохондриком, убивая время в бесконечных хождениях по врачам.

Трудоголик оказывает влияние на других членов семьи, которые либо видят в нем пример, либо не принимают его и идут по пути более деструктивных зависимостей. Дети работоголиков часто сами становятся аддиктами.

Финалом жизненного пути трудоголика обычно является относительно ранняя (в возрасте 35-60 лет) внезапная смерть и пышные похороны с множеством искренне скорбящих людей. Скорбят они не только об усопшем, но и о самих себе: никто уже не позаботится о них так же хорошо, как это делал трудоголик.

«Иван-царевич на Сером волке: время, вперед!»

Скачут Иван-царевич с Волком: быстрее, быстрее. И там успеть надо, и сюда не опоздать. И молодильные яблоки привезти, и голову Змею Горынычу снести – все успевают. Вот только какой ценой…

Ургентная аддикция – вид зависимости, который выражается в субъективном ощущении постоянной нехватки времени и страхе «не успеть».

Человеку с такой зависимостью присущи следующие личностные характеристики:

● желание контролировать время и осознание невозможности подчинить себе ход событий;

● выполнение профессиональных обязанностей в ущерб удовлетворению потребностей в отдыхе и межличностных отношениях;

● принятие абсолютно всех требований, касающихся профессиональной деятельности;

● потеря способности радоваться жизни в настоящем, «зацикленность» на задачах будущего или неудачах прошлого;

● игнорирование прошлого, вытеснение в бессознательное эмоционально насыщенных переживаний;

● страх будущего; стремление откладывать на будущее, обычно неопределенное, реализацию своих целей и желаний в сочетании с чувством того, что время уходит.

Одной из составляющих ургентной аддикции является работоголизм, характерными чертами которого являются состояние постоянного осмысления производственных проблем; раздражительность, вызываемая деятельностью, не связанной с работой; неспособность ждать и требование пунктуальности, дисциплинированности от других.

Как показывают исследования О. Л. Шибко [121], ургентная аддикция чаще всего наблюдается у мужчин периода поздней взрослости (41-55 лет) и у женщин периода средней взрослости (26-40 лет).

Согласно результатам данного исследования в зависимости от особенностей саморегуляции и особенностей проявления данной зависимости можно выделить три типа ургентных аддиктов.

Планирующий аддикт инициативен в постановке целей, однако ему трудно определить, насколько принятая цель соответствует реальным условиям ее достижения. Такой человек осознает рассогласование между поставленными задачами, ходом деятельности и ее результатами, но при этом он не принимает решения об исправлении ошибок, не анализирует их причины. Ему легче отказаться от поставленной цели и выдвинуть новую, чем анализировать причины, из-за которых результат не достигнут. Планирующий ургентный аддикт постоянно занят – в основном, планированием своей деятельности.

Немоделирующий ургентный аддикт активно выдвигает цели и даже пытается их реализовать, но не учитывает при этом внутренних условий и внешних обстоятельств деятельности. Поглощенный добросовестным выполнением своих обязанностей, он может не обратить внимания на изменившуюся ситуацию и будет руководствоваться изначально поставленной целью, действовать по ранее разработанной программе.

Негибкий ургентный аддикт отличается высокой степенью самоорганизации. Он легко включается в процесс поставленных перед ним или сформулированных самостоятельно задач, проявляет инициативу внимание к деталям. Вместе с тем такой человек испытывает трудности в разработке программы действий в соответствии с конкретной целью деятельности. Сотрудник более склонен искать подобную ситуацию с уже известной программой действий в предыдущем опыте, чем экспериментировать в новых обстоятельствах. В реализации своей деятельности он уделяет большое внимание контролю, проявляет настойчивость в достижении цели при возникновении помех.

Для того чтобы освободиться от ургентной аддикции, нужно избавиться от страха перед неструктурированным, не заполненным деятельностью временем. Заполняйте свой день не только работой, но и отдыхом, общением с близкими. Вас одолевает страсть к планированию времени? Запланируйте поездку на природу, поход в гости, чтение художественной книги – любое занятие, которое вы так давно откладывали из-за «необходимости» уделять свое время работе. По мнению одной из героинь писательницы Галины Щербаковой, когда все «вываливается из рук», пора «купить билет», то есть сменить обстановку, заняться чем-либо, не связанным с повседневной

деятельностью [124]. После такого «зигзага», «петли в сторону» и работа пойдет гораздо продуктивнее.

Однажды Маленький Принц встретил торговца, который продавал весьма действенные пилюли от жажды. Проглотив одну пилюлю, целую неделю совершенно не чувствуешь потребности пить.

...

– Почему ты продаешь их? – спросил Маленький Принц.

– Это большая экономия времени, – ответил торговец. – Специалисты произвели расчеты. За неделю сэкономишь пятьдесят три минуты.

– И что делать в эти пятьдесят три минуты?

– Можно делать что хочешь…

– Если бы у меня было пятьдесят три минуты лишних, – сказал Маленький Принц, – я бы неторопливо отправился к фонтану…

А. де Сент-Экзюпери. «Маленький Принц»

Итак, мы рассмотрели три аддикции, связанные с работой: перфекционизм, трудоголизм и ургентную аддикцию. Несмотря на очевидные различия, все они имеют общие черты: предполагают наличие зависимости (от высокого качества работы, от процесса деятельности, от сроков выполнения работы), сопровождаются чувствами тревоги и страха (сделать некачественно, быть ничем не занятым, не успеть), в их основе лежат стремления к бегству от реальной жизни и саморазрушению. Не зря среди пословиц русского народа, собранных В. И. Далем, можно найти не только те, которые восхваляют хорошего работника, но и такие: «Всех дел не переделаешь», «Нашей работы не переработаешь», «Дело не медведь, в лес не уйдет», «У Бога дней впереди много: наработаемся», «Была бы охота, а впереди еще много работы». Это своеобразная «прививка» народной мудрости от зависимостей, связанных с работой.

...

Опросник «Страдаете ли вы перфекционизмом?»

Инструкция

Ответьте «Да» или «Нет» на следующие вопросы.

1. Вы часто пытаетесь достичь заведомо невозможного?

2. Вы часто страдаете от стресса?

3. Вы боитесь перемен в работе, в личной жизни, так как это всегда вносит что-то новое и непредсказуемое в вашу жизнь?

4. Вы боитесь заболеть и уехать надолго, так как никто, кроме вас, не выполнит вашу работу так же хорошо, как вы?

5. Вы не доверяете даже себе и часто перепроверяете, насколько правильно заполнены бумаги, где лежат важные документы, написаны ли и отправлены деловые письма?

6. Вы способны отложить свои важные дела, чтобы выполнить маловажное и несрочное поручение только потому, что обещали?

7. Вы боитесь допустить ошибку в работе, хотя знаете, что это не приведет к критическим последствиям?

8. Вы не умеете сразу найти нужные бумаги, потому что постоянно перекладываете их из папки в папку, переставляете папки с полки на полку, пытаясь всякий раз оптимизировать порядок?

9. Вы можете забыть обо всем на свете, нарушить весь свой график в попытке обязательно сейчас найти некую не особенно нужную вам в данный момент справку только потому, что вам кажется, что вы положили ее именно в ту папку, где ищете?

10. Вы считаете, что написание писем – особое искусство, которое требует больших затрат времени?

11. Вы никогда не создаете банк данных образцов писем, так как считаете, что каждое письмо должно нести в себе отпечаток индивидуальности?

12. Вы на редкость пунктуальный и обязательный человек, хотя никто не знает, как дорого вам это стоит?

Обработка результатов Чем больше ответов «Да», тем более вы склонны к перфекционизму.

Эмоции под контролем

Разгневаться легко. Но разгневаться на нужного человека, в необходимой степени, в нужное время, с определенной целью – это не легко.

Аристотель

Зачем управлять своими эмоциями? В современных условиях трудовая деятельность связана с систематическими перегрузками, временным прессингом, необходимостью быстрого принятия решений. Высокая степень ответственности и стрессогенность условий труда способствуют утомлению и нервно-психическому напряжению. В деловой сфере проблема управления эмоциями является очень актуальной, поскольку эмоциональные переживания, выйдя из-под контроля сознания, препятствуют осуществлению намерений, могут нарушать деловые и межличностные отношения, не позволяют должным образом выполнять служебные и семейные обязанности, затрудняют отдых и ухудшают здоровье. Эмоциональные проблемы с особой силой и отчетливостью проявляются у людей с нарушенной или ослабленной эффективностью самоконтроля. Между тем далеко не все руководители задумываются о необходимости эффективного контроля эмоций.

Да, эмоциональные люди обаятельны и интересны. Но кто знает, куда их может завести стихия эмоций? Неслучайно женщины-секретари называют склонность к гневу наиболее неприятной особенностью начальника-мужчины. А как вам понравится совместная работа с коллегой, которого по любому поводу захлестывают бурные эмоции, например недовольство всем и вся? Неудивительно, что доверяем мы людям, которые могут регулировать себя, способны вовремя сдерживаться и останавливаться. На таких людей можно положиться, их поведение предсказуемо, поэтому с ними в любой ситуации чувствуешь себя надежно.

Каким образом люди привыкли контролировать свои эмоции? У большинства из нас, согласитесь, контроль отрицательных эмоций сводится в основном к их подавлению.

При этом в выражении эмоций (но не в их переживании!) проявляются определенные стереотипы, связанные с выполнением тендерных ролей [2] . Так, мужчины в целом более сдержанны в проявлении симпатии, печали и дистресса, женщины – в проявлениях сексуальности и гнева, а также внешней агрессии. Подчеркну, что представители обоих полов мало различаются в физиологии этих эмоциональных явлений, различия проявляются именно в экспрессии эмоций.

Эмоциональные различия среди взрослых мужчин и женщин изначально обусловлены подходом в воспитании детей: родители по-разному обращаются с девочками и мальчиками. Так, матери чаще разговаривают о переживаниях с двухлетними дочерями, чем с двухлетними сыновьями. Родители требуют, чтобы мальчики контролировали свои эмоции, но с девочками подчеркивается эмоциональная открытость. Когда родители рассказывают истории, они используют больше эмоциональных слов с девочками с одной оговоркой: они предпочитают чаще выражать гнев в

историях, которые рассказываются мальчикам. Матери чаще улыбаются дочерям, чем сыновьям, еще в младенческом возрасте и чаще включаются с ними в позитивное взаимодействие.

Различия в подходах к воспитанию девочек и мальчиков продиктованы неосознанным стремлением родителей подготовить детей к выполнению соответствующих тендерных ролей. Так, в воспитании девочек акцент до сих пор делается на послушании и ответственности, а у мальчиков – на стремлении к достижениям и опоре на собственные силы. Конкуренция в предметной и в широкой социальной сферах требует от мужчины умения регулировать собственное возбуждение, ограничивать выражение «немужских» эмоций (и тем самым не демонстрировать сопернику собственные слабости). В условиях конкурентной борьбы в случае необходимости, естественно, допустимо агрессивное давление – отсюда социальное «разрешение» для мужчин на выражение гнева. Поощрение мальчиков к выражению агрессии и гнева и непоощрение к выражению печали, тревоги и уязвимости готовит их к роли конкурентоспособных добытчиков, стремящихся к индивидуальным достижениям, власти, статусу.

Напротив, агрессивное поведение в соответствии со стереотипными представлениями о тендерных ролях совершенно не приветствуется у лиц женского пола. Это связано с тем, что в сфере семейных взаимоотношений более продуктивной стратегией поведения является проявление женщинами позитивных эмоций и контроль внешних проявлений агрессии. Будучи поощряемы к выражению таких эмоциональных явлений, как теплота, жизнерадостность, уязвимость, смущение, и не поощряемы по отношению к выражению гнева и агрессии, женщины скорее всего будут склонны успешно выполнять свои социальные роли воспитательниц и хранительниц домашнего очага.

Такой односторонний подход к социализации девочек и мальчиков приводит к определенным негативным последствиям. Мужчины оказываются неспособными проявить столь необходимые во взаимоотношениях полов и в семейной ситуации нежность, теплоту и участие – ведь это «немужские» эмоции. По этой же причине они не допускают в сферу сознания такие эмоции, как страх и стыд. Женщины оказываются лишенными возможности адекватно осознать и выразить такие деструктивные эмоции, как агрессия и гнев; кроме того, они вынуждены тормозить проявления сексуальности. В том и в другом случае общество требует контроля эмоций, который осуществляется наиболее простым, но далеко не безопасным способом – через их подавление.

Почему подавление эмоций – это не самый эффективный способ управления ими?

Привычка подавлять собственные негативные эмоции приносит вред психологическому и физическому здоровью. Выявлено, что люди, склонные к переживанию отрицательных эмоций, за счет более высокой степени контроля эмоциональной экспрессии значительно реже выражают отрицательные эмоции. Они «маскируют» свои негативные переживания выражением положительных эмоций, которых на самом деле не испытывают. Неэффективность и даже вредность такого контроля-подавления очевидна. Запрет на эмоции ведет к их вытеснению из сознания. В свою очередь, невозможность психологической переработки эмоций способствует разрастанию их физиологического компонента в виде болей и неприятных ощущений, приводит к психосоматическим заболеваниям.

Эмоциональные вспышки не всегда пагубны для взаимоотношений. Иногда они приносят и некоторую пользу, если не затягиваются надолго и не сопровождаются взаимными, а особенно публичными оскорблениями. Однако эмоциональная холодность никогда не принесет взаимоотношениям пользы. Она неприятна в социально-ролевом и деловом общении, как демонстрация равнодушного отношения к происходящему, а в интимно-личностном общении – просто недопустима, поскольку уничтожает саму возможность взаимопонимания между близкими людьми.

Только при понимании своих реальных чувств возможен по-настоящему эффективный самоанализ, при его отсутствии человек все дальше уходит от самого себя, от своих проблем и противоречий, которые представлены в его переживаниях, вследствие чего его выборы и решения оказываются ложными.

Итак, когда мы говорим о необходимости управления эмоциями, речь не идет о тотальном подавлении отрицательных эмоций и, как следствие, усилении интенсивности эмоций положительных. В этом нет жизненной необходимости: как по психологическим, так и по физиологическим причинам.

Как правильно управлять своими эмоциями?

Согласно современным психологическим представлениям управление эмоциями и чувствами предполагает, в первую очередь, их осознание и контроль над формой их проявления. Контроль эмоций, то есть способность предвидеть их развитие и понимать факторы, от которых зависит их сила, продолжительность и последствия, возможен именно на уровне осознания.

Я. Рейковский предлагает различать два вида осознания эмоций: проявление достаточно обособленного и организованного процесса, влияющего на протекание деятельности и переживаемого субъективно, когда человек знает, что он нечто переживает и что это переживание явно отличается от

предыдущих; собственно осознание, которое заключается в знании о своем состоянии, выраженном в словесных (знаковых) категориях. Второй вид осознания лежит в основе процессов контроля над эмоциями [90].

Степень осознанности эмоций может быть различной. Полное осознание эмоционального процесса предполагает как исчерпывающую характеристику самой эмоции, так и понимание связей между эмоцией и вызвавшими ее факторами, с одной стороны, и эмоцией и действиями, к которым она побуждает, с другой. В то же время некоторые эмоциональные явления могут не осознаваться, среди них: эмоциональные процессы, которые возникли и формировались в раннем детстве; ставшие привычными чувства к людям, с которыми имеется тесная связь; эмоциональные реакции и состояния, не принимаемые (осуждаемые) в данной культуре; слабые или недостаточно организованные эмоции.

Анализ психологической литературы позволяет выделить, по крайней мере, два способа управления эмоциями: контроль интенсивности эмоций и управление их экстенсивной составляющей – эмоциогенными ситуациями [20].

Первый способ управления эмоциями включает несколько этапов. Прежде всего, это осознание себя как субъекта переживания и осознание наличия этого переживания как объекта анализа, «отделение» собственного «Я» от переживаемого чувства («Я испытываю страх, удовольствие», а не «Мир страшен или приятен»). По мнению Л. С. Выготского, мы можем противопоставить себя своим переживаниям не в качестве духовно действующей личности, а в качестве простого зрителя, и тогда переживания становятся для нас содержаниями нашего восприятия.

Следующий за осознанием этап управления эмоциями, связанный с пониманием эмоций, обозначается как называние. Вербализация собственного эмоционального состояния играет двоякую роль: с одной стороны, информирует нашего партнера о переживаемых нами чувствах и снижает его напряжение, с другой – помогает регулировать собственное эмоциональное напряжение. Дело в том, что, будучи названным, эмоциональное переживание утрачивает свою интенсивность и власть над человеком.

Для того чтобы назвать эмоцию, необходимо иметь достаточно богатый эмоциональный словарь. Содержание эмоционального словаря, во-первых, зависит от представленности данной эмоции в языке. Эмоция в большей или меньшей мере представлена в языке в зависимости от того, насколько важной и желательной она считается в той или иной культуре. Национальный язык, в свою очередь, в определенной степени формирует окружающую людей реальность. Это означает, что мы можем быть слепы к явлениям или

концепциям, для которых у нас нет слов. Так, в итальянском языке существует слово fiero, обозначающее удовольствие от встречи со сложной задачей [21], вместе с тем названия для такой эмоции не обнаружено ни в английском, ни в белорусском, ни в русском языках. Эмоция, обозначенная в русском языке словом «отчаяние», имеет ряд оттенков в белорусском языке: «роспач», «адчай», «паняверка».

Во-вторых, богатство эмоционального словаря ребенка зависит от эмоционального словаря значимых взрослых , в первую очередь родителей. Согласно материалам культурно-исторических исследований в более ранние периоды и взрослые, и дети могли выражать свои чувства свободнее, а наличие значительного эмоционального материала для анализа и внимание к нему способствовало более эффективному пониманию переживаний. Известно, что одной из важнейших черт средневекового человека была выраженная эмоциональность. У современного человека наблюдается редукция эмоционального словаря. Возможно, это связано с запретом на выражение тех негативных эмоций у детей, которые взрослые считают неудобными и недопустимыми. Следует отметить, что с середины прошлого века взрослые пытаются насильственным образом очистить мир ребенка от отрицательных эмоций, неприятных ощущений и переживаний. Наиболее здоровым аффектом считается радость, поэтому ее проявления всячески стимулируются путем быстрого переключения ребенка от слез и неприятных переживаний. Родители редко говорят с ребенком об эмоциональной жизни. В дальнейшем взрослым людям не часто приходится заниматься тонкой дифференциацией эмоций в повседневной жизни.

Невнимание к эмоциональной жизни приводит к достаточно печальным последствиям. Известно, что если родители способны распознать негативные эмоции своих детей и помогают им справиться с ними, то у детей со временем это приводит к более эффективной регуляции своих эмоций, что выражается в более позитивном поведении. В свою очередь, бедность и недифференцированность эмоционального словаря матери ведет к формированию у ребенка особого типа сознания и мышления, в котором эмоциональная жизнь представлена мало.

Распознавание и понимание смысла эмоций является проблематичным для личностей с выраженной алекситимией. Термин «алекситимия» («чувство без слов») был введен американским психиатром П. Сифнесом в 1968 году, хотя явление, стоящее за ним, было известно медикам и раньше. Для алекситимии характерны следующие особенности:

● трудности в идентификации и описании своих чувств;

● неспособность к дифференциации чувств и телесных ощущений;

● недостаток воображения, ригидность и конкретность;

● фокусированность в большей мере на внешних событиях, чем на внутренних переживаниях.

Можно утверждать, что вполне психически нормальный, но не имеющий навыка вербализации эмоций индивид в известной мере подвержен алекситимии. Повышенный ее уровень свидетельствует о проблемах в эмоционально-интеллектуальной сфере и является противопоказанием для профессиональной деятельности в области общения. Последнее вполне понятно. Человек, который затрудняется в обозначении собственных эмоциональных состояний, вряд ли сможет вербализовать эмоциональные состояния и свойства партнеров.

Однако даже при отсутствии указанных выше эмоциональных проблем у человека с достаточно развитым словарем эмоций существует вероятность ошибки: неправильного обозначения эмоций, «наклеивания» на них «ярлыков», не соответствующих реальности. Так, чувство тревоги может называться отчаянием или разочарованием, волнение – страхом. Кроме того, большинство эмоциональных явлений появляются в результате переживания целого «букета» эмоций, и давая им какое-то одно определение, мы ставим акцент лишь на одном аспекте этого «букета».

Выразить эмоции на вербальном уровне позволяет употребление так называемых «Я-посланий» из трех компонентов, например: я чувствую (признательность, обиду, разочарование). Существует также несколько путей вербального выражения уровня интенсивности эмоций:

● усилить чувства при помощи модификатора (например, «Я совершенно счастлив». «Я очень несчастен»);

● выбрать специфические слова из континуума данной эмоции («Я чувствую… раздражение… злость… гнев);

● оценить силу эмоции по десятибалльной шкале («Я чувствую себя расстроенным на два балла»).

Третий этап управления эмоциями состоит в расширении или ограничении потока эмоциональной информации. Так, защитная, ограничивающая эмоциональный опыт стратегия сопровождается мыслями типа «Не думай об этом», «Это не заслуживает моего внимания», «Я не реагирую». Напротив, такие мысли как «Узнай об этом больше», «Открой себя для этого чувства» и т. д. свидетельствуют об открытости сознания для потока эмоциональных переживаний. Когда человек предпочитает стратегию открытости эмоциональным событиям, то он способен проявлять эмпатию в большей

степени, чем, если механизм управления эмоциональным опытом действует в направлении его ограничения. Далее следуют несколько упражнений, помогающих эффективному осознанию эмоций и их адекватному называнию.

...

«Дворец чувств». Закройте глаза. Представьте себе, что вы попали в чудесный дворец. В нем за каждой дверью живут эмоции и чувства: наслаждение, безмятежность, тоска, любовь, азарт, смятение, стыд, восхищение, удовольствие, страдание. В какие комнаты вы направитесь? О чем вы хотите спросить выбранную эмоцию или чувство? Что они вам расскажут? Что вы испытали, находясь в той или иной комнате? [91, с. 126]

«Эмоциональный словарь». В течение трех минут запишите слова, выражения, обороты речи (любые), которые позволяют вам точно выразить чувства. Запишите их в два столбца: положительные – отрицательные.

Проделав это, обратите внимание на количество слов:

• более 30 слов – ваш словарный запас вполне позволяет выражать ваши чувства; вы можете рассчитывать на то, что ваши эмоциональные переживания будут поняты окружающими;

• 20-30 слов – вы можете различным образом выразить свои чувства, однако тренировка вам не помешает;

• менее 10 слов – вам необходима тренировка в выражении чувств.

Обратите также внимание на то, каких эмоций у вас больше – положительных или отрицательных? Это характеризует вашу личность, ваше отношение к жизни.

Следующее упражнение позволит пополнить ваш эмоциональный словарь.

...

Подумайте, какие эмоции и чувства выражают данные слова: ерепениться, известись, импонировать, истерзаться, коробиться, кукситься, млеть, муторно, нега, сумбур, обуревать, окрылиться, остервениться, петушиться, прикипеть, прострация, умиление, прищучить, ярый?

Говоря об управлении эмоциями, психологи отмечают необходимость контроля не отрицательных эмоций как непосредственных, достаточно кратковременных, неприятных переживаний, но эмоций «неуместных» (А. Эллис), «деструктивных» (Д. Гоулман). Общим для «неуместных» и «деструктивных» эмоций является то, что они возникают вследствие

неправильного когнитивного представления ситуации. Из этого следует, что для управления данными эмоциями достаточно исправить ошибку в когнитивной оценке ситуации. Нужно избавиться не от эмоций, которые сами по себе не могут быть хорошими или плохими, а лишь от неведения и неправильного восприятия.

Неправильное восприятие часто возникает как результат определенных ожиданий. Рассогласование ожиданий и реальности, действия и результата вызывает неприятные переживания: так, надеяться – значит быть недовольным тем, что есть здесь и сейчас, и иметь необоснованные ожидания по поводу развития ситуации. При этом, чем значимее наши ожидания, чем больше желаний воплощено в них, тем сильнее реакция на рассогласование с реальностью. Очевидно, что для эффективного управления эмоциями необходимо достичь гармонии между разумом и чувствами.

Конструктивное взаимодействие интеллектуальных и эмоциональных процессов, напротив, способствует снижению интенсивности негативных эмоциональных переживаний. Отрицательные эмоции могут быть устранены из жизни человека. К таким эмоциям, метко охарактеризованным Михаилом Папушем как «аджика с тухлятиной» [72], относятся обида, специфическая жалость («я выше и могу пожалеть»), эмоции, связанные с соревнованием («прищучить кого-нибудь»), зависть, гордыня и др. Поскольку отрицательная эмоция есть не что иное, как эмоциональная реакция на неправильно представленную ситуацию, ее нужно не подавлять, с ней необходимо «разбираться». Сделать это можно в том случае, если стихия эмоций находится под контролем не столько воли (иначе это подавление эмоций), сколько интеллекта.

Рассмотрим способы контроля интенсивности эмоций при помощи когнитивной (интеллектуальной) регуляции. Они предполагают использование внимания и мышления для ослабления нежелательной эмоции и установления контроля над нею. Эти способы достаточно разнообразны.

Отключение (отвлечение) заключается в умении думать о чем угодно, кроме эмоциогенных обстоятельств, оно требует волевых усилий. Как способ устранения отрицательных эмоций, отвлечение использовалось еще в русских лечебных заговорах.

Переключение связано с направленностью сознания на какое-нибудь интересное дело или на деловую сторону предстоящей деятельности. Разбейте выполняемую деятельность на небольшие отрезки и – действуйте поэтапно, не беспокоясь о конечной цели! Дорогу осилит идущий…

Снижение значимости предстоящей деятельности или полученного результата осуществляется путем переоценки значимости ситуации или

снижения значимости события (например, «не очень-то и хотелось», «это не главное в жизни», «ценен не результат, а приобретенный опыт» и т. п.). Приведенный способ, по мнению доктора психологических наук, профессора Е. П. Ильина, является одним из вариантов использования контрфактического мышления. В когнитивной психологии контрфактами называются представления об альтернативном реальности исходе события. Это мышление в сослагательном наклонении по принципу «если бы… , то…». Контрфакты могут быть идущими вверх или идущими вниз. В первом случае конструируется альтернативный сценарий событий, который мог бы привести к результату, лучшему по сравнению с уже имеющим место («Если бы я вчера не пошел на футбол, я бы не наделал ошибок в отчете и не был бы лишен премии»). Во втором случае выстраивается такой сценарий, по которому существующее положение воспринимается как относительно хорошее, так как могло бы быть и хуже («Если бы я вчера вообще не взялся за отчет, то меня бы уволили с работы»). Именно идущие вниз контрфакты и нужно использовать для улучшения своего эмоционального состояния.

С целью управления эмоциональными состояниями полезно развивать умение «выходить из ситуации», оставаясь в ней физически. Человек как бы смотрит со стороны, из зрительного зала на сцену спектакля, в которой участвуют знакомые ему лица, в том числе и он сам. Эта способность отстраниться от ситуации помогает вырваться из-под власти собственных эмоций. Если у человека возникло, например, раздражение, не нужно бороться с ним. Нужно попробовать «отделить» его от себя, затем понаблюдать за собой со стороны, найти и проанализировать причину его появления. Это позволяет легко убедиться, насколько мелка и несерьезна эта причина.

В настоящее время в поиске действенных интеллектуальных стратегий контроля деструктивных эмоций современная психология обращается к буддистской традиции. В ней под контролем эмоций ни в коем случае не понимается их подавление. В противном случае неприятные эмоции становятся «токсическими». Так называются подавленные или неправильно воспринятые эмоции, которые не проявились, не были выражены и вследствие этого способствуют нарушению энергетического баланса в организме. Эмоции не следует подавлять, поскольку даже самые неприятные из них являются предупредительным сигналом, направляющим внимание человека на его поведение или восприятие мира и способствующим изменению.

Одним из способов управления эмоциями является интеграция – признание чувства или ощущения без эмоциональной нагрузки. Иными словами, мы принимаем, что испытываем определенное чувство и сознательно и намеренно принимаем сигнал-предупреждение из своего подсознания. Это равносильно тому, если бы, испытывая эмоцию, мы бы сказали: «Спасибо за

предупреждение, я понял, что мне грозит опасность, и буду начеку!» Далее необходимо принять на себя ответственность и действовать в соответствии с полученной информацией. Это позволяет быть расслабленными и в то же время – сконцентрированными.

На первый взгляд может показаться, что быть беззащитным перед эмоциями опасно, однако это качество по сути равносильно самосознанию. Это состояние открытости и соединение со своей глубинной сущностью: понимание себя и работа над собой без каких-либо страхов.

Защищаясь от эмоций, человек, напротив, способствует своей хронической напряженности. Сопротивление лишь подпитывает энергией и усиливает то, что нежелательно. Человек еще не успевает осознать свои чувства, как они приводят его в состояние напряженности. Сколько энергии приходится затратить человеку, чтобы скрыть свой комплекс неполноценности, завуалировать неуверенность в себе! Тем не менее заблокированные эмоции время от времени бурно проявляются по любому поводу.

Как же быть? Признайте в себе свою неуверенность вместе с комплексом неполноценности. Вместо того, чтобы стараться себя «показать», прекратите всякие попытки повышения своей значимости. Вспомните, как люди относятся к «саморекламщику», кто его воспринимает всерьез? А если человек не прилагает усилий для того, чтобы каким-то образом возвыситься в глазах окружающих, люди интуитивно чувствуют, что его значимость не нуждается в подтверждении. К такому человеку начинают относиться с большей симпатией и уважением. В результате он и сам начинает думать, что «чего-то стоит», – отсюда и самооценка, и уверенность в себе повышаются.

Буддистская психология предлагает три основных способа контроля деструктивных эмоций. Использование противоядия: нейтрализация деструктивной эмоции при помощи соответствующей конструктивной эмоции (так, противоядиями гнева и ненависти являются терпимость и толерантность, жестокости – сострадание, зависти – эмпатическая радость, влечения и отвращения – невозмутимость).

Для того чтобы генерировать позитивные эмоции, нужно идентифицироваться («поменяться местами») с другими людьми и развивать в себе базовое чувство глубокого милосердия к людям. Кстати, культивирование сострадания не может рассматриваться как некая «жертва» по отношению к ближнему: оно крайне выгодно самому сострадающему, поскольку вызывает прилив внутренней силы и одновременно способствует снятию напряжения.

Приведу несколько медитативных упражнений, которые можно использовать с учетом ситуации и ваших индивидуальных особенностей.

...

«Внутренний луч». Это упражнение направлено на снятие утомления, обретение внутреннего покоя.

Представьте, что внутри вашей головы, в верхней ее части возникает светлый луч, который медленно и последовательно движется сверху вниз и освещает изнутри все детали лица, шеи, плеч, рук теплым и ровным, расслабляющим светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, разглаживается складка на лбу, «охлаждаются» глаза, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Внутренний луч как бы формирует новую внешность человека, спокойного и удовлетворенного собой, своей жизнью, профессией и коллегами [97, с. 6].

Если вы хотите произвести впечатление своей веселостью и свежестью суждений, то можете использовать следующее упражнение.

...

Космическая энергия. Станьте прямо, потянитесь и закройте глаза.

Представьте, что прямо из далеких глубин космоса вам на голову опускается столб слегка светящейся, прозрачной энергии. Подобные столбы вам приходилось видеть в грозовую погоду, когда лучи солнца пробиваются между темными тучами. Поток энергии, поступающий в вас по этому столбу, может быть окрашен в приятный для вас золотистый или голубой цвет.

Золотистая энергия дает веселье, легкость, остроумие. Голубая или серебристая – решительность, внутреннее спокойствие, уверенность в успехе. Поступающая энергия наполняет вас целиком и изливается через ваше сердце наружу на окружающих [96, с. 209].

Постижение пустоты природы эмоций. Медитация позволяет увидеть, что такие эмоции не имеют плотности, они не наполнены весомым содержанием. Этот способ позволяет человеку развеять впечатление о кажущейся силе деструктивных эмоций.

Трансформация негативных эмоций с тем, чтобы использовать их как катализатор, для освобождения от негативного влияния. Данный способ можно сравнить с действиями человека, упавшего в море: для того, чтобы плыть вперед и добраться до берега, он использует выталкивающую силу волны. Мы можем направить энергию зависти в конструктивное русло, соперничая со своими коллегами, добиваясь успеха, но не причиняя им вреда. Гнев, направленный на себя, может стать источником саморазрушения, а может – стимулом для позитивных личностных изменений.

Интенсивные эмоциональные переживания могут быть трансформированы в позитивную эмоциональную энергию, например, при использовании приведенного ниже упражнения.

...

«Колокол». Представьте, что вы лежите на траве, на лугу, окруженном горами. Почувствуйте мягкость травы, на которой лежите, вдохните ароматы окружающих вас цветов. Посмотрите вверх, на небо.

Неподалеку от вас находится небольшая деревенская церковь. Вы слышите, как ударил колокол. Его звук чист и приятен. Это ваш звук. Он способен пробудить в вас неведомую силу, скрытую прежде радость.

Вы снова слышите удар колокола. На этот раз звук его сильнее. Почувствуйте внутренний отклик на этот звук. Представьте, что он пробуждает ваши скрытые возможности. Теперь прислушайтесь к постепенному замиранию этого звука и уловите момент, когда он затихнет и наступит полная тишина.

И снова вы слышите удар колокола. Звук приближается к вам, и вы ощущаете, как вибрирует он внутри, в каждой вашей клетке, в каждом вашем нерве. И в какой-то момент вы становитесь этим звуком – чистым, вибрирующим, без границ… [91, с. 140].

Контроль над эмоциями подразумевает развитие умения вызывать желательные эмоции. Для этого можно вспомнить ситуации из своей жизни, которые сопровождались сильными переживаниями. Так, перед выступлением на совещании рекомендуется припомнить подобную ситуацию, в которой вы были успешны. Полезно предвосхитить определенные эмоциогенные ситуации, заранее представив себе не умозрительно, а именно эмоционально всю картину достижений. Проживите в себе от начала и до конца ту программу, которую необходимо реализовать, при этом наслаждайтесь своими успехами и радуйтесь достижениям. Можно регулировать настроение, доброжелательно общаясь с людьми, успешными в значимой для нас области. Это позволяет нам управлять завистью.

По мнению Н. П. Бехтеревой, необходимо как можно чаще создавать себе пусть маленькую, но радость, уравновешивающую пережитые неприятные эмоции. Для этого можно сосредоточивать внимание на положительных моментах своей жизни, чаще вспоминать приятные минуты прошлого.

...

«Лето». Где вы отдыхали этим летом? Остались ли у вас приятные воспоминания об отдыхе?

Если такие воспоминания есть, возьмите летние фотографии и положите их рядом с собой. В те минуты, когда вы будете чувствовать усталость, раздражение или депрессию, берите фотографии и оживляйте свои летние воспоминания – до мелочей, до запахов и случайно сказанных слов… Вспомните, как вы плавали в море, реке или бассейне, как нежились на солнце, как медленно и неторопливо ходили, как наслаждались покоем и отсутствием спешки, как самозабвенно отплясывали на дискотеке. Вспомните самое приятное, углубитесь в свои воспоминания…

Существует еще одна интересная возможность регуляции настроения – мысленно возвратиться в ситуацию, в которой вы чувствовали себя наиболее успешным.

Эталонное состояние (ЭС). Люди придумали различные эталонные меры: длины, времени и т. д., по которым можно сверить что угодно. Но о самом главном – собственном внутреннем эталонном состоянии – люди позабыли. Значит, остается только одно: создать его самостоятельно, в самих себе.

Вам известно, что ваше состояние в каждый момент времени определяется сигналами, поступающими от органов чувств. Значит, ЭС – такое состояние, в котором от всех органов чувств поступают приятные и гармоничные сигналы. В этом состоянии вам нравится все: и ваша поза, и зрительные образы, и звуки, и запахи, и вкус. Кроме того, эти эталонные ощущения необходимо еще дополнить эталонным намерением: испытывая все эти чувства, нужно еще сделать что-либо приятное и важное для вас.

Ничего придумывать не нужно, просто покопайтесь в вашей памяти. В вашей жизни (в детстве, в юности или в зрелости) был период, когда вы были здоровы, чувствовали себя счастливым, независимым, верили в свои силы. Вспомнили? А теперь вспомните только один, но очень приятный для вас момент из этого периода. Вспомните его без тоски и ностальгии – этот момент не ушел бесследно, его можно вернуть и сделать ваши забытые приятные ощущения вашим нормальным состоянием [14, с. 97].

...

«Убежище». Представьте себе, что есть удобное, надежное убежище, в котором вы можете укрыться, когда пожелаете. Вообразите себе хижину в горах или лесную долину, личный корабль, сад, таинственный замок… Мысленно опишите это удобное безопасное место. Когда ложитесь спать, представьте, что направляетесь туда. Вы можете там отдыхать, слушать музыку или разговаривать с другом. После того как вы проделаете это несколько раз, вы сможете отправляться туда и днем. Закройте на несколько минут глаза и войдите в свое личное убежище.

Кроме управления интенсивностью эмоциональных состояний, возможно управление экстенсивной их составляющей. Дело в том, что эмоции не возникают спонтанно, они привязаны к ситуациям и превращаются в устойчивые состояния, когда эмоциогенная ситуация сохраняется длительное время.

Общую эмоциональность человека можно принять за константу. Если сконцентрировать все эмоциональные ресурсы в одной ситуации или в одной сфере, тогда интенсивность эмоций будет предельной. С увеличением количества эмоциогенных ситуаций интенсивность эмоций в каждой из них будет снижаться. Учитывая закон константности, можно овладеть способами управления эмоциогенными ситуациями.

Выделяют несколько способов экстенсивного управления эмоциями. Распределение эмоций заключается в расширении круга эмоциогенных ситуаций, что приводит к снижению интенсивности в каждой из них. Расширение круга общения выполняет ту же функцию, поскольку новые социальные и психологические контакты позволяют человеку найти более широкую сферу проявления своих чувств. Сосредоточение необходимо в тех обстоятельствах, когда условия деятельности требуют полной концентрации эмоций на чем-либо одном, имеющем решающее значение в определенный период жизни. В этом случае следует сознательно исключить из сферы своей активности ряд второстепенных эмоциогенных ситуаций, чтобы повысить интенсивность эмоций в тех ситуациях, которые являются наиболее важными. Переключение связано с переносом переживаний с эмоциогенных на нейтральные ситуации. При переживании деструктивных эмоций (гнев, ярость, агрессия) необходима временная замена реальных ситуаций иллюзорными или социально незначимыми (по принципу «козла отпущения»). В том случае, если конструктивные эмоции (связанные, прежде всего, с интересами) сконцентрированы на пустяках, иллюзорных объектах, необходимо переключать внимание на ситуации, имеющие повышенную социальную и культурную ценность.

Умение управлять эмоциями является необходимым компонентом коммуникативной культуры. Однако и здесь необходима умеренность. Постоянное сдерживание эмоций, с одной стороны, способствует возникновению различных заболеваний, но, с другой стороны, бесконтрольность эмоциональной экспрессии затрудняет межличностное общение. Кроме того, ограничивающая стратегия играет важную роль в сдерживании импульсивного поведения.

Управлению эмоциями способствуют определенные личностные характеристики. К примеру, особый вид эмоциональной устойчивости – «аффективная толерантность», суть которой состоит в способности справляться с эмоциональным напряжением, терпимо относиться к

болезненным переживаниям, тревоге – без того, чтобы подавлять или искажать их. Другой аспект этого вида толерантности связан с терпимым отношением к различным (включая яркие, индивидуальные, непривычные формы) эмоциональным проявлениям других людей. Развитая аффективная толерантность позволяет человеку лучше осознавать как собственные эмоциональные процессы, так и переживания других людей, не раздражаясь и не приписывая им негативного смысла.

Существуют ли эмоции, которые не поддаются управлению? Конечно, не всеми эмоциями можно эффективно управлять. К примеру, не существует средств управления так называемыми «аварийными» эмоциями – теми, которые служат экстренными сигналами о пользе или вреде для человека жизненно важных для его существования событий. Неуправляемыми такие эмоции являются потому, что витальные потребности (самосохранение, продолжение рода) перевешивают на весах адаптации иные потребности и мотивы.

Сложно управлять «беспредметными» эмоциями при аффективных и тревожных расстройствах. В качестве примера такого рода переживаний можно привести витальную тоску при депрессии и витальную тревогу. Все эти эмоции не имеют причинного объяснения, устойчивого содержания и не обусловлены жизненными событиями. Такие переживания, тем не менее, обычно стремятся найти свой предмет и, выбрав его, реализуются в виде фобии или депрессивного комплекса. Человек совершенно безосновательно начинает бояться инфекций, стихийных событий, случайностей, либо опасаться утраты здоровья, жизненных достижений. Поскольку «беспредметные эмоции» имеют «фантомный» характер, никакая реальная деятельность не способствует их разрешению. В этом случае вряд ли можно справиться с негативными переживаниями самостоятельно, использовав приведенные выше способы управления эмоциями, здесь необходима помощь опытного психолога или психиатра.

Почему управлять эмоциями означает управлять собой? С управления эмоциями начинается управление собственной жизнью. Действительно, изменение эмоций в позитивном направлении позволит вам привлечь в свою жизнь успехи во всех сферах, начиная с работы и заканчивая личной жизнью. Жизнь конкретного человека – всего лишь зеркало, в котором отражаются его представления о ней. Происходящие события нейтральны до тех пор, пока мы не придадим им определенную субъективную эмоциональную окраску.

Даже жизненные кризисы (потеря работы, развод, болезнь) воспринимаются людьми по-разному в зависимости от их жизненных установок. Одних людей кризис выбивает из колеи, другим дает стимул для переосмысления своей жизни и движения вперед. Дело в том, что в любом жизненном изменении

всегда содержится какой-то важный урок. Нужно суметь его усвоить и извлечь из него пользу для собственного развития. Как говорил один удачливый бизнесмен: «Я никогда не рассматриваю неудачу, как неудачу, а лишь как возможность развить чувство юмора».

Известно, что эффективных работников характеризует наиболее высокий уровень оптимизма и счастья. Действительно, люди становятся харизматичными и по-настоящему продуктивными только когда счастливы. Сознательный выбор соответствующих стратегий управления эмоциями позволяет достичь гармонии разума и чувства, внутреннего равновесия, и, как следствие, процветания – как на работе, так и в сфере межличностных отношений.

Пригласите к себе в гости радость…

Каждая радость уже есть новый путь, новая возможность. А каждое уныние уже будет потерею даже того малого, чем в данный час мы располагаем.

Н. А. Рерих

Задумывались ли вы когда-нибудь, о чем говорят эмоции? Об эмоциях говорить сложно, анализировать их не принято. Между тем эмоции – это индикаторы, сообщающие нам о том, что происходит в нашей жизни. Непонимание эмоциональных переживаний способствует тому, что вы сбиваетесь с правильного пути в отношениях с окружающими и рискуете попасть в конфликтную ситуацию, например такую…

...

Мама, уставшая, издерганная придирками начальника, длительным ожиданием автобуса, возвращается домой. У порога ее встречает восьмилетняя дочь, и сразу начинается:

– Мамочка, в нашем классе у всех компьютерные приставки. Только у меня… Давай завтра купим! Я как раз видела…

Бросив на пол сумки, груженные продуктами, мама в раздражении – если не в ярости – высказывает со всей прямотой свое мнение об одноклассниках дочери, о ней самой и о компьютерных приставках, присовокупив к этому ряд резких слов об отце семейства, который не может материально обеспечить семью.

По щекам девочки текут слезы, и сквозь них:

– Мама, ты злая, ты не любишь меня!

– Ах, я злая! Я не люблю! Ну что же, спасибо, доченька, заслужила я…

Рыдания мамы, всхлипывания дочки сопровождаются возмущенными криками отца.

В описанной ситуации мама считала, что ее эмоция – это праведный гнев на неблагодарность и черствость дочери. Проведенный совместно с психологом анализ показал, что все обстоит не так. Основное переживание – это обида на начальство и сослуживцев и недовольство своим положением на работе. Эти-то отрицательные эмоции и вырвались наружу, обрушившись на ни в чем не повинную дочь.

Очевидно, что установить, какую эмоцию вы испытываете, очень важно хотя бы потому, что осознание эмоции – первый шаг к управлению ею. Однако определить переживание порой бывает не так просто. Кроме этого нужно уметь расшифровывать послания, которые несут в себе эмоции. Каким образом?

Во-первых, необходимо отделить себя от переживания. Например, не «Выступление на собрании – неприятная вещь», а «Мне неприятно выступать перед большой аудиторией».

Во-вторых, эмоцию необходимо назвать, используя для этого трехкомпонентные предложения (например, «Я чувствую страх»).

В-третьих, необходимо знать, какую информацию несет конкретная эмоция и как использовать данные сведения для управления ею.

Давайте поговорим подробнее о том, по каким признакам можно определить эмоцию, которую вы испытываете, и каким образом можно использовать информацию, которую она в себе несет.

Радость и счастье

Радость информирует о том, что мы эффективно ведем дела, общаемся и находимся в состоянии внутренней гармонии. По мнению создателя теории дифференциальных эмоций К. Изарда, радость – не просто позитивное отношение к миру и к себе, это обостренное чувство сопричастности, собственной принадлежности к миру, которое сопровождается ощущением энергии и силы. Ощущение энергии, сопровождающее переживание радости, вызывает у человека чувство компетентности, уверенности в собственных силах [35].

Р. Тагор заметил: «Мы познаем человека не по тому, что он знает, а по тому, чему он радуется» [4]. Так, если человек испытывает чувство радости (уточним: злорадства), наблюдая неудачи своих ближних, и печалится по

причине их достижений, то это говорит об определенных дефектах его личности.

Однажды ощутив сильную радость, человек склонен к погоне за нею. Однако радость не может быть целью деятельности, напротив, целенаправленная деятельность и достижение цели приносят радость. Американский психолог У. Шутц пишет, что радость – это чувство, возникающее у человека вследствие осознания реализации своих возможностей. В то же время, когда человек сознательно стремится к радости, прилагая усилия для того, чтобы вызвать у себя радостное переживание, он достигает обратного результата – радость ускользает.

Для того чтобы чаще испытывать радость, нужно, с одной стороны, сохранить в себе свойственные детям непосредственность и умение восторженно удивляться всему новому, необычному, а с другой, быть человеком достаточно целеустремленным. Умение находить в жизни радость – лучший способ привлечь к себе счастье.

Некоторых людей чувство счастья не покидает надолго. Как показывают исследования, счастье связано не столько с жизненными событиями, сколько с личностными особенностями человека. Американские психологи Э. Дайнер и Р. Ларсен установили, что колебания в положительных и отрицательных эмоциональных состояниях в различных производственных ситуациях в большей степени зависели от самих испытуемых (52%), чем от различий в ситуациях (23%) [3].

Какие личностные особенности свойственны счастливцам? Эти люди общительны, легко идут на откровенность, доброжелательны к окружающим, склонны позитивно реагировать на любую ситуацию и во всем видеть положительные стороны.

Важным фактором счастья является умение справляться с трудностями и проблемами. Более счастливыми чувствуют себя те люди, которые во время переживания каких-либо невзгод не замыкаются в себе, а делятся своими проблемами с другими людьми, обращаются к молитве.

Более успешному решению жизненных проблем способствует высокий уровень внутреннего контроля. Индивиды с высоким уровнем последнего в меньшей мере подвержены стрессовым ситуациям и способны находить эффективные способы противостояния жизненным проблемам. Счастливые люди воспринимают жизненные проблемы как задачи, которые необходимо решить, для того чтобы получить новый опыт. Чувство внутреннего контроля способствует большей гибкости и умению выбирать оптимальные методы для противостояния жизненным невзгодам.

Счастливыми считают себя люди, которым удалось разрешить внутренние конфликты и в той или иной мере достичь целостности своей личности. Установлено, что счастливы те, у кого меньше расхождений между собственным представлением о самом себе (Я реальным) и идеалом собственной личности (Я идеальным), либо между своими притязаниями и достижениями.

Источником счастья является деятельность, если она воспринимается субъектом как осмысленная и целенаправленная и приносит ему удовлетворение. Подобная деятельность становится для субъекта фактором самоуважения, которое устойчиво коррелирует с субъективным благополучием.

Рецепт счастья М. Аргайла, автора книги «Психология счастья», был простым: совершать бодрящую десятиминутную прогулку дважды в день. Установлено, что после такой прогулки человек чувствует себя лучше в течение двух часов [114, с. 64]. А две прогулки в день – это целых четыре часа хорошего настроения!

Итак, источниками счастья могут являться гармония в душе и во взаимоотношениях с другими людьми, интересная деятельность, достижения, умение эффективно решать жизненные проблемы. Вместе с тем ни интересная деятельность, ни другие люди не могут сами по себе сделать человека счастливым, поскольку счастье – это субъективное переживание внутреннего благополучия. «Ни один человек не счастлив, пока он не считает себя счастливым», – заметил Марк Аврелий.

Печаль

Печаль свидетельствует о потерях, одиночестве, расставании с близкими людьми или с собственной молодостью. Мы печалимся, когда убывают жизненные силы, дети покидают отчий дом. «Печаль всегда является реакцией на потерю любимого человека или заменившего его отвлеченного понятия, как отечество, свобода, идеал…», – отмечал З. Фрейд. Замедляя общий темп жизни человека, печаль дает ему возможность оглянуться назад, по-новому взглянуть на мир, понять то, о чем человек раньше не задумывался.

Так же, как и радость, печаль заставляет человека снять маску, обнажить свое внутреннее «Я». По мнению Р. Мартины, люди в тяжелые времена подобны апельсинам. Когда их «прижимает», все, что у них внутри, выходит наружу: если внутри горечь и гнев – сок будет горьким и гневным, если сладость и веселье – сладким и светлым [58, с. 53].

Когда потери бывают непоправимыми, мы горюем, выражаем и переживаем нашу боль для того чтобы излечиться от нее и дать ей возможность покинуть нас. Каждый человек в свой собственный срок переживает горе, по-своему его выражает и нуждается в бережном, безоценочном принятии способа своих переживаний.

Утешать человека в ситуации потери не имеет смысла. Зачем повторять ему то, о чем он и так знает? Не говорите: «Это пустяки», «А вот я в свое время…», «Все они такие…», «Выше нос!», не поучайте – просто дайте возможность выговориться, выплакаться. Интенсивность горя уменьшается вследствие достаточно длительного проживания в нем (время лечит), его интеллектуальной и эмоциональной переработки.

...

К Будде пришла убитая горем женщина и попросила совершить чудо: вернуть умершего сына. Будда сказал: «Хорошо, я сделаю, о чем ты просишь, но для этого ты должна выполнить мое поручение: принести мне горчичное зерно из дома, где никто не умирал».

Женщина стала ходить из дома в дом, но ответ хозяев был почти одинаков: «Ты можешь взять хоть горсть горчичных зерен, но у нас есть умершие родные и близкие люди». И богатые усадьбы, и жалкие лачуги знали, что такое смерть.

Когда не осталось ни одного дома, женщина вновь пришла к Будде и на его вопрос: «Где твое горчичное зерно?» припала к его ногам и сказала: «Ты уже совершил чудо».

Не пережитое до конца горе в неурочный час всплывает на поверхность сознания и, когда происходит новая утрата, оставляет человека с двойным бременем.

Печаль нуждается в контакте, примирении, восстановлении дружеских отношений, в том, чтобы быть услышанным и понятым. В этом состоянии трудно вызвать у себя приятные переживания. Однако если вам удастся полностью погрузиться в события или интересную деятельность, которые обычно вызывали у вас радость, то вероятность того, что вы справитесь с печалью, резко возрастет.

Гнев

Гнев говорит нам, что мы чувствуем вторжение, покушение на свои права и нуждаемся в большем пространстве; что нас чрезмерно контролируют или, напротив, не обращают внимания, игнорируют наши нужды, мысли и чувства.

Гнев возникает, как правило, когда нарушены некоторые наши представления о том, что хорошо, а что – плохо. Вы знаете, как «правильно», а ситуация или поведение человека этому «правильно» не соответствуют. Здесь полезно задать себе вопрос, а в самом ли деле верно то, что я себе представляю?

...

Лин-чи рассказывал: «Когда я был молодым, мне нравилось плавать на лодке; у меня была маленькая лодка; в одиночестве я отправлялся плавать по озеру и мог часами оставаться там.

Однажды я сидел с закрытыми глазами и медитировал. Была прекрасная ночь. Какая-то пустая лодка плыла по течению и ударилась о мою. Во мне поднялся гнев!

Я открыл глаза и собирался обругать побеспокоившего меня человека, но увидел, что лодка пуста. Моему гневу некуда было двигаться! На кого мне было его выплескивать? Мне ничего не оставалось делать, как вновь закрыть глаза и начать присматриваться к своему гневу. В тот момент, когда я увидел его, я сделал первый шаг на моем Пути.

В эту тихую ночь я подошел к центру внутри себя. Пустая лодка стала моим учителем. С тех пор, если кто-то пытался обидеть меня и во мне поднимался гнев, я смеялся и говорил: «Эта лодка тоже пуста» [87].

Гнев – это, как правило, вторичная реакция: ему предшествуют или обида, или страх, или беспомощность. Он позволяет «канализировать» эти эмоции. Например, в приведенной выше притче переживание гнева позволило Лин-чи выплеснуть вовне страх, возникший от неожиданного толчка чужой лодки.

Однако подобная «канализация» эмоций совсем не безопасна для окружающих. Исследования показали, что дыхание человека, находящегося в гневе, выделяет токсины, от которых умирают лабораторные мыши. Это следует взять на заметку тем, кто постоянно общается с раздражительными людьми.

Как себя вести с гневливым человеком? Нельзя защищать себя, объяснять свои слова и поступки, не стоит начинать извиняться или нападать, давать советы или проявлять снисходительность, нельзя отрицать эмоции гневающегося человека или давать им иное толкование. В отношениях с близким человеком нужно отражать его чувства («Ты назвал меня неряхой»), пытаться их разъяснить («Что с тобой происходит? Возможно, ты много работаешь последнее время»). Можно обозначить неопределенность («Я не

совсем понимаю, что ты чувствуешь, когда так говоришь») и присоединиться к его переживаниям («Если бы я был на твоем месте, я бы тоже возмутился»).

Иная тактика используется в отношениях с руководителем. Полезно несколько раз – от трех до семи – назвать человека по имени-отчеству Произносить это надо без страха, без заискивания, без упрека. Подобная тактика поможет разъярившемуся прийти в себя. Далее попробуйте отвлечь начальника, поменять тему. Ни в коем случае не надо оправдываться или извиняться: этим вы поддерживаете разговор, а вам нужно изменить его направление.

Постарайтесь замедлить темп речи разъяренного человека. Можно попросить: «Говорите, пожалуйста, помедленнее, я буду записывать. Повторите, пожалуйста». Это позволяет человеку более четко формулировать свои мысли и постепенно успокаиваться.

Гнев не всегда вреден для самого человека и для окружающих его людей. Современному человеку довольно часто приходится защищать себя не столько от физической, сколько от психологической угрозы. В этом случае умеренный, регулируемый гнев помогает отстаивать свои права и позволяет предпринимать определенные действия в целях самозащиты. Полное подавление данной эмоции является неоправданным и неразумным, хотя бы по той причине, что не выраженный вовне гнев вызывает разрушения в организме.

Гнев иногда бывает праведным. В этом случае он распространяется не на человека, а на идеи. Когда Христос изгонял торговцев из храма, он гневался не на людей, а на то, что святое место превращено в торжище.

Конечно, необходимо контролировать свой гнев, однако нужно также иметь возможность использовать его для своего блага и блага близких людей. Чувство гнева – это основа твердости и решительности по отношению к агрессору.

Страх и тревога

Страх сообщает о том, что мы не чувствуем себя в безопасности. Он вызывает неуверенность, которая приводит к тому, что мы невольно повышаем голос. Высокая тональность голоса в совокупности с физиологическими проявлениями (изменение цвета лица, скованность, дрожание рук) воспринимается окружающими как признак тревожности, неуверенности и неубедительности, поэтому страх трудно скрыть. Тем не менее уменьшить интенсивность этой эмоции можно произвольно, последовав совету из старой песни: «Улыбнись, когда тебе кричать охота!»

Когда вы боитесь чего-либо, например проверки, вам может помочь информация от более опытных коллег, которая устранит чувство неопределенности. Спросите их о том, как обычно проходит проверка, что представляют собой проверяющие, каким аспектам деятельности они уделяют наибольшее внимание, – тем самым сделайте беспокоящую вас ситуацию более предсказуемой.

Если вы боитесь начальника, можно порекомендовать один необычный прием. Когда он начнет распекать вас, представьте, что будет через три часа после того, как разговор закончится, при условии, что все завершится благополучно – и для вас и для вашего начальника. Мысленно (на полном серьезе) пожелайте шефу спокойствия и радости. В психологии существует постулат симметрии отношений: если вы кого-то ненавидите, он вам ответит тем же, а если вы к кому-то хорошо относитесь, несмотря на все сложности его характера, высока вероятность того, что и он изменит отношение к вам в лучшую сторону. Что во мне, то и вовне…

Интересно, что страх может отступить под воздействием иной эмоции. Так, если пугающая ситуация способна вызвать у вас злость, то вы скорее всего не испытаете сильного страха. Вы боитесь? Разозлитесь на себя, на ситуацию или людей, которые заставляют вас испытывать страх – интенсивность этой эмоции снизится. Или, если кто-то кажется вам страшным, мысленно сделайте его смешным: представьте его в неуклюжей позе и в непрезентабельной одежде. Тот, кто смешон, не может быть страшным.

По мнению Аристотеля, храбрость состоит не в преодолении страха, а в обладании должным его количеством: человек должен иметь достаточно страха, чтобы не быть дураком, но не обладать неконтролируемым страхом труса.

Если страх всегда имеет свой предмет: например, бояться можно грозы, темноты, начальника, выступления перед большой аудиторией, то есть чего-то конкретного, то тревога беспредметна и неопределенна. Данное переживание может быть связано с воображаемыми угрозами. Есть люди, которые совершенно безосновательно изводят себя беспокойством о близких. Возможно, вы относитесь к их числу?

Если вы за кого-то волнуетесь, задайте себе вопрос: «Могу ли я что-нибудь сделать для него прямо сейчас?» У северных народов есть такой обычай. Когда мужчины уходят в море, женщины не должны допускать тревожных мыслей о возможной трагедии: считается, что при этом они наносят вред любимому. Женщина должна контролировать свои мысли и посылать мужчине только позитивные ожидания: «Что бы ни случилось, я знаю, у тебя хватит силы, ума и мужества справиться с трудностями».

Тревожные люди стремятся во что бы то ни стало контролировать окружающий мир. В невозможности этого – источник тревожных переживаний. Таким людям нужно учиться доверию к ситуации. Попробуйте как-нибудь в выходные сесть в электричку и поехать километров за сто от дома, туда, где у вас нет ни родных, ни знакомых. Приехав туда, вы можете побродить по улицам, полюбоваться окрестностями. Возможно, вам даже захочется переночевать в местной гостинице. Отдайтесь потоку, ничего не планируя, ничего не загадывая. Зачем это нужно? Чтобы понять: даже если я не буду ничего готовить заранее, не буду контролировать ситуацию, ничего страшного со мной не случится. Надо верить в пословицу: что ни делается, все к лучшему. Думайте таким образом: если все пошло не так, как я ожидаю, значит, судьба приготовила для меня что-то лучшее (интересно, что?).

Снижению тревожности способствует развитие у себя чувства благодарности. В этом может помочь техника, описанная в книге Д. Редфилда «Селестинские пророчества». Если вас кто-то напугал, кто-то раскритиковал, если вы чувствуете себя лишенным сил, а в голове у вас одни мрачные мысли – оглянитесь вокруг и выберите что-нибудь красивое: цветок, ветку, дерево. Мысленно направьте ему свое восхищение, а потом примите ответ благодарности [89]. При всей кажущейся странности этот прием хорошо помогает, потому что возвращает в «здесь и сейчас», где ничто не угрожает.

Тревожные люди обычно «зациклены» на своей будущей цели или прошлых неудачах и не замечают «вкуса» мгновений настоящего. Найдите прекрасное в обыденных вещах: получите наслаждение от прикосновений любимого человека, восхититесь вкусом утреннего кофе, проникнитесь прелестью пробуждающегося города. Умение радоваться простым вещам, находить в каждом мгновении что-то хорошее делает нас более спокойными и гармоничными.

Обида

Обида информирует о том, что другой человек ведет себя относительно вас не так, как вы привыкли или как ожидаете от него, а иначе, то есть хуже. Эта эмоция способствует приспособлению людей друг к другу, взаиморегуляции их поведения. Например, если вы на кого-то обижаетесь, человек страдает от чувства вины, избавиться от которого он может, изменив свое поведение так, чтобы вас не обижать.

Мы склонны обижаться, в первую очередь, на близких людей. Обида вызывает гнев, но разве допустимо гневаться на того, кого по определению любишь? Обиженный воздерживается от явного нападения, но зато нападает на обидчика в уме. Произвольно сдерживаемый гнев разрушает тело

обиженного. Поэтому, как справедливо полагает доктор психологических наук Ю. М. Орлов, обидчивые всегда больны [70].

Кроме прочего, чтобы испытывать обиду, надо еще признавать обидчика подобным себе. Вы ведь не будете обижаться на младенца, который плачет всю ночь? На человека не в своем уме? И еще одно условие обиды – наличие устоявшихся отношений или каких-то соглашений между людьми, существующих явно или предполагаемых по умолчанию. Если вы даете кому-либо свою книгу, то по умолчанию предполагаете, что он не станет там подчеркивать фломастерами наиболее интересные места и не пририсует усы портрету ее автора.

Для того чтобы контролировать обиду, нужно лучше понять как себя (свои ожидания), так и другого (его причины поведения). Составьте список своих ожиданий относительно поведения близкого человека, стараясь ничего не забыть. Затем попробуйте оценить, какие его поступки влияют на вашу жизнь, а какие – не очень. Конечно, «муж должен каждый раз звонить, если задерживается», иначе вы тревожитесь и не можете уснуть. Но так ли сильно влияет на вашу жизнь, если ваш муж не ставит тапочки на отведенное ему вами для этого место? Может быть, ради вашего собственного спокойствия стоит вычеркнуть этот пункт из списка?

Далее проверьте, говорили ли вы близким о своих желаниях? Если, нет, то возможно в следующей житейской ситуации вы узнаете себя. Пожилая женщина страдала от бессонницы. Когда она обратилась к психологу, он спросил о том, почему она не может заснуть. «Муж перед сном каждый вечер долго читает газеты, и шелест страниц мне мешает», – ответила клиентка. «Почему же вы не скажете ему об этом?» – «А разве он сам не понимает, что мешает мне спать?»

Эта ситуация показывает, как тяжело – и для самого человека, и для его близких – когда он не говорит о своих обидах. Задумайтесь: ведь наши близкие отнюдь не экстрасенсы и не обязаны читать наши мысли. Между тем, обиды копятся и начинают разрушать – как самого человека, так и его отношения с окружающими.

Если вы обиделись, нужно поговорить с тем, кто, по вашему мнению, поступил с вами несправедливо, задать ему те вопросы, которые вас мучают. Скажите о том, что вас не устраивает в поведении окружающих, и это позволит избежать затяжных обид.

И, наконец, посмотрите: не противоречивы ли ваши желания. Допустим, вы хотите, чтобы дочь поступила в институт и при этом ежедневно помогала вам по дому. Подумайте, что на данном этапе для вас важнее, и откажитесь от менее значимого желания.

Особо опасным поводом для обиды является ожидание не только действий, но и чувств другого человека. Допустим, вы каждый выходной проводите на даче и любите копаться в земле. Вы можете попросить сына, чтобы он помог на даче, но нельзя требовать, чтобы он, так же, как и вы, получал от этого удовольствие. Попытки навязать свои чувства как «правильные» приводят к желанию отгородиться от того, кто так себя ведет.

Итак, нужно перестать ожидать от других людей того, что им не по силам; оценивать поведение другого, используя в качестве критерия оценки ваши ожидания, которые могут быть ошибочными и нереалистичными. Не стоит также связывать с прогнозируемым поведением окружающих собственное удовлетворение, радость или благополучие.

Вина и стыд

Во взаимодействии обида у одного из партнеров по общению часто дополняется чувством вины у обидчика. Основанием для переживания вины является поступок, противоречащий моральным, этическим или религиозным нормам. Данное переживание говорит о том, что поведение человека (его положение в группе, способности) не соответствует ожиданиям значимого другого. Вина может возникать в том случае, если мы незаслуженно игнорируем партнера по взаимоотношениям или не выполняем обязательства перед другими людьми. Вы не выполнили обещания? Вы мечетесь между работой и домом, неся двойной груз вины перед руководством за не сданные в срок отчеты и перед своими детьми, которые имеют возможность пообщаться с вами разве что перед сном?

Переживание вины мучительно потому, что оно связано с чувством изоляции от человека, перед которым вы провинились. Для религиозного человека вина связана с чувством греховности и глубоко прочувствованной необходимостью получить прощение от Бога.

Лучший способ противостоять переживанию вины – жить в ладу со своей совестью. Тем не менее, если однажды вы обнаружите, что какое-то из принятых вами правил поведения слишком часто заставляет вас испытывать вину, нет ничего зазорного в том, чтобы его пересмотреть. Возможно, вы усвоили чрезмерно жесткие правила поведения, которые, с одной стороны, мешают вам жить, а с другой – нисколько не содействуют благополучию окружающих вас людей.

Бывает и так, что окружающие принуждают вас к выполнению таких правил поведения, следовать которым вы не в силах. Чтобы нейтрализовать вину в этом случае, необходимо поставить себя на место обижающегося на вас, понять его ожидания, затем оценить свое поведение с точки зрения ожиданий другого. Затем можно спросить его, может ли человек вести себя в

соответствии с теми требованиями, которые он накладывает на вас. Это позволит ему оценить, насколько реалистичны его ожидания, и понять, что возможно и чего невозможно требовать от вас.

Если вы действительно кого-либо обидели, попросите прощения без каких-либо условий, иначе теряется смысл любви. «Если тебе кажется, что кто-то виноват перед тобой, – забудь и прости. И если прежде не испытал этого, ты узнаешь новую радость – прощать», – писал Л. Н. Толстой (цит по: [70, с. 38]).

Просьба о прощении – это радикальное средство снятия чувства вины с себя, обиды – с других. Однако… вот что об этом говорит восточная притча.

...

Жил-был один очень вспыльчивый и несдержанный молодой человек. Однажды отец дал ему мешочек с гвоздями и наказал каждый раз, когда он не сдержит своего гнева, вбивать один гвоздь в столб забора.

В первый день в столбе было несколько десятков гвоздей. На другой неделе юноша научился сдерживать гнев, так как понял, что легче сдерживать свой темперамент, чем вбивать гвозди. С тех пор количество забиваемых в столб гвоздей стало уменьшаться.

Наконец пришел день, когда молодой человек ни разу не потерял самообладания. Он рассказал об этом отцу, и тот сказал, что на сей раз каждый день, когда сыну удастся сдержаться, он может вытащить из столба по одному гвоздю.

Шло время, и пришел день, когда юноша смог сообщить отцу о том, что в столбе не осталось ни одного гвоздя. Тогда отец взял сына за руку и подвел к забору:

– Ты неплохо справился, но ты видишь, сколько в столбе дыр? Он никогда уже не будет таким, как прежде. Когда ты говоришь человеку что-нибудь злое, у него остается такой же шрам, как и эти дыры. И не важно, сколько раз ты после этого извинишься – шрам останется [87, с. 68].

Людям, болезненно склонным к самообвинению, можно посоветовать: перестаньте оправдываться! В этом особом случае, устранив болезнь как следствие, мы устраняем причину. Если раньше вы имели привычку по малейшему поводу извиняться, то теперь приобретите другую: действуйте осознанно и объясняйте свои поступки только в том случае, когда это действительно необходимо. Душа и разум будут постепенно привыкать к новому ощущению: вы не оправдываетесь, значит вроде так и надо, а, следовательно, вины вашей просто не существует. В результате все меньше и

меньше будет появляться поводов для «искупления», чувство вины заметно уменьшится, а вместе с ним уйдут и соответствующие проблемы.

С эмоцией вины часто отождествляют стыд, однако это различные по содержанию и проявлениям переживания. Стыд отличается от вины тем, что человек виноват перед самим собой безотносительно к другим людям; в большей мере хочется спрятаться и в меньшей мере сознаваться в содеянном по сравнению с чувством вины. Стыд способствует прекращению социального контакта и стремлению его избегать в дальнейшем («хочется провалиться сквозь землю»), нередко может вызвать ответный гнев защитного характера («ярость унижения»). Вина, напротив, стимулирует к действиям по коррекции неблагоприятной для других ситуации.

Стыд возникает в случае отклонения от того, каким я сам должен быть в настоящий момент. Индивид воспринимает свое «Я» как ущербное, никчемное и неадекватное во всех отношениях, причем корни этой ущербности он видит в собственном «Я». Не испытывает стыда тот, кто в своих неудачах обвиняет других.

Эта эмоция сообщает о нарушении условий защищенности внутреннего мира, психологической интимности. Данное переживание включает в себя ощущение «на меня все смотрят» и чрезвычайную озабоченность мнением других по этому поводу («Ах, боже мой! Что станет говорить княгиня Марья Алексевна?»).

Для противостояния стыду люди используют защитные механизмы отрицания (скрыться на какое-то время от источника стыда либо отрицать само переживание стыда) и подавления (не думать о ситуациях, связанных с переживанием стыда). Подавление более опасно для человека, чем отрицание: в этом случае человек сжигает все мосты, связывающие его с возможностью переосмысления ситуации и ее изменения. Возможно, более эффективным способом борьбы со стыдом является самоутверждение: человек может развивать именно ту часть «Я», которая подверглась осмеянию, либо компенсировать свои недостатки иным путем.

Уместные и неуместные эмоции

Итак, вы убедились в том, что, зная причины возникновения эмоций, можно смирять негативные переживания. Часто это действительно необходимо, потому что неуместные в конкретной ситуации общения переживания подталкивают вас к ухудшению отношений или даже к разрушению себя. К примеру, вы обижаетесь, хотя партнер по общению совсем не предполагал таких последствий; испытываете вину перед взрослыми детьми за их собственные ошибки; совершенно необоснованно переживаете чувство

страха перед начальником и поневоле чувствуете себя униженным в его присутствии.

Однако не всегда отрицательные эмоции являются вредными и неуместными. Негативные эмоции мы привыкли относить к «теневой» стороне нашей жизни, однако она, по мнению М. Пришвина, не менее необходима, чем область позитивных событий и переживаний: «… если бы не было тени, не могло бы быть и жизни на земле, на солнечном свету все бы сгорело… Мы живем благодаря теням, но тени мы не благодарим и все дурное называем теневой стороной жизни, а все лучшее: разум, добро, красоту – стороной светлой… Все стремится к свету, но если бы всем сразу свет, жизни бы не было: облака облегают тенью своей солнечный свет, так и люди прикрывают друг друга тенью своей, она от нас самих, мы ею защищаем детей своих от непосильного света». Отрицательные эмоции информируют нас, берегут от опрометчивых действий, наконец, усиливают переживание следующего за ними счастья, которое обязательно наступит.

И, в завершение, попробуем вызвать дружественные вам переживания. Пригласите к себе в гости радость. Для этого вспомните и опишите самые чудесные переживания вашей жизни, самые счастливые мгновения – восторга, радости, счастья. Представьте, что эта ситуация повторилась, и вы сейчас находитесь в этом чудесном состоянии. Вообразите себе те зрительные и слуховые образы, те ощущения, которые сопровождали это состояние. Сделайте такое же лицо: ту же улыбку, тот же блеск в глазах. Почувствуйте это всем телом: красивой осанкой, уверенной походкой, выразительными жестами. Постарайтесь удержать и запомнить эти физические проявления радости и счастья, чтобы затем воспроизвести их по собственному желанию.

...

Тест-игра «Синяя птица» [64, с. 25-27]

Однажды синяя птица неожиданно влетает в окно вашей комнаты и попадает в ловушку. Что-то в этой заблудившейся птице привлекает вас, и вы решаете оставить ее у себя. Но, к вашему удивлению, на следующий день птица меняет цвет с синего на желтый! Эта очень необычная птица меняет цвет каждую ночь – на утро третьего дня она ярко-красная, а на четвертый день она становится совершенно черной.

Какого цвета птица, когда вы просыпаетесь на пятый день?

● Птица не меняет цвет; она остается черной.

● Птица возвращается к своему изначальному синему цвету.

● Птица становится белой.

● Птица становится золотой.

Ключ к тесту

Птица, которая влетает в вашу комнату, кажется символом удачи, но неожиданно она меняет цвет, заставляя вас беспокоиться о том, что счастье будет непродолжительным. Ваша реакция на эту ситуацию демонстрирует то, как вы реагируете на трудности и неопределенность в реальной жизни.

Те, кто сказали, что птица осталась черной, смотрят на жизнь пессимистически. Вы склонны полагать, что, если ситуация однажды ухудшилась, то она никогда уже снова не нормализуется? Может быть, вам необходимо попробовать думать в таком ключе: если все так плохо, то хуже уже не будет. Помните, нет дождя, который не закончился бы, и нет ночи, после которой не наступил бы рассвет.

Те, кто сказали, что птица снова стала синей – практичные оптимисты. Вы верите в то, что жизнь – это смесь хорошего и плохого, и что не стоит бороться с этой реальностью. Вы принимаете неприятности спокойно и позволяете вещам идти своим чередом без излишнего беспокойства и стресса. Этот взгляд позволяет вам благополучно переносить волны бедствий и не давать им унести себя.

Те, кто ответили, что птица стала белой , под давлением ведут себя спокойно и решительно. Вы не тратите время на волнения и нерешительность, даже когда развивается кризис. Если ситуация становится слишком скверной, вы чувствуете, что лучше вовремя прекратить это невыгодное дело и поискать другой путь к своей цели, чем увязнуть в никому ненужном горе. Этот подход означает, что все, вроде бы, происходит естественным образом и по-вашему.

Тех, кто сказал, что птица стала золотой, можно описать словом «бесстрашный». Вы не знаете, что такое давление. Для вас каждый кризис – это благоприятная возможность. Вас можно сравнить с Наполеоном, который сказал: «…Невозможно – это не французское слово». Но будьте осторожны, не давайте своей безграничной уверенности взять над вами верх. Грань между бесстрашием и безрассудностью очень тонкая.

Долой «войнушку», или Психологические игры на корпоративной вечеринке

Что ни толкуй Вольтер или Декарт,

Мир для меня – колода карт,

Жизнь – банк: рок мечет, я играю

И правила игры я к людям применяю.

М. Ю. Лермонтов

Одной из задач корпоративной вечеринки является смена обыденной монотонной офисной обстановки на яркое и необычное ощущение праздника. Почему необходима такая «смена декораций»? Потому что однообразие в работе и в отношениях приводит к конфликтам, снижению работоспособности. Общение в непринужденной обстановке дает сотрудникам возможность лучше узнать друг друга. Разговорившись по душам, коллеги могут быть приятно удивлены тем, что в одном коллективе с ними работают интересные люди («Удивительно, но Марина совсем не такая зануда, как кажется: она остроумна и эрудирована»), лучше понять своих оппонентов и – на время или навсегда – объявить с ними перемирие.

Еще одной задачей проведения корпоративных вечеринок может быть установление связей с новыми партнерами, нужными людьми. Кроме прочего, корпоративные вечеринки позволяют сотрудникам и руководству укрепить свой авторитет и авторитет компании, улучшить взаимоотношения в коллективе. Именно на таких мероприятиях награждаются лучшие, а провинившимся прощаются мелкие промахи.

Необходимо подчеркнуть, что обстановка на корпоративе должна быть непринужденной. Ни в коем случае нельзя заставлять человека присутствовать на корпоративной вечеринке, чему бы она ни была посвящена. Не стоит угрожать лишением премии или обидой руководства – в противном случае человек будет вынужден прийти на праздник в ущерб своим личным или семейным интересам и затаит обиду.

Корпоративные вечеринки не должны быть слишком частыми. Конечно, в небольшом коллективе (6-10 человек) есть возможность отмечать дни рождения каждого из сотрудников. Однако в корпорациях с численностью сотрудников свыше 100 человек это достаточно затруднительно, и что самое главное – не нужно. Ежегодной корпоративной встречи Нового года для большой фирмы вполне достаточно. В подобных компаниях лучше устраивать небольшие вечеринки для отделов.

Корпоративные вечеринки могут быть нескольких видов. Презентация обычно посвящена открытию нового филиала, освоению нового вида продукции, демонстрации производственных мощностей нового оборудования. Она необходима для привлечения интереса потенциальных клиентов, рекламы нового брэнда и повышения его узнаваемости. При этом ее целью не является налаживание внутрикорпоративных отношений. Как

правило, такие праздники проходят без особой развлекательной программы. Настроение публике задает ведущий мероприятия, к подбору которого необходимо подойти очень серьезно.

Второй вариант презентации – это представление какого-либо торгового центра, магазина. Такая презентация направлена на потенциальных покупателей, интерес которых необходимо привлечь. Для этой цели необходима развлекательная программа, включающая конкурсы, розыгрыши призов и всевозможные викторины. Для организации презентации лучше всего обратиться к специалистам. Они помогут подобрать развлечения, выбрать ведущего, который сможет поддержать настроение, соответствующее случаю.

Отдых на природе является одним из самых лучших способов поднять командный дух в коллективе. Обычно такие мероприятия проводятся в теплое время года. Это могут быть как короткие выезды на шашлыки, так и совместные поездки в пансионат или дом отдыха. Как правило, в такой расслабляющей обстановке люди чувствуют себя спокойно, им уже не до выяснения отношений.

Банкет – это самый традиционный способ проведения корпоративных праздников. Он проводится, как правило, в ресторанах или банкетных залах. Традиционно на банкете сотрудники кушают, выпивают, слушают отчет о проделанной работе и о том, что еще предстоит сделать, еще выпивают и расходятся по домам. Разнообразить банкет можно при помощи развлекательной программы, забавных викторин, призов, поощрения работников.

Домашние праздники проводятся непосредственно на предприятии. На них приглашаются семьи сотрудников. Можно организовать краткую экскурсию по производству или офису и перейти к развлечениям. Лучше всего разделить программу для детей и взрослых (хотя в определенные моменты они могут пересекаться). Такие мероприятия поднимают престиж предприятия в глазах не только сотрудников, но и их родственников.

Итак, одним из элементов корпоративного праздника являются развлечения. Как правило, это игры, которые поднимают настроение, зажигают сотрудников чувством азарта, поднимают командный дух. Однако набор корпоративных игр невелик. Кроме традиционного дартса, конкурса скульптур и танцев на газете мало что приходит в голову.

Между тем, по мнению А. С. Макаренко, «хорошая игра» похожа на «хорошую работу». Их сходство заключается в следующем:

● в каждой хорошей игре, как и в хорошей работе, есть прежде всего усилие: физическое, эмоциональное, интеллектуальное и духовное;

● хорошая игра, точно так же, как и хорошая работа, доставляет радость – творчества, победы, качества;

● в хорошей игре, как и в хорошей работе, есть такая же большая ответственность.

Мы предлагаем расширить спектр развлечений на корпоративной вечеринке за счет психологических игр. Это позволяет убить двух зайцев: с одной стороны, психологические игры веселят и развлекают, с другой стороны – развивают и, как говорится, дают информацию к размышлению. Для корпоративной вечеринки больше всего подходят коммуникативные игры и игры на развитие творческих способностей.

Коммуникативные игры создают праздничное настроение, способствуют развитию коммуникативной компетентности, взаимопониманию между участниками и сплочению группы.

Начать можно со знакомства. Даже если вы долгое время работаете вместе, это не гарантия того, что вы хорошо знаете друг друга – не профессионально, а чисто по-человечески.

...

Знакомство-представление позволяет лучше узнать своих коллег.

Каждый из участников предлагает свою визитную карточку. Это может быть песня, стихотворение, афоризм, девиз, рисунок, рассказ о себе и т. д.

Как вариант знакомства, может использоваться игра **«Имя – черта характера».** Каждый из участников называет свое имя и черту характера, которая у него выражена, – на букву имени. Например, Ольга – оптимистка.

Далее нужно создать соответствующее празднику настроение.

...

Дождик

Это красивое упражнение может служить в качестве настройки на какое-либо важное мероприятие. Перед его выполнением можно сказать о волшебстве, которому всегда есть место в нашей жизни, но для этого важно быть чутким и внимательным. Волшебный дождик, который сейчас прольется, можно услышать, если будет полная тишина и внимание.

Все участники стоят в кругу. Ведущий идет внутри круга, и когда он заглядывает в глаза каждому участнику, то начинает повторять его движения до тех пор, пока ведущий снова не подойдет к нему, не заглянет в глаза и не поменяет движение. Ведущий идет по кругу и, заглядывая по очереди в глаза участникам, на 1-м круге – трет ладошкой о ладошку, на 2-м – щелкает пальцами, на 3-м – хлопает ладонями по коленям, на 4-м – стучит ладонями по коленям и топает ногами, на 5-м – хлопает ладонями по коленям, на 6-м – щелкает пальцами, на 7-м – трет ладошкой о ладошку, на 8-м – просто опускает руки.

Так дождик заканчивается и затихает. Целью этого упражнения является релаксация, настрой на лиричный лад. Можно сказать, что только что прошедший дождик навеял спокойствие и размышления.

Ветер дует…

Известно, что в группе может быть разная погода: солнечная радость, грозовое напряжение, туманная неработоспособность, прохладное невнимание. Но бывает и весьма ветрено. Прогнозы в данном случае хорошие, ведь ветер, который дует на участников в этом упражнении, способствует освоению территории, позволяет присмотреться друг к другу внимательнее и даже узнать немало новой информации.

Участники сидят в кругу на стульях (свободных стульев быть не должно). Водящий стоит в центре и говорит: «Ветер дует на тех, кто…» и называет какой-нибудь внешний признак, который есть у участников, например, на тех, кто в черных ботинках.

Участники в черных ботинках меняются между собой местами (с соседями меняться местами нельзя).

Задача водящего – занять свободное место.

Тот из участников, кто не успел занять место, становится водящим.

Некоторым сотрудникам сложно сбросить с себя эмоциональное напряжение и оставить мысли о работе даже на вечеринке. Им и их коллегам помогут расслабиться приведенные ниже игры.

...

Поросячьи бега

Перед началом игры ведущий сообщает, что открыт новый олимпийский вид спорта, стремительно завоевывающий симпатии участников. И сейчас каждый из присутствующих может попробовать себя в нем. Итак, мы попали

на соревнования по новому олимпийскому виду спорта – поросячьим бегам. Для того чтобы выиграть, нам нужно как можно быстрее передать «хрюк» по кругу. Сначала давайте потренируемся в хрюкании.

А теперь начнем игру. Соревнование проводится на время. «Хрюк» передается от одного участника к другому поворотом головы. Старайтесь добиться рекорда.

Группа в 30 человек обычно справляется в две секунды. Выглядит это как единый длительный «хрюк» – волна. Это внешне простое и несерьезное упражнение хорошо повышает эмоциональный уровень, способствует сплочению группы и настраивает участников на взаимодействие [50, с. 80].

Пишущая машинка Всем участникам раздаются буквы. Ведущий командует: «По алфавиту рассчитайся!» Затем задается какая-нибудь фраза, например пословица или строчка из стихотворения, и она «печатается» таким образом: каждый отхлопывает свою букву, свой знак препинания. Все отхлопывают паузы. Эта игра способствует установлению взаимосвязи с партнерами [38, с. 73].

Моя прелесть

Участников просят провести «ревизию» содержимого своих сумок и карманов и найти какой-либо предмет, который им нравится, про который они могли бы сказать: «Моя прелесть» (так говорил про Кольцо Всевластья Горлум – персонаж книг Толкиена). В течение нескольких минут участники размышляют над вопросами: Чем мне нравится этот предмет? Что он для меня символизирует, почему я ношу его с собой? Чем этот предмет может понравиться другим?

Потом каждый из участников поочередно получает слово для того, чтобы провести публичную презентацию «своей прелести» (1-2 минуты каждому), в которой были бы представлены ответы на эти вопросы. Форма презентации может быть различной – устный рассказ, небольшая пантомима и т. д. Упражнение способствует самораскрытию, преодолению застенчивости и развитию коммуникативной компетентности [23, с. 65].

Чепуха Каждый участник получает лист бумаги и пишет на нем ответ на вопрос ведущего, после чего загибает лист таким образом, чтобы ответ был не виден, и передает своему правому соседу. Тот письменно отвечает на следующий вопрос ведущего, вновь загибает лист, передает дальше и т. д. Когда вопросы закончились, последний участник разворачивает лист, оказавшийся у него в руках, и вслух, как связный текст, читает записанные на нем ответы.

Примерный перечень вопросов.

● Кто?

● Где?

● С кем?

● Чем занимались?

● Как это происходило?

● Что запомнилось?

● И что в итоге получилось?

Внешне игра напоминает шутку, однако получившиеся тексты порой оказываются весьма неожиданными и заставляют задуматься над теми проблемами, которые значимы для участников.

...

Угадайка + испорченный телефон

Ведущий загадывает какой-нибудь предмет и сообщает шепотом его название первому участнику. Этот участник (и все последующие) должен рассказать об этом предмете остальным шепотом по цепочке, не называя его, а описывая его свойства, области применения. Слушающий может задавать уточняющие вопросы. Последний по очереди участник называет задуманный предмет. Можно усложнить игру, введя ограничение по времени и элемент соревновательности.

К. У. Б. О. У

Загадочное название этой игры расшифровывается как «Каратист Убил Быка Одним Ударом». Игра очень похожа на «Испорченный телефон», но требует точной фиксации понятого на бумаге. Она очень нравится и детям и взрослым, потому что позволяет от легкости и азарта участия прийти к серьезным и важным выводам.

Несколько участников (обычно 7–8 человек) выходят за дверь, одни из них остается в помещении. Оставшемуся участнику ведущий говорит фразу: «Каратист Убил Быка Одним Ударом». Входит один участник, и первый ему без помощи слов объясняет эту фразу, тот записывает ее на бумаге так, как он ее понял, не озвучивая. Затем показывает следующему то, что понял сам (записал на бумаге) и т. д. В финале упражнения все фразы зачитываются в

обратном порядке их написания. Это упражнение способствует развитию творческого потенциала участников и навыков невербальной коммуникации [50, с. 48].

Интервью Ведущий получает роль. Примерные роли: победительница конкурса красоты; известный острослов, весельчак и болтун; очень серьезный немногословный тип, не умеющий смеяться и шутить; дама-академик, сделавшая важное открытие; человек-маска, без эмоций; резкий, прямой человек, не скрывающий своего недовольства миром; неизменно приветливый человек, довольный всем миром и собой. Все остальные выступают в роли дотошных журналистов, которые берут у него интервью на пресс-конференции. Участники игры должны задавать ведущему каверзные вопросы, а он – попытаться на них достойно ответить. Время ограничивается. После окончания игры интересно узнать у ведущего, какой вопрос вызвал самые большие затруднения с ответом и почему.

Перетягивание газеты

Участники разбиваются на пары (желательно, чтобы партнеры были примерно равны по физическим возможностям), получают по газете и сворачивают из нее трубочку. Потом они становятся на одну ногу на расстоянии примерно метра друг от друга, подгибая другую и придерживая ее одной рукой. Свободной рукой они берут трубочку из газеты и начинают перетягивать ее, стремясь вывести друг друга из равновесия, но дозируя усилие таким образом, чтобы газета не порвалась.

Упражнение иллюстрирует сценарий, по которому развиваются межличностные конфликты: партнеры «перетягивают» друг друга, но при этом не могут применять силу и вынуждены действовать мягко, полагаясь в большей степени на хитрость, в противном случае это грозит разрывом отношений [23, с. 97].

Лауренсия

Очень хорошая игра на двигательную активность, но прежде чем ее проводить, нужно оценить степень физической готовности к этой игре участников. Это старинная немецкая игра. Лауренсия – имя девушки.

Все участники стоят в кругу и повторяют за ведущим следующие слова:

Лауренсия, где ты?

Лауренсия, ждем!

Ну когда же с тобой танцевать мы пойдем?

Ну когда, наконец, понедельник настанет?

И мы с тобой танцевать станем?

Лауренсия!

Затем в следующий раз добавляется вторник, потом среда и так все дни недели. На каждый день недели и на имя участники приседают. Темп игры постоянно увеличивается.

Букет

Участниками игры являются 9 человек, все остальные наблюдатели, которые не должны общаться с участниками. В центре помещения ставится в круг 9 стульев. Ведущий приглашает участников и предлагает им сесть на стулья в центре аудитории. Все остальные (наблюдатели) располагаются на расстоянии 1–1,5 м от основных участников.

На первом этапе каждому из основных участников на лоб приклеивается с помощью скотча этикетка с изображением цветка и названием роли в организации (директор, менеджер по продажам, психолог, кадровик, техничка и т. д.). Все участники будут видеть социальные роли друг друга, но собственную роль не будет знать никто, так как по условию игры нельзя произносить их названия вслух. Все участники, задавая косвенные вопросы и давая косвенные подсказки должны как можно скорее помочь друг другу определить свою роль. Название считается отгаданным, если сам участник правильно назовет свою роль. На втором этапе участники должны составить три композиции из цветов: сесть рядом по три человека и сделать обоснование объединения в композицию именно этих трех социальных ролей.

Пум-пум

Ведущий: Сейчас мы сыграем в игру «Пум-пум». «Пум-пум» – это какая-нибудь характеристика, которая присутствует у некоторых участников, а у некоторых ее нет. Это обязательно будет объективная характеристика. Для того чтобы подтвердить наличие или отсутствие этой характеристики, необязательно хорошо знать друг друга. Например, я могу загадать простой «пум-пум» – шнурки на обуви. Любой случайно вошедший в комнату человек подтвердит, что у кого-то есть шнурки, а у кого-то их нет. Таким же «объективным будет и тот «пум-пум», который я сейчас загадаю, но, конечно, это будут не шнурки.

Задавайте мне открытые вопросы. Я буду давать честные ответы. По моим ответам можно будет догадаться, что это за «пум-пум». Ваши вопросы могут быть такими: «Для чего нужен этот пум-пум? Каким образом он проявляется

у человека? И т. д.» Нельзя задавать только один вопрос: «Что такое «пум-пум»?» Игра способствует лучшему пониманию партнера, учит задавать открытые вопросы [100, с. 134].

Игры на развитие творческих способностей направлены на развитие и активизацию креативности – системы творческих способностей. Задача этих упражнений – научить человека продуктивно действовать в новых и неопределенных ситуациях, опираясь на свой творческий потенциал, ориентироваться в быстро меняющихся обстоятельствах, принимать адекватные решения в быстро меняющихся обстоятельствах, принимать адекватные решения при неполноте сведений.

...

Рекламный ролик

Ведущий: Всем нам хорошо известно, что такое реклама. Ежедневно мы видим рекламные ролики на экранах телевизоров и имеем представление о том, какими разными могут быть способы презентации того или иного товара. Поскольку мы все потребители рекламируемых товаров, то не будет преувеличением считать нас специалистами по рекламе. Представим себе, что мы собрались здесь для того, чтобы создать собственный рекламный ролик для какого-то товара. Наша задача – представить этот товар публично так, чтобы подчеркнуть лучшие его стороны, заинтересовать им. Все – как в обычной деятельности рекламной службы.

Один маленький нюанс – объектом нашей рекламы будут являться конкретные люди, сидящие здесь. Каждый из вас вытянет карточку, на которой написано имя одного из присутствующих. Может оказаться, что вам достанется карточка с вашим собственным именем. Ничего страшного! Значит, вам придется рекламировать самого себя. В нашей рекламе будет еще одно условие: вы не должны называть имя человека, которого рекламируете. Более того, вам предлагается представить человека в виде какого-либо товара или услуги. Подумайте, кем бы мог оказаться ваш протеже, если бы его не угораздило родиться в человеческом облике. Может быть, холодильником? Или загородным домом? Тогда что это за холодильник? И каков этот загородный дом?

Назовите категорию населения, на которую будет рассчитана ваша реклама. Разумеется, в рекламном ролике должны быть отражены самые важные – и истинные – достоинства рекламируемого объекта. Длительность каждого рекламного ролика – не более одной минуты. После этого группа должна угадать, кто из ее членов был представлен в этой рекламе. При необходимости можно использовать в качестве антуража любые предметы и просить других игроков помочь вам.

Сделать полезнее

Участникам предлагается поразмышлять, какие вещи станут полезнее, если их:

● увеличить (уменьшить):

● поднять (опустить);

● удорожить (удешевить);

● изменить их геометрическую форму:

● сделать съедобными (несъедобными).

Упражнение выполняется в командах по 4-5 человек на протяжении 10-12 минут. После этого представители от каждой из подгрупп озвучивают свои варианты. Помимо тренировки умения генерировать идеи, упражнение способствует сплочению группы, выявлению лидеров [23, с. 116].

Оригинальное использование

Эта игра подразумевает придумывание как можно большего количества разнообразных, принципиально осуществимых способов оригинального использования обычных предметов, например:

● бумажных листов или старых газет:

● спортивных обручей, гантелей;

● кирпичей;

● автомобильных покрышек:

● бутылочных пробок;

● порванных колготок:

● перегоревших лампочек:

● пластиковых бутылок;

Ü алюминиевых банок из-под напитков.

Задание выполняется в командах по 4-5 человек на протяжении 10 минут. Наиболее наглядно и весело игра проходит, если есть возможность дать участникам те предметы, о которых идет речь, и попросить не только

назвать, но и показать предлагаемые способы их использования. Выигрывает команда, предложившая и показавшая наибольшее количество оригинальных способов использования предметов.

Изменчивый рынок Коллективная игра на 10-15 человек. Ее условия таковы. Есть некоторое количество определенных ресурсов. Задача каждого продать свои ресурсы задорого, купить чужие (нужные) задешево. Каждые пять-десять минут ведущий изменяет курсы стоимости ресурсов (в плюс или в минус, изменения могут быть большими или небольшими). Кроме этого, сами игроки могут менять или удерживать текущий курс (стоить это должно много, но грамотное использование должно принести дивиденды, особенно если тратиться будет не один игрок, а коалиция). В игре должны быть неявные коалиции – группы людей, чьи цели друг другу не противоречат.

Что делать, если…

Участникам предлагаются затруднительные ситуации, связанные с их работой, из которых им необходимо найти оригинальный выход. Тот участник, который, по мнению зрителей, даст наиболее находчивый ответ, получает призовое очко.

Примеры ситуаций:

Что делать, если вы проиграли зарплату своих подчиненных или общественные деньги в казино?

Что делать, если вас случайно заперли в офисе поздно вечером?

Что делать, если ваша собака съела важную отчетность, которую вы должны утром представить директору?

Что делать, если вы застряли в лифте с генеральным директором вашей фирмы?

Тайная строка

Один из участников задумывает строчку из известной песни или стихотворения, состоящую из 6–7 слов. Участники могут задать загадавшему строку 10 вопросов. В 6 или 7 ответов (смотря сколько слов в строке) он должен включить по одному слову из этой строки.

Слова нельзя изменять по падежам, временам, числам. Предлоги включаются вместе со следующим словом. В ответах слова появляются в любом порядке.

Допиши стихи Допишите две строчки:

Как-то раз один чудак Головой пробил чердак…

Мой приятель Валерий Петров Никогда не кусал комаров…

Тонет муха в сладости, В банке на окне…

Японские хокку Предлагается дописать окончание в трехстишиях (хокку) японского поэта.

Ива склонилась и спит

И кажется мне

Соловей на ветке

… … … … … … .

Это ее душа.

Цветы увяли…

Сыплются, падают семена

… … … … … … … … … … … …

Как будто слезы.

Наша жизнь росинка

Пусть лишь капелька росы

Наша жизнь – и все ж [38, с. 107-108] .

По мнению автора книги «Homo ludens» («Человек играющий») Й. Хейзинги, игра украшает жизнь, дополняет ее, вследствие чего она является жизненно необходимой для каждого человека независимо от его возраста и социального положения [113]. Она необходима индивиду как биологическая функция, она нужна обществу в силу заключенного в ней человеческого смысла, в силу своей выразительной ценности, в силу завязываемых ею социальных и духовных связей. Игра находится на границе с серьезным: сама превращается в серьезное, превращая серьезное в игру. Она оформляет праздник и в то же время входит в него как составная часть. Современная игра позволяет выйти за пределы обычного хода вещей, предоставляет человеку возможность творить. Игра дает возможность уйти из глубины своих чувств, повернуться от себя, забитого работой и заботами повседневности, к другим людям, почувствовать единение с ними. А там, где

единение и сплоченность, там нет деструктивных конфликтов, нет манипуляций и интриг. Одним словом, нет – «войнушкам» и распрям в организации, да – конструктивной игре, способствующей личностному росту и раздвигающей горизонты.

Заключение

В настоящее время теряет свою актуальность старая парадигма в системе управления, основными чертами которой были расширение производства, количество, конкуренция, доминирование, самоутверждение. На смену ей приходят новые тенденции, и приоритетными направлениями управленческой деятельности становятся кооперация, качество, партнерство, интеграция.

Новая стратегическая концепция управления персоналом в организациях будущего строится на следующих принципах:

● равнозначность социальных, психологических и материально-технических инноваций;

● координация активности сотрудников на основе взаимопонимания;

● решение общих проблем совместными усилиями работников;

● превалирование кооперативного стиля работы над индивидуальным;

● доверие к работнику и предоставление ему самостоятельности;

● всемерное развитие мотивации работников [2, с. 4].

Новая концепция управления приближается к человеку, учитывает его индивидуальные особенности и потребности. Стоит согласиться с одним из самых известных менеджеров XX века Ли Якоккой в том, что менеджмент – это не просто управление бизнесом, это управление бизнесом через филигранную работу с людьми.

Научиться управлять производством, обеспечить эффективную деятельность организации невозможно без учета человеческого фактора, без знания индивидуальных особенностей и потребностей людей и умения найти к ним подход. Для решения данной проблемы необходимы знания в области психологии управления, которые позволяют обеспечить психологические аспекты эффективной деятельности руководителей. В свою очередь, эффективное руководство способствует эффективной деятельности организации.

Прочитанная вами книга не может охватить всех проблем, возникающих в работе руководителя. Надеюсь, что полученная информация не только поможет в практической работе, но и, поставив перед вами новые вопросы, стимулирует интерес к другим источникам знания по психологии управления. Парадоксально, но, чем больше объем знаний у конкретного руководителя, тем лучше он видит проблемы и … тем чаще сталкивается с непознанным.

Компетентный руководитель, разбираясь «как», задастся и вопросом «почему». Не случайно, «человек, который знает как, всегда найдет работу, а человек, который знает почему, будет его начальником» (Д. Рейвич) [95]. Успеха и эффективной работы вам, настоящие и будущие руководители!

Использованная и рекомендуемая литература

1. Адаир Дж. Искусство управлять людьми и самим собой. М.: ЭКСМО, 2006.

2. Андреееа И. Н. Психология управления: учебно-методический комплекс. Новополоцк: ПГУ, 2007.

3. Аргайл М. Психология счастья. СПб.: Питер, 2003.

4. Афоризмы / Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.foxdesign.ru/aphorism/topic/t_alteration.html

5. Багадаееа О. М. Формирование и развитие управленческого потенциала молодых менеджеров. Автореф. дисс. … канд. эконом. наук. М: Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2010.

6. Бажова М. Виды собеседований / М. Бажова, Д. Сухинин // Kiev + Job = Киев + Работа. Режим доступа: http://www.kiev-job.com.ua/

7. Батаршее А. В. Темперамент и характер: психологическая диагностика. М.: Владос-Пресс, 2001.

8. Бахвалова М. Новые знания от собственных сотрудников // Секрет фирмы 14.10.2005.

9. Браим И. Н. Этика делового общения. Минск: Экоперспектива, 1996.

10. Беликова Т. Лицо и личность. Знакомьтесь – персонология. СПб.: Питер, 2006.

11. Блох А. Законы Мерфи // Самые интересные книги. Электронный ресурс. Режим доступа: http://lib.web-malina.com/index.php

12. Боровикова Н., Паринова А. Нововведения в организации: предупрежден – значит, защищен // Персонал-Микс. 2004. №2(21).

13. Веснина О. Общество анонимных трудоголиков // Психология и бизнес онлайн. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.psycho.ru/library/

14. Верищагин Д. С. Освобождение. СПб.: Невский проспект, 2001.

15. Верищагин Д. С. Влияние. СПб.: Невский проспект, 2001.

16. Вишнякова Н. Ф. Конфликт – это творчество. Мн.: Універсітэцкае, 2000.

17. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.

18. Войт О. В., Смирнова Ю. С. Секретная психология. Мн.: Современная школа, 2006.

19. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2007.

20. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. Киев: Политиздат Украины, 1989.

21. Гоулман Д. Деструктивные эмоции. Мн.: Попурри, 2005.

22. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

23. Грецов А., Бедарева Т. Психологические игры для старшеклассников и студентов. СПб.: Питер, 2008.

24. Григорьева Т. Г., Линская Л. В., Усольцева Т. П. Основы конструктивного общения. Методическое пособие для преподавателей. Новосибирск: Изд-во. Новосиб. ун-та; М.: Совершенство, 1997.

25. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 1996.

26. Дюкенжиев Е. Бизнес. Бионические аспекты. Рига: Альбатрос, 1995.

27. Жечко Т. Как оценить человека за полчаса. СПб.: Питер, 2008.

28. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. М.: АСТ; Астрель, 2007.

29. Звездный путь / Мудрые мысли. Электронный ресурс. Режим доступа: http://star-way.org/literature/wise-thoughts/

30. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2005.

31. Зуб А. Т., Панина Е. М. Антикризисное управление организацией. М.: Инфра-М, Форум, 2007.

32. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организация как ваш инструмент: Рос. менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2003.

33. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

34. Идентификация манипулятивного поведения в бизнесе / Н. И. Козлов. Персональный сайт. Электронный ресурс. Режим доступа: http://nkozlov.ru/library/

35. Изард К. Психология эмоций. СПб.: Питер, 2008.

36. Кабаченко Т. С. Психология управления: В 2 ч. М.: Рос. пед. о-во, 1997.

37. Каваиола А. А., Лавендер Н. Дж. Яцовитые сотрудники: коллеги, которые отравляют нам жизнь. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

38. Казанский О. А. Игры в самих себя. М.: Роспедагентство, 1995.

39. Как подготовиться к интервью и как пройти интервью. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.rabota.ru/

40. Как правильно уволиться / Za sovetom. org/ Электронный ресурс. Режим доступа: http://zasovetom.org/biznes_work/

41. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе, выступая публично // Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1989.

42. Кастанеда К. Путешествие в Икстлан. Киев: София, 2003.

43. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

44. Кичкаев В. Буллинг. Офисные хулиганы // Псифактор. Электронный ресурс. Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/bulling.htm

45. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и его преодоление. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2007.

46. Комаров Е. И. Терминаторный менеджмент, или искусство уничтожения компетентных сотрудников // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2005, № 3.

47. Кондратенко М. Психологические правила увольнения работника // Подбор кадров. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.podborkadrov.ru/materials/

48. Крижанская Ю. С, Третьякова В. П. Грамматика общения. М.: Смысл; СПб.: Питер, 2005.

49. Кричееский Р. Л. Если вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996.

50. Лееаноеа Е. А., Волошина А. Г., Плешаков В. А., Соболева А. Н., Телегина И. О. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия. СПб.: Питер, 2008.

51. Лоренц К. Так называемое зло. К естественной теории агрессии // Психология мотивации и эмоций / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман. М.: АСТ, Астрель, 2009. С. 116-137.

52. Лучшие психологические тесты / Сост. М. В. Оленникова. М.: АСТ; СПб.: Сова, 2010.

53. Львов С, Иванов Р. Как мотивировать топ-менеджеров // Финансовый директор, 2005. № 3. С. 68-77.

54. Лысенко М. Об ораторском искусстве // Radelan, школа риторики и деловой коммуникации. Электронный ресурс. Режим доступа: http://trn.work.ua/articles/

55. Мазниченко М. Конструктивная манипуляция: стратегия и тактика управленческой деятельности директора школы // Народное образование, 2006, № 2. С. 90-98.

56. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. М.: Академия менеджмента. Экономика, 1993.

57. Малиновский П. Методы оценки персонала // Корпоративный менеджмент. Электронный ресурс. Режим доступа http://www.cfin.ru/management/people/malinovsky.shtml

58. Мартина Р. Искусство эмоционального баланса. СПб.: Будущее Земли, 2004.

59. Махмутова А. Ш. Механизмы мотивации топ-менеджеров // Ломоносовские чтения-2006. Сборник статей студентов // Электронная библиотека социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. Электронный ресурс. Режим доступа: Lib.socio.msu.ru

60. Метод 360 градусов // Kelly Service. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.kellyfnance.ru/web/ru/services/ru/pages/360.html

61. Мещерякова Е. В. Психология управления. Мн.: Вышэйшая школа, 2005.

62. Михненко П. А. Как я учился деловому общению. М.: НТ Пресс, 2005.

63. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Изд-во «Союз», 2000.

64. Нагао Т., Сайто И. Кокология. Игра самораскрытия. Киев: София, 2003.

65. Ницше Ф. Так говорил Заратустра. М.: МГУ, 1990.

66. Нуркоеа В. В., Березанская П. Б. Психология: Учебник. М.: Юрайт-Издат, 2004.

67. О\'Коннелл Ф. Успевай все вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту. М.: Дело и Сервис, 2007.

68. Ожегов С. И. Словарь русского языка. М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1960.

69. Основы психологии и педагогики / Авт.-сост. С. Н. Жеребцов. Мозырь: Белый ветер, 2004.

70. Орлов Ю. М. Обида. Вина. / Сост. А. В. Ребенок. М.: Слайдинг, 2002.

71. Павленко И. Нет в мире совершенства // Эффектен. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.effecton.ru/

72. Папуш М. Практическая психотехника. М.: Институт общегуманитарных исследований, 1997.

73. Паскаль. Крылатые выражения / Otrezal.ru. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.otrezal.ru/great_ideas

74. Пергаменщик Л. А., Трусь А. А. Психологические аспекты деятельности руководителя в условиях кризиса в организации // Психологический журнал (РБ). 2009. № 1. С. 82-88.

75. Пиз А., Пиз Б. Язык взаимоотношений мужчина – женщина. М: ЭКСМО-Пресс, 2001.

76. Пиз А. Язык жестов. Нижний Новгород: Ай Кью, 1992.

77. Пинт А. Новый опыт жизни. М.: ИИП, 2002.

78. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука, Сиб. отд., 1990.

79. Поляков В. А. Технология карьеры: Практическое руководство. М.: Дело ЛТД, 1995.

80. Попов Б. Психология увольнения: тонкости поиска будущего // hr-анонс – новости мира эйчеров. Электронный ресурс. Режим доступа: http://hr.qetu.net/pages/

81. Практическая психология: Учебник для вузов / под ред. М. К. Тутушкиной. СПб.: Дидактика Плюс, 2001.

82. Пригожин А. П. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР 2003.

83. Прутченков А. С. «Наедине с собой». Психологические тесты и психотехнические упражения для подростков и старшеклассников. М.: Роспедагентство, 1996.

84. Психодиагностика персонала. Методики и тесты: в 2 т. Т. 1. Самара: Изд. дом «Бахрах», 2007.

85. Психодиагностика персонала. Методики и тесты: в 2 т. Т. 2. Самара: Изд. дом «Бахрах», 2007.

86. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. В. Литвинцева. М., 1996-1997.

87. Психология в притчах: с комментариями / сост. М. А. Дыгун [и др.] Мозырь: Содействие, 2006.

88. Рабочая книга практического психолога: технологии эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996.

89. Редфилд Дж. Селестинские пророчества. М.: АСТ, 2006.

90. Рейкоеский Я. Экспериментальная психология эмоций. М.: Прогресс, 1979.

91. Рожина Л. Н. Развитие эмоционального мира личности: Учеб.-метод. пособие. Мн.: Універсітэцкае, 1999.

92. Романов А. А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995.

93. Ронзин Д. В. «Правильное» увольнение //Психология. Пермь. 2005. №7. С. 2-6.

94. Ротация / Управление персоналом. Словарь-справочник // Псифактор. Электронный ресурс. Режим доступа: http://psyfactor.org/

95. Сборник афоризмов // Суперэнциклопедия Кирилла и Мефодия.

96. Сеияш А. Разумный мир, или как жить без лишних переживаний. М.: Разумный путь, прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.

97. Самоукина Н. В. Игры в школе и дома: психотехнические упражнения и коррекционные программы. М.: Новая школа, 1995.

98. Самыгин С. И. , Столяренко Л. Д. Психология управления: Учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

99. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь, 2004.

100. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности. СПб.: Речь, 2003.

101. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Киев: Верзилин и КО. ЛТД, 1991.

102. Солонкина О. В., Рамендик Д. М. Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме. М.: Академия, 2007.

103. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Речь, 2000.

104. Спрингер С, Дейч, Г. Левый мозг, правый мозг. Асимметрия мозга. М.: Мир, 1983.

105. Степанов С. С. Язык внешности. М.: ЭКСМО, 2007.

106. Стили обучения // Управление человеческими ресурсами. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.human.sigmagroup.ru/tp_pers_edustyles.htm

107. Таранов П. С. Приемы влияния на людей. Симферополь: Таврия, 1995.

108. Тест «Художник-мыслитель» // Psylist.net. Электронный ресурс.

109. Томсон Л. Создание команды. М.: Вершина, 2006.

110. Трудоголизм. Классификация трудоголиков. Управление персоналом. Словарь-справочник // Псифактор. Электронный ресурс. Режим доступа: http://psyfactor.org/

111. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М: ЮНИТИ, 2002.

112. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. Мн.:Харвест, 2002.

113. Хейзинга Й. Homo Ludens. М.: Прогресс-Традиция, 1997.

114. Хэммонд К. На качелях эмоций. М.: Олимп-бизнес, 2007.

115. Цицерон. Афоризмы //Aphorism.ru. Афоризмы, мысли, фразы. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.aphorism.ru/

116. Чехов А. Темпераменты (По последним выводам науки). Полное собрание сочинений и писем в 30 т. Сочинения. Т. 1. М.: Наука, 1983//Library.ru. Электронный ресурс.

117. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

118. Шейное В. П. Искусство убеждать. М.: Книга сервис, 2002.

119. Шейное В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск: Амалфея, 1996.

120. Шейное В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). Мн.: Харвест, 2003.

121. Шибко О. Л. Ургентная аддикция как форма аддиктивного поведения личности // Белорусский психологический журнал. 2006. № 3. С. 65-68.

122. Шихи Г. Возрастные кризисы. СПб.: ЮВЕНТА, 1999.

123. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Мн.: ТПЦ Полифакт, 1992.

124. Щербакова Г. Митина любовь / Новый мир, 1997. № 3. С.3-63.

125. Щекин Г. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. Киев: МАУП, 2001.

126. Юнг К. О становлении личности // Юнг К. Конфликты детской души. М.: Канон, 1997.

127. Юнг К. Психологические типы. Мн.: Попурри, 1998.

128. Honey and Mumford\'s Learning Styles Questionnaire. http://www.nwlink.com/~onclark/hrd/styles/honey_mumford.html

Примечания

1.Обучая – учимся (лат.).

2.Тендерная роль – поведение, нормативно ожидаемое от индивидов мужского и женского пола; другими словами, это поведение, рассматриваемое, как подобающее мужчинам и женщинам (Большой психологический словарь. – М, 2004).