

**Т.П. Чернявская  
Т.П. Висковатова**

**КОММУНИКАЦИЯ  
В БИЗНЕСЕ:  
психологическая теория  
и практика**

Учебно-методическое пособие

Одесса  
2013

УДК 159.923.2:330.33.01  
ББК 88.37  
Ч-49

Рекомендовано в печать Ученым советом  
Одесского национального университета имени И.И. Мечникова.  
Протокол № 2 от 30.10.2012

**Авторы:**

**Татьяна Павловна Чернявская**, доктор психологических наук, профессор кафедры дифференциальной и специальной психологии Одесского национального университета имени И.И. Мечникова;

**Татьяна Павловна Висковатова**, доктор психологических наук, академик Украинской академии наук, профессор, зав. кафедрой дифференциальной и специальной психологии Одесского национального университета имени И.И. Мечникова.

**Рецензенты:**

**С.Д. Максименко**, академик АПН Украины, доктор психологических наук, профессор, директор Института психологии имени Г.С. Костюка АПН Украины (Киев);

**Л.В. Засекина**, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой общей и социальной психологии психологического факультета Волынского национального университета имени Л. Украинки (Луцк);

**В.И. Бочелюк**, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой практической психологии Классического частного университета (Запорожье).

**Чернявская Т.П.**

Ч-49 Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика : учеб.-метод. пособ. / Т.П. Чернявская, Т.П. Висковатова. – Одесса : Одесск. национ. ун-т им. И.И. Мечникова, 2013. – 258 с.

ISBN 978-617-689-036-2

В учебно-методическом пособии раскрыты теоретические основы коммуникации в бизнесе. Описаны: коммуникативная природа бизнеса, роль коммуникации в деятельности руководителей, деловые переговоры, конфликты в организации, тренинги «Эффективные коммуникации в бизнесе», «Профессиональные продажи». Приложения содержат методики выявления слабых и сильных сторон коммуникативной бизнес-деятельности. Пособие предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, специализирующихся в области бизнес-коммуникации.

ISBN 978-617-689-036-2

© Т.П. Чернявская, Т.П. Висковатова, 2013

© Одесский национальный университет  
имени И.И. Мечникова, 2013

# Содержание

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>8</b>
<b>РАЗДЕЛ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ</b>	
1.1. Бизнес-деятельность как системное явление. . .	10
2.2. Личность бизнесмена как предмет теоретического анализа . . . . .	17
2.3. Теоретические основы коммуникации в бизнесе. . . . .	47
Вопросы для самопроверки . . . . .	65
Список использованной и рекомендуемой литературы . . . . .	65
<b>РАЗДЕЛ 2. КОММУНИКАТИВНАЯ ПРИРОДА БИЗНЕСА</b>	
2.1. Коммуникативная деятельность бизнесменов .	69
2.2. Роль коммуникации в деятельности руководителей . . . . .	89
2.3. Маркетинговые коммуникации . . . . .	96
2.4. Деловые переговоры . . . . .	103
2.5. Конфликты в организации . . . . .	125
Вопросы для самопроверки . . . . .	141
Список использованной и рекомендуемой литературы . . . . .	142
<b>РАЗДЕЛ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ</b>	
3.1. Психологические основы бизнес- коммуникативного тренинга . . . . .	145
3.2. Тренинг «Эффективные коммуникации в бизнесе». . . . .	154
3.3. Тренинг «Профессиональные продажи». . . . .	162
3.4. Психологическая реабилитация лидеров бизнеса. . . . .	168
Вопросы для самопроверки . . . . .	210
Список использованной и рекомендуемой литературы . . . . .	211
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>213</b>

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>214</b>
Анкета «Почему Вы изучаете эффективные коммуникации?» .....	214
Опросник для определения уровня общительности .....	215
Методика «Язык тела: особенности неречевого поведения» .....	217
Критериально-ориентированный опросник «Стили мышления» .....	219
Тест Э. Берна «ТРИ Я» (модель трансактного анализа) .....	228
Методика «Самооценка агрессивности личности»	229
Методика Г. Айзенка «Диагностика ригидности» .....	233
Методика самооценки «Ваши предпринимательские качества» .....	234
Методика оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС) .....	242
Методика В.В. Бойко «Диагностика уровня эмоционального выгорания» .....	247
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>257</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный бизнес представляет собой сложное производство, с распоряжением огромными ресурсами, коллективным характером труда, где коммуникация играет роль средства взаимодействия, обеспечения достижения целей бизнеса, сотрудничества.

При ведении всякого бизнеса неизбежно возникают следующие вопросы:

Как узнать потребности и ожидания клиентов, чтобы их удовлетворить? Как получить информацию, необходимую для более качественного выполнения работы? Что нужно принимать во внимание, готовясь к презентации? Как сообщить плохие для делового партнера новости, так, чтобы при этом сохранить с ним нормальные деловые отношения? Что нужно принимать во внимание, при подготовке к выступлению перед другими людьми, чтобы выглядеть убедительным? Как реально стать «лучшим собеседником», то есть эффективным слушателем? Часто бизнес-коммуникации превращаются в трагедию, если клиент не понимает отправителя, или в комедию, если понимает с точностью «до наоборот». Как этого избежать? Ответы на эти вопросы, помогающие в современном мире налаживать и поддерживать конструктивные деловые отношения, можно найти в данном учебно-методическом пособии.

Возможность своевременно получать необходимую для выполнения функций информацию, принимать более взвешенные решения путем всестороннего обсуждения проблем, содействовать выявлению и распространению лучшего опыта – все это является позитивной стороной коммуникационных процессов. Поощрение возможности организовывать потоки информации по вертикалям и горизонталям организации, интегрировать их с внешними каналами коммуникации (например, от клиентов, поставщиков, конкурентов) способствует успешной бизнес-деятельности.

В учебно-методическом пособии «Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика» обосновывается то, что понимание сущности бизнес-коммуникаций и владение методами их эффективного осуществления способствуют достижению долговременного делового успеха. Книга предлагает вниманию читателей не только базовую информацию по этой важной проблеме, но и ценный практический опыт, которым делятся авторы, что позволит избежать многих ошибок в процессе реальных бизнес-коммуникаций.

Данное пособие состоит из трех разделов.

В первом разделе раскрываются теоретические основы психологических особенностей коммуникации в бизнесе. Рассматриваются следующие проблемы: бизнес-деятельность как системное явление, личность бизнесмена как предмет теоретического анализа, теоретические основы коммуникации в бизнесе.

Второй раздел посвящен рассмотрению проблем коммуникативной природы бизнеса: коммуникативная деятельность бизнесменов, роль коммуникации в деятельности руководителя, маркетинговые коммуникации, деловые переговоры, конфликты в организации.

В третьем разделе вниманию читателей предлагаются тренинги «Эффективные коммуникации в бизнесе», «Профессиональные продажи», которые учитывают ключевые особенности работы различных направлений сферы бизнеса, в которых требуется мастерство в общении с клиентами, заказчиками, партнерами, поставщиками, сотрудниками. «Вопросы для самопроверки» в конце каждого раздела помогут осмыслить материал раздела и применить новые знания в конкретной бизнес-ситуации.

В пособии приведены списки использованной и рекомендуемой литературы к каждому разделу.

Приложения включают ряд методик выявления и развития профессионально важных для бизнеса личностных качеств, в том числе и коммуникативных.

Мы хотели бы выразить нашу признательность многим людям, вдохновлявшим нас при написании этого учебно-методического пособия.

Но прежде всего, мы хотим отдать дань уважения и признательности Павлу Семеновичу Рыбко. Его жизнелюбие, оптимизм, эрудиция и высокий профессионализм тренера воодушевляли работу над книгой. «Спорт учит честно выигрывать и с достоинством проигрывать. Терпящих поражение в спорте гораздо больше, чем победителей. Главное для спортсмена – после неудачи найти в себе силы вновь выйти на арену бороться» – эти слова Э. Хемингуэя идут первыми в ряду мудрых высказываний, которыми изобилует рабочая тетрадь тренера. Увлечённый, безгранично преданный волейболу он стал учителем жизни для своих воспитанников и учителем профессионального мастерства для коллег.

Мы часто обсуждали с Павлом Семеновичем особенности спорта высоких достижений и бизнеса. Бизнес близок к спортивной деятельности тем, что и в бизнесе и в спорте большое значение имеют конкуренция и доминирование ценностей достижения и успеха

Чтобы побеждать в спорте, нужно хорошо знать соперника, его технику и приемы. То же и в бизнесе: компании используют все дозволенные, а порой и недозволенные методы, чтобы понять, посредством каких преимуществ конкуренты удерживают лидирующие позиции.

К общим чертам профессионалов, достигающих успеха в спорте и бизнесе можно отнести следующие: целеустремленность, принятие ответственности, интуиция, лидерство, взаимодействие в команде, точные и четкие коммуникации; умение эффективно действовать в экстремальных условиях дефицита информации, времени, быстрых изменений.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективная коммуникация в бизнесе – это ступень к вершинам управленческого успеха и профессиональной самореализации.

Достижение успешности в бизнесе напрямую зависит от того, насколько эффективно налажено деловое общение и взаимодействие с сотрудниками, клиентами, партнёрами, журналистами, представителями государственных органов и многим другими людьми. Именно навыки эффективной коммуникации могут обеспечить наибольшее влияние и участие человека на всех этапах становления и развития бизнес-организации.

Бизнес-коммуникация сегодня – основной инструмент бизнесмена. Для достижения своих целей он постоянно общается с разного рода людьми. Способы общения самые разные: рекламные тексты, приказы, совещания, беседы, разговоры, объяснения, письма, пресс-конференции. Именно от результатов этого общения в значительной степени зависит и финансовый результат всей предпринимательской деятельности.

Т. Мерфи, председатель правления компании «**General Motors**» говорил, что одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми. В конечном итоге, коммуникации важнее всего. Эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу или, по крайней мере, определить степень успеха. Независимо от типа организации, деятельность по обмену информацией, ее восприятием и взаимодействием людей имеет большое значение. Коммуникации одинаково важны и для организаций, и для отдельных людей.

Поскольку коммуникации рассматриваются как фактор успеха, многие бизнес-организации ведут подготовку своих сотрудников, чтобы сделать их более эффективными в общении и взаимодействии. Программы обучения направлены на различные аспекты коммуникаций. Каталог курсов обучения Американской ассоциации управления включает курсы по ком-

муникациям или курсы, которые включают коммуникации как основной предмет: «Эффективные навыки презентации», «Эффективное слушание», «Вести переговоры, чтобы побеждать», «Навыки межличностных взаимоотношений», «Как усовершенствовать навыки ведения деловой переписки», «Эффективное ведение технической документации», «Построение более прочных рабочих взаимоотношений», «Проектирование позитивного профессионального имиджа». Данный список дает представление о том, насколько разнообразна природа учебных курсов по коммуникациям, а также в сколь многих направлениях деятельности организации коммуникации играют существенную роль.

Базой данного учебно-методического пособия являются фундаментальные и прикладные науки и исследования, результаты которых имеют отношение к рассматриваемым проблемам. Это придает обоснованность выводам и рекомендациям. Обращение авторов к областям других наук происходит с практическими целями, и читатели могут получить более глубокие знания, самостоятельно погрузившись в сферу заинтересовавшей их научной дисциплины. Поэтому в определенной степени это еще и научный обзор, и введение в область таких наук и предметов, как: психология, менеджмент, маркетинг, управление персоналом, риторика, паблик рилэйшнз и др.

Приложения содержат методики развития профессионально важных для бизнеса личностных качеств, а также выявления слабых и сильных сторон коммуникативной бизнес-деятельности.

Гуманистическая сущность позиции, кредо авторов: человек – превыше всего; всегда позитивно думайте о том, с кем вы общаетесь; общаясь, учитывайте особенности других и стройте общение с учетом знаний о других людях; осуществляйте индивидуальный подход, помните об уникальности каждого, с кем вы общаетесь; никогда не останавливайтесь на достигнутом в познании. Итак, читайте, изучайте, погружайтесь в современную деловую культуру и методы бизнес-коммуникации.

## РАЗДЕЛ 1

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ

---

---

Под коммуникацией в широком смысле слова понимаются и система, в которой осуществляется взаимодействие; и процесс взаимодействия; и способы общения, позволяющие создавать, передавать и принимать разнообразную информацию.

Коммуникация (от лат. *communico* – «делаю общим, связываю, общаюсь») является объектом изучения многих наук: психологии, социологии, риторики, кибернетики, информатиологии и ряда других естественнонаучных дисциплин.

По мнению Е.П. Ильина, под коммуникацией понимается связь, взаимодействие двух систем, в ходе которого от одной системы к другой передается сигнал, несущий информацию. Коммуникация присуща и техническим системам, и взаимодействию человека с машиной, и взаимодействию людей. При взаимодействии людей коммуникация получает новое качественное содержание.

### **1.1. Бизнес-деятельность как системное явление**

В современных исследованиях бизнеса широко распространен системный подход. Согласно этому подходу бизнес представляет собой системное явление, которое может рассматриваться как целостность, имеющая свою специфическую функцию, отличную от функций составляющих ее элементов.

В соответствии с системным подходом бизнес является сложно организованной, структурированной, целенаправленной системой, которая имеет специфический фокус пригодности, а именно, создание новых продуктов и услуг с новыми свойствами, актуальными и востребованными потребителями.

При рассмотрении вопроса о функциях бизнеса, обратимся к значению самого слова «бизнес», хотя оно и переводится как

«дело», буквально и изначально означает «сделать деньги». Поэтому основная и очевидная функция – это получение прибыли.

Но было бы неправильно останавливаться только на таком упрощенном понимании функции бизнеса, который является сложно организованной деятельностью и захватывает умы многих активных, творческих и уникальных в своем роде людей.

С психологической точки зрения мы видим основную функцию бизнеса в создании продуктов и услуг с новыми свойствами, востребованными обществом, группами, или отдельными гражданами.

Такое концептуальное понимание функции бизнеса помогает операционализировать психологическую практику работы с бизнесменами, сотрудниками бизнес-организаций, через подбор диагностических процедур, методик оценивания, технологий консультирования и обучения персонала, направленных на развитие бизнеса и в конечном итоге получение прибыли и развития как бизнес-организации, так и ее сотрудников.

Вопрос о системном характере бизнеса предполагает выделение его основных структурных компонентов и свойств: целесообразность, целостность, противоречивость и активность.

В следующей таблице представлены основные компоненты и системные свойства бизнеса (целесообразность, целостность, противоречивость, активность), которые хорошо согласуются с приведенными выше представлениями о системах, структурах явлений и дополнены их существенным психологическим содержанием (основными характеристиками свойств) (табл. 1.1).

Примером целесообразности бизнеса может быть следующая ситуация. Если высшей целью фирмы является получение прибыли, то для ее реализации нужно развивать технологию. Тогда эта цель технологического развития фирмы становится средством для получения прибыли.

Целостность означает, что бизнес должен свободно проникать в те сферы, которые для него являются жизнеобеспечивающими в данных конкретных условиях. Запреты и ограничения на деятельность предпринимателей должны быть сведены до разумного уровня. Бизнес нельзя представить без своей среды

и своих «главных органов»: конкуренции, менеджмента, маркетинга, финансовой системы, права, инфраструктуры (бирж, банков, информационных систем, акционерных обществ, фирм, консалтинговых и аудиторских компаний и др.).

Таблица 1.1

**Системные свойства бизнеса**

Свойства бизнеса	Характеристики свойств
Целесообразность	<p>Бизнес любому элементу внутри него придает рациональную направленность на объединяющие эти элементы основные цели – получение дохода, прибыли.</p> <p>Высшие цели бизнеса обычно выводят из требований свободной конкуренции.</p> <p>Высшие цели, в свою очередь, подразделяются на более конкретные цели, выступающие средствами достижения основных целей.</p>
Целостность	<p>Бизнес пронизывает все сферы экономики (секторы, территории, элементы), психологии в той мере, в какой это необходимо для достижения основных целей – увеличения прибыли и доходов.</p>
Противоречивость	<p>Противоречия в бизнесе: между предпринимателями и наемными работниками, потребителями и производителями, предпринимателями и профсоюзами или органами государственной власти. В нормальных условиях все эти противоречия служат источниками развития бизнеса, укрепления и упрочения его целостности.</p>
Активность	<p>Инициативность, энтузиазм, готовность к риску достижений. Бизнесмен ищет новые или необычные деловые возможности, ходы, ниши, способы действий. Активно стремится к независимости и смело берет ответственность на себя.</p>

Противоречивый характер бизнеса проявляется в том, что в психологическом смысле бизнес – это целенаправленная активность, требующая от своего субъекта постоянной нацеленности на получение прибыли, а также развития и самосовершенствования, как в личностном, так и профессиональном плане. В то же время, например маркетинговый аспект бизнеса, требует заботливого отношения к клиенту, ориентации на качество, своевременной доставки и т.д., причем сама бизнес-деятельность при этом протекает в крайне экстремальных условиях дефицита времени, информации и других ресурсов. Согласно юридическому аспекту бизнесмен стремится быть законопослушным в своей деятельности, как бы широко ни были распространены обратные убеждения. Но проблема состоит в том, что следование этому стремлению может приходиться в противоречие с ориентацией на получение прибыли. Бизнесмен балансирует между противодействием государственных и общественных институтов, таких, как общества защиты прав потребителей или торгово-промышленные палаты, приводит, в конечном счете, к более или менее оптимальному балансу сил. Причем баланс этот никогда не закрепляется раз и навсегда, он устойчив лишь в силу своей динамичности и способности к видоизменениям в зависимости от новых требований жизни.

П. Друкер утверждает, что бизнес существует, чтобы удовлетворять экономические потребности. Вместе с тем миссия лидеров бизнеса связана с социальным развитием и преобразованиями.

Итак, противоречивость бизнеса означает, что он «соткан» из противоречий, ибо они – источник всякого развития. Если бизнес-противоречия, например противоречия между профессиональными концепциями специалистов, между структурными подразделениями и другие конструктивно разрешаются, то они развивают бизнес. В конфликтных ситуациях, которые выходят из-под разумного контроля, либо замалчиваются, возможны полные драматизма события, не только не укрепляющие, а наоборот, значительно ослабляющие бизнес-систему.

Активность означает, что бизнес тесно связан с деятельностью людей, с их творческой энергией, мотивацией достижения, с поиском и нахождением новых экономических возможностей и другими проявлениями активности. По нашему мнению, бизнес-деятельность тесно связана с деловой активностью. Область этой активности относится к процессам купли-продажи, производству, финансам, торговле, услугам и др., и, что доминирующий мотив деловой активности – это получение прибыли.

П. Друкер отмечает, что бизнес-деятельность, если ею заниматься целенаправленно, ответственно, опираясь на знания и предусмотрительность, может действительно стать волнующим и стимулирующим занятием. Она даёт возможность интеллектуалу участвовать в борьбе с препятствиями, позволяет ощутить радость награды за осуществлённое и, главное, рождает неповторимое чувство удовлетворения, связанное с наведением порядка в окружающем хаосе.

Большинство авторов сходятся во мнении о том, что бизнесменам характерно активное стремление к свободе, к самостоятельной хозяйственной деятельности.

Исследователи деятельности выделяют различные параметры, по которым можно проводить описание деятельности, выявлять способы ее достижения, уровень развития человека, который ее выполняет. Для анализа деятельности важно выделить основные параметры ее эффективности, цели, результаты. По отношению к бизнесу многие параметры деятельности еще не исследованы и не определены, например, параметры эффективности деятельности, т.е. количественные и качественные показатели, по которым оценивается эффективность деятельности.

К основным параметрам эффективности деятельности относят: производительность, качество и надежность. По Б.Ф. Ломову производительность – это количество продукции, выпущенной в единицу времени; качество – это соответствие продукции стандартам и требованиям технологии; надежность, с качественной стороны, – способность выполнять требуемые функции в заданный интервал времени; с количественной сто-

роны – определяется вероятность выполнения требуемых функций в течение заданного времени и в заданных условиях.

Очевидно, что каждый из этих параметров, применим для анализа бизнеса, но требует уточнения, конкретизации, проверки в реальных условиях и применительно к конкретным видам бизнеса. Если производительность на производстве измеряется количеством выпущенной продукции, то, как ее оценить в сервисе, продаже товаров и услуг, маркетинговой и рекламной деятельности? В этом в частности, заключается перспектива исследования бизнеса как деятельности.

Также сложно анализировать способы выполнения деятельности, т.е. конкретные пути достижения целей в различных видах бизнеса. Способ деятельности определяется условиями, в которых она протекает. Он может быть нормативно-одобренным, т.е. обобщенным и закрепленным инструкциями, рассчитанным на абстрактного субъекта и усредненные условия. Но также – индивидуальным, обусловленным индивидуально-своеобразным характером учета объективных и субъективных условий деятельности. Своеобразие стиля деятельности обусловлено спецификой мотивации, полнотой и своеобразием учета объективных и субъективных условий деятельности.

Индивидуальный стиль деятельности (ИСД) – способ деятельности, учитывающий индивидуальные качества (особенности) субъекта. Индивидуальный стиль деятельности обладает следующими отличительными признаками: он устойчив; обусловлен определенными личностными качествами, является средством эффективного приспособления к объективным требованиям. Формирование индивидуального стиля деятельности происходит у субъектов бизнеса в ходе их самоопределения. Причем, это может проходить целенаправленно или стихийно, сознательно или без четкого осознания предпосылок. В современном профессиональном бизнесе, как и во многих других видах профессиональной деятельности, стихийное формирование индивидуального стиля не всегда протекает успешно, поэтому встает актуальная задача формирования индивидуального стиля в процессе специальной подготовки.

В психологии выделяют два основных пути формирования эффективного индивидуального стиля, которые применимы и к бизнесу: максимальное использование профессионально-важных качеств личности субъекта бизнеса; компенсация нежелательных, с точки зрения профессиональной деятельности, проявлений личностных факторов.

Таким образом, бизнес – это сложнейшее явление, которое может рассматриваться многопланово в различных аспектах и на различных уровнях успешности. Но главное, несмотря на всю эту сложность, бизнес представляет собой целостность, имеющую социально-психологическое содержание, и оказывающую большое влияние на личность.

Поэтому исследование личности бизнесмена, бизнес-деятельности и успешности личности в бизнесе с психологической точки зрения требует решения различной степени сложности задач: анализа многочисленных проблемных (экстремальных) бизнес-ситуаций, изучения формирования и развития чувства причастности к профессиональному бизнес-сообществу и обретения субъектом бизнеса свойств профессионала в своей деятельности.

Бизнес-деятельность сопровождается личностным и профессиональным развитием и самосовершенствованием ее субъектов.

Поэтому организационный психолог может осуществлять широкий спектр видов деятельности, направленных на такие важнейшие для успешной бизнес-деятельности в условиях жесткой конкуренции цели, как: подбор персонала в соответствии с корпоративной культурой предприятия; нематериальная мотивация персонала; создание условий для личностного роста субъектов бизнес-деятельности и формирования, развития их лидерского потенциала; гармонизация микроклимата бизнес-организации; улучшение взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании, повышение общей психологической культуры персонала и руководителей; оказание помощи в личностном и профессиональном развитии самому бизнесмену.

## 2.2. Личность бизнесмена как предмет теоретического анализа

Системный анализ теоретических концепций личности бизнесмена начинаем с анализа общих теоретических концепций личности человека.

**Общие теоретические концепции личности человека.** Личность как объект и предмет исследовали Б.Г. Ананьев, Э. Берн, Л.И. Божович, У. Джемс, Р. Кэттелл, Г.С. Костюк, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Д. Максименко, А. Маслоу, В.Н. Мясищев, Г. Оллпорт, К.К. Платонов, К. Роджерс, С.Л. Рубинштейн, В.В. Рыбалка, З. Фрейд, К. Юнг и многие другие ученые.

Анализ теоретических концепций личности показывает, что в мировой психологии нет единства в понимании этого сложнейшего феномена. К общим положениям о личности, которые выделяют многие авторы, можно отнести следующие.

Первое – это личность представляет собой некое неповторимое единство, некую целостность. К. Роджерс писал: «я высоко ценю человека. Из всех форм живой и неживой природы, существующей во Вселенной, у индивида самый изумительный потенциал, самые богатые возможности для более разностороннего развития, самая большая способность к осознанию своей жизни. Мой опыт говорит о том, что индивид представляет собой главную ценность».

Второе положение заключается в признании за личностью роли высшей интегрирующей инстанции, управляющей психическими процессами. У. Джемс называл личность «хозяином психических функций», Г. Оллпорт – «определителем поведений и мыслей». В.Н. Мясищев считал, что личность как сложное психическое образование является интегральным психологическим потенциалом, который реализуется в переживаниях и действиях.

Наиболее общее определение личности формулирует К.К. Платонов: «личность – это конкретный человек как субъект преобразования мира на основе его познания, переживания и отношения к нему». Ученый развивает представление о лич-

ности как о динамической системе, вводит понятие «подструктура личности».

Согласно концепции динамической и функциональной структуры личности, разработанной К.К. Платоновым в структуре личности выделяются четыре подструктуры: направленность личности, социальный опыт, индивидуальные особенности психических процессов, биопсихические процессы (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Функционально-динамическая структура личности  
(по К.К. Платонову)**

<b>Название подструктуры</b>	<b>Компоненты подструктур</b>
1. Направленность личности	Убеждения, мировоззрение, идеалы, стремления, интересы, желания
2. Социальный опыт	Знания, навыки, умения, привычки
3. Индивидуальные особенности психических процессов	Ощущения, восприятие, чувства, эмоции, мышление, память, воля
4. Биопсихические свойства	Типологические, половые, возрастные свойства

Критериями выделения подструктур являются: 1) соотношение биологического и социального, врожденного и приобретенного, процессуального и содержательного; 2) внутренняя близость черт личности, которые входят в каждую из них, и выделение в каждой из этих подструктур, принятой за целое, своих подструктур более низкого уровня; 3) каждая подструктура имеет свой собственный, особый тип формирования; 4) наличие объективно существующей иерархической зависимости этих подструктур.

Г.С. Костюк изучал закономерности соотношения обучения, воспитания и психического развития личности при помощи эк-

спериментально-генетического метода. Он говорил, что человек рождается биологическим существом, имея потенцию стать личностью. Исследователь отмечал, что природа и сущность любых явлений объективной действительности лучше всего познаются, если эти явления рассматриваются в развитии. Ученый выделял в понимании природы психического, в понимании личности механизм интериоризации как процесса превращения внешних действий в идеальные действия, и затем в психические новообразования.

С.Д. Максименко, проводя генетическое исследование психики и личности, формулирует метод генетическо-моделирующего эксперимента, который охватывает целостную структурированную природу личности и существенным принципом которого является принцип единства биологического и социального. Центральным в его подходе является генетический аспект развития и функционирования личности, поскольку существует сущностная взаимосвязь между генезисом становления личности и практической реализацией тех состояний, в которых личность может пребывать в последующих периодах своей жизни. Ученый утверждает, что следует исходить из признания единства человеческой природы, сложной структурированности личности и поэтому важным является задание выявления и определения этой структуры, механизмов динамики и развития «сложно структурированной личности. По мнению автора, необходима смена методологических ориентаций научной психологии, для того, чтобы она была более эффективной в практически востребованной сфере. И эту смену исследователь видит в сближении эмпирического и теоретического уровней психологического познания. Такая возможность, по его мнению, существует, и мы находимся на том уровне развития экспериментальной психологии, когда полученные знания являются достаточными для интегрального исследования личности. С.Д. Максименко говорит, что нам надлежит выявить и сформулировать новые подходы к организации психологического исследования, определить подлинные критерии эвристичности и практической эффективности психологического знания о при-

роде, источниках и движущих силах развития личности. Развитие личности представляет собой, по мнению С.Д. Максименко, обретение индивидом психических новообразований в собственной активности. Возникновение этих новообразований и означает развертывание, усложнение личности в целом. Фактически развитие личности усложняется и приобретает уникальность и неповторимость.

Л.И. Божович дает развернутое определение личности: «личность – это человек, который достиг определенного, достаточно высокого уровня своего психического развития. Существенная ее характеристика, когда она действительно становится личностью, основывается на том, что она способна властвовать над случайностями и изменять обстоятельства жизни в соответствии со своими целями и задачами; она способна также сознательно управлять собой. Автор пишет, что эта характеристика касается развитой личности взрослого человека (и то не каждого), однако формирование личности начинается очень рано и продолжается всю жизнь. В определении Л.И. Божович важным, является идея про целенаправленность, самостоятельность, способность управлять собой и обстоятельствами жизни. Эти свойства могут рассматриваться как психологические критерии развитой личности и бизнесмена в том числе. Важной также является мысль Л.И. Божович о динамике развития личности на протяжении всей жизни, о возможности изменений, о саморазвитии личности.

Наиболее полное, на наш взгляд, системное описание человека было дано Б.Г. Ананьевым. Ученый выступил с идеей создания особой научной дисциплины – человекознания, включающей данные психологии, антропологии, медицины, физиологии и других наук о человеке. Такое рассмотрение предполагает несколько основных направлений: изучение человека как биологического вида; анализ онтогенеза и жизненного пути человека как индивида; изучение человека как личности; анализ проблем человечества. Идея единства человека как личности, субъекта деятельности, индивидуальности в процессе познания, труда и общения является ведущей в его учении. С какой

бы стороны мы не рассматривали социальную детерминацию индивидуально-психического развития человека, очевидно, что одним из главнейших ее эффектов является то, что человек как объект общественных воздействий становится субъектом этих воздействий в результате собственной деятельности. При этом личность является одной из основных подсистем в целостной системе человека, причем в ней наиболее полно раскрывается общественная сущность человека, определяющая все явления человеческого развития, включая природные особенности.

Положение Б.С. Рубинштейна о единстве личности предполагает и ее изменчивость в частных ситуациях, и внутреннюю противоречивость, и многообразие направлений и форм ее активности. Психология личности по Б.С. Рубинштейну находит свое понимание в следующих положениях. Психические свойства личности в ее поведении, в действиях, которые она совершает, одновременно и проявляются, и формируются. Внутреннее психическое содержание поведения, складывающееся в ситуации, особенно значимой для личности, переходит в относительно устойчивые свойства личности, а свойства личности, в свою очередь, сказываются в ее поведении.

Общетеоретическая концепция личности по А.Н. Леонтьеву базируется на деятельностном подходе. Анализ движения, деятельности и порождаемых им форм психического отражения приводит ученого к необходимости ввести понятие о личности как о внутреннем моменте деятельности. В отличие от индивида личность человека, по мнению исследователя, не является предсуществующей по отношению к его деятельности, она ею порождается. А.Н. Леонтьев определяет личность как психологическое новообразование, которое формируется в жизненных отношениях индивида в результате его деятельности. Решение задачи изучения процесса объединения, связывания деятельностей субъекта, в результате которого формируется его личность, невозможно, по мнению ученого в рамках поведенческих или глубинных психологических направлений, в том числе и их новейших вариантов. Задача эта требует анализа предметной деятельности субъекта, опосредованной процессами сознания,

которые и «сшивают» отдельные деятельности между собой. Поэтому комплексное изучение личности возможно лишь в психологии, в основе которой лежит учение о деятельности, ее строении, ее развитии и ее преобразованиях, о различных ее видах и формах.

У. Джемс, анализируя психическую деятельность человека как «поток сознания», в котором доминирующую роль играют волевые и эмоциональные начала, приводит классификацию различных Эго, которые могут заключаться в одном человеке или «овладевать» им. По его мнению, эта классификация в то же время обозначает и различные взгляды человека на самого себя (самоопределение). Такие различия выстраиваются в иерархическую лестницу, которая начинается с физического Эго, а на вершине заканчивается духовным Я, в промежутке же размещаются бестелесно материальные и разнообразные социальные Я.

Основатель глубинной психологии З. Фрейд, исследуя проблему внутренней структуры личности, образующие ее уровни, их соотношения, развил представление о соотношении сознательного и бессознательного. Выделенное им «либидо» представляет собой не только биоэнергетический источник активности, но и особую инстанцию в личности – Оно (Id), противостоящую Я (Ego) и Сверх-Я (Super-Ego); генетические и функциональные связи между этими инстанциями, осуществляемые посредством специальных механизмов (вытеснения, цензуры, символизации, сублимации), и образуют структуру личности. З. Фрейд определял личностную зрелость по двум показателям: стремлению человека работать, создавая нечто полезное и ценное, и стремлению любить другого человека ради него самого. По мнению С.Д. Максименко, только З. Фрейд был до конца последовательным, и ему удалось воплотить свои представления в метод, применить этот метод, получить результаты и именно на их основании построить теорию личности.

К. Юнг называет движение человека к зрелости процессом индивидуации, т.е., человек приближается к себе, осознает свою изначальную и полную сущность.

Другое направление глубинной психологии – транзакционный анализ Э. Берна, в нем развивается подход к личности со стороны ее ролевого поведения. Роль – это программа, которая отвечает ожидаемому поведению человека, занимающего определенное место в структуре той или иной социальной группы, это структурированный способ его участия в жизни общества. Сведение личности к совокупности ролей, которые исполняет человек, не отражает всей сложной системы, которой является его личность. Однако транзакционный анализ является методом, который помогает находить скрытый смысл межличностного взаимодействия, представляя его в виде ролевых игр, разыгрываемых в процессе человеческого общения и деятельности.

Представители дифференциальной психологии Р. Кэттелл, С. Розенцвейг, М. Рокич изучали статистические связи между отдельными чертами личности, выявляемыми посредством тестирования.

Р. Кэттелл разработал многофакторную иерархическую модель черт личности, среди которых рассматриваются такие, как эмоциональная стабильность, экспансивность, самоконтроль, самоуверенность, адекватность самооценки.

С. Розенцвейг разработал типологию реакций на фрустрацию, которая положена в основу оценки эмоционального поведения личности в напряженных условиях в ситуации принятия решения. Его методика «Деловые ситуации» является инструментом, направленным на изучение предпосылок к осуществлению управленческой деятельности, демонстрирующим индивидуальную комбинацию приемов, позволяющих решать напряженные конфликтные ситуации.

М. Рокич исследовал систему ценностных ориентаций, которая определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции. Его методика изучения ценностных ориентаций включает два класса ценностей: ценности-цели и ценности-средства. К достоинствам методики можно отнести ее «универсальность» и «гибкость». Она позво-

ляет исследовать ценности дела, «конкретные» и «абстрактные» ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и многие другие.

Изучение факторов и корреляций связано с вариациями признаков, которые выделяются лишь постольку, поскольку они выражаются в доступных измерению индивидуальных или групповых различиях. Соответствующие количественные данные подвергаются обработке безотносительно к тому, в каком отношении находятся измеренные признаки к особенностям, существенно характеризующим человеческую личность.

А.Н. Леонтьев, утверждал, что сам по себе метод корреляции эмпирического набора индивидуальных свойств является для психологического раскрытия личности еще недостаточным, так как выделение этих свойств нуждается в основаниях, которые не могут быть извлечены из них самих. Ученый говорил, что эмпирическое дифференциальное исследование не способно дать решения психологической проблемы личности. Напротив, само дифференциальное исследование возможно только на основе общепсихологической теории личности. Фактически именно так и обстоит дело: за любым дифференциально-психологическим исследованием личности – тестологическим или клиническим – всегда лежит та единая, явно или неявно выраженная, общетеоретическая концепция.

Гуманистическая психология, представителями которой являются: А. Маслоу, Г. Оллпорт, К. Роджерс, изучает те способности и возможности человека, к которым не обращается ни бихевиоризм, ни психоанализ, а именно – творчество, Я-образ, стремление человека к непрерывному развитию и реализации своих возможностей, высшие ценности бытия, становление, совершенствование, креативность, спонтанность, смысл, опыт, психологическое здоровье. Целью гуманистической психологии является изучение здорового творческого индивида. Эти идеи часто выдвигались учеными, работающими в прикладных областях психологии. Ученому-практику было легче использовать методы исследования, основанные на новых идеях, так как над практическими психологами не столь сильно довели

господствующие в науке теоретические гештальтезированные штампы. Кроме того, по мнению психологов гуманистической ориентации, знания, используемые в практике, не должны представлять собой теоретически завершенную модель, так как в этом случае их жесткая структура мешала бы проникновению в изменчивый мир другого человека.

Г. Оллпорт дает следующее определение: «личность является функциональной организацией тех психических систем, существующих в индивиде, которые определяют характеристики поведения и мысли». Я – это наиболее важная психическая система личности.

Гуманистическая психология рассматривает развитие человека как личности в связи с понятием «самоактуализации». Самоактуализация – это стремление человека вырасти до своей максимальной высоты, раскрыв все то, что он имеет потенциально от природы; стремление индивида развиваться в направлении все большей сложности, самодостаточности, зрелости и компетентности; стремление к смыслу жизни, реализация ценностей и ответственность за них.

На основании своего клинического опыта К. Роджерс пришел к выводу, что основной мотив поведения человека – это стремление к актуализации, то есть присущее организму стремление реализовать свои способности с целью сохранить жизнь и сделать человека более сильным, а его жизнь более разносторонней и удовлетворяющей его. Ключевые понятия теории К. Роджерса «врожденность актуализации» и «положительная суть природы человека» вызывают наибольшие возражения оппонентов.

М. Бубер считает, что, хотя людям надо начинать с поиска себя, они не должны заканчивать этот поиск на себе. Необходимо начинать с себя, с тем, чтобы забыть себя и раствориться в мире. Мы понимаем себя, чтобы не быть все время занятыми собой.

У К. Роджерса самоактуализация является целью жизни, главным, но не единственным ее смыслом. Ведь она не может происходить без эмпатического понимания и принятия другого человека, то есть взаимодействия с ним.

Дж. Шлин и Р. Леван выдвигают другую продуктивную, базисную предпосылку, что у нас, по существу есть и плохое и хорошее. Все дело в их соотношении. Никакой индивид не является полностью хорошим или плохим. Где было зло, может быть и добро. Скорее это имеет значение, а не природа человека. Можно не выделять основополагающую предпосылку о природе человека, а принять рабочее положение о том, каковы мы в реальности. И тогда точно главной будет основополагающая тенденция человека изменяться.

В настоящее время достаточно популярны и гуманистические, и поведенческие подходы к исследованию личности в практической работе по развитию личности. Резкое противопоставление гуманизма и бихевиоризма уже прошло свой пик. В последние десятилетия делаются попытки преодолеть некоторые недостатки бихевиоризма, приблизить оба течения друг к другу, сделать их взаимодополняющими. Можно говорить о соприкосновении бихевиоризма и гуманизма и об их взаимном обогащении в психологической практике.

В концепции самоактуализирующейся личности, предложенной представителями гуманистической психологии А. Маслоу, К. Роджерсом, рассматриваются такие центральные понятия, как «становление личности», представление о необходимости максимальной творческой самореализации, что означает истинное психологическое здоровье.

А. Маслоу, который наиболее содержательно освещал проблемы личностного роста в своих научных трудах, отмечал, что организм имеет гораздо более сильную тягу к здоровью, росту и биологическому успеху, нежели мы могли предполагать сто лет назад. Сердце» его концепции – это представление об иерархии ценности человеческих потребностей. Автор полагал, что потребности человеку «заданы» и иерархически организованы. Общий принцип, предлагаемый им для трактовки развития личности: нижележащие потребности должны быть в какой-то мере удовлетворены прежде, чем человек может перейти к реализации высших потребностей. На «вершине» пирамиды оказываются потребности самоактуализации. Самоактуализирующимися

личностями исследователь называл людей, которыми движет стремление к истине, добру, красоте, справедливости, порядку, законности и прочим высоким ценностям. Самоактуализацию он определял как потребность в самосовершенствовании, в реализации своего потенциала. По мнению ученого, все люди ищут внутренней состоятельности, однако достигают уровня самоактуализации (которая не состояние, а процесс) немногие – менее 1%. Он считал, что большинство просто слепо к своему потенциалу не знает о его существовании и не ведает радости движения к его раскрытию. Этот защитный механизм, препятствующий личностному росту, он называл уклонением от роста, боязнью собственного величия, бегством от своих талантов. Комплекс Ионы, по меткому определению автора, проявляется в том, что мы пытаемся избежать ответственности, которую возлагает на нас наше устройство, наша судьба, а иногда и случай. Ученый считал, что путь самосовершенствования труден; он связан с переживанием страха неизвестности и ответственности, но он же – путь к полноценной, внутренне богатой жизни.

В целом гуманистическая психология не представляет единой теории; ее объединяют некоторые общие положения и «личностная» ориентация в практике – психотерапии и педагогике. А. Маслоу и К. Роджерс упорно писали о позитивной и конструктивной сущности человека, чему реальные подтверждения они получали в своей исследовательской и практической работе. Гуманистическая психология, верующая в изначально доброе начало в человеке, исповедует идею о неограниченной свободе человека расти и развиваться.

Однако мы склонны придерживаться более реалистического, более нейтрального взгляда на природу человека, поскольку ... люди – разные, особенно с разными людьми и в разных ситуациях. Нам близка реалистическая психология с ее реалистическими принципами. Один из них – развитие созидательной самоактуализации. Другой – Я у каждого из нас много (детские, родительские, взрослые, социальные, игровые, мистические и пр.). Эти Я скорее разные, чем добрые.

Итак, теоретический анализ концепций личности человека показал, что формирование личности – это непрерывный процесс, состоящий из ряда последовательно сменяющихся стадий, качественные особенности которых зависят от конкретных условий и обстоятельств. Теоретический анализ позволяет выделить три основных параметра личности: широту связей человека с миром, степень их иерархизированности и общую их структуру.

Что же касается таких психологических «подструктур личности», как темперамент, потребности и влечения, эмоциональные переживания и интересы, установки, навыки и привычки, нравственные черты, то они не исчезают. Они только иначе открывают себя. Одни – в виде условий, другие – в своих порождениях и трансформациях, в сменах своего места в личности, происходящих в процессе ее развития.

Перейдем непосредственно к анализу **теоретических концепций личности бизнесмена.**

Личность экономического человека, предпринимателя, менеджера, бизнесмена исследовали экономисты: А.И. Агеев, П. фон Друкер, Дж. Кейнс, Б.А. Райзберг; Ф.фон Хайек, Й. Шумпетер и др.; юристы: Е.Л. Стрельцов и др.; социологи: В.П. Пилипенко, И.П. Шевель и др.; психологи: О.В. Данчева, О.С. Дейнека, Е.Н. Емельянов, Д. Канехман, И. Кизнер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, М. Мелия, А. Менегетти, Х. Мюнстерберг, С.Е. Поварницына, А. Тверски, Ю.М. Швалб; преподаватели, предприниматели, бизнес-тренеры Р. Хизрич, М. Питерс, Б. Швальбе, Х. Швальбе и многие другие ученые и практики.

Дж. Кейнс в модели экономического человека выделил следующие профессионально важные свойства: склонность к сбережению, предусмотрительность, расчетливость, стремление к лучшему, стремление к независимости, предприимчивость, желание оставить наследникам состояние, чувство скупости. Большое значение ученый придавал фактору экономического и финансового рисков в деятельности предпринимателя. Он также рассматривал экстремальные экономические ситуации и на их фоне предпринимательское поведение при неполной экономи-

ческой информации, в условиях неопределенности. Он указывал на то, что предпринимателя повсюду поджидают опасности и неизвестность, но выигрывает только тот, кто не боится риска. По его мнению, преодолеть трудности предприниматель может, лишь сохраняя оптимизм и уверенность в себе.

Когда иссякает жизнерадостность и приходится полагаться на один рациональный математический расчет, предпринимательство, по словам Дж. Кейнса, «хиреет и испускает дух». Частная инициатива в инвестиционных проектах разворачивается лишь в том случае, когда разумные расчеты дополняются и поддерживаются духом жизнерадостности, чтобы мысль о конечном ущербе, в плену которой часто оказываются пионеры, просто отбрасывалась в сторону, подобно тому, как здоровый человек попросту не думает о смерти.

Многие исследователи связывают феномен предпринимательства с творческой активностью человека (О.В. Данчева, Е.Л. Стрельцов, Ю.М. Швалб, Й. Шумпетер).

Так, Й. Шумпетер – создатель теории предпринимателя-новатора, видел основное назначение предпринимателя в революционизировании и реформировании производства. Ученый называл творческим предпринимателем того, кто с помощью все новых комбинаций факторов производства осуществляет реализацию нововведений и тем самым обеспечивает экономический рост. Предпринимательство, по его мнению, – это универсальная общеэкономическая функция, присущая любому обществу. Исследователь охарактеризовал развитие капитализма, основным движением которого, по его мнению, является предприниматель, как процесс «творческого разрушения».

Современники не разделяли его точку зрения, и даже основатели либеральных экономических наук отказывали творческому предпринимательству в праве на существование, поскольку считалось, что определяющей чертой человека является привычка к существующим формам жизни, которая тесно сочетается со страхом перед последствиями возможных перемен. Поэтому к старательному работнику относились с уважением

независимо от культурных традиций, а вот к предпринимателю относились с недоверием и опасением.

Общий прорыв позитивной истории предпринимательства последовал лишь в 1912 году, когда вышла в свет книга Й. Шумпетера «Теория экономического развития», где автор ясно показал, что сущность предпринимателя заключена в его особых функциях: осознание и реализация новой комбинации факторов производства. Ученый разработал тип творческого предпринимателя, который реализует нововведения или инновации и тем самым обеспечивает экономический рост. Данная характеристика, на наш взгляд, не является исчерпывающей, поскольку, ярко выраженное, творческое начало присуще далеко не всем предпринимателям. Вместе с тем, даже малые технические, организационные либо коммерческие нововведения вносят свой вклад в успех бизнеса.

Е.Л. Стрельцов называет предпринимателя субъектом хозяйствования, культуры, координации, обновления и открытости, а также определяет предпринимательство как особый творческий тип экономического поведения, который составляет внутреннее (имманентное) свойство всех факторов достижения экономического успеха практически во всех сферах общественной жизни. Ученый, обобщая наиболее представительные трактовки понятия «предпринимательство», отмечает, что предпринимательская функция – синоним хозяйственного творчества, новаторства, которые и являются наиболее важной человеческой составляющей экономической динамики.

Ю.М. Швалб и О.В. Данчева отмечают, что суть предпринимательства заключается в том, что находится и апробируется что-то новое, то, чего раньше не было в структуре производства, в конкретном социуме или обществе. Исследователи указывают, что предпринимательство – это акция открытия определенных «новых мест» в экономической структуре, которая уже сложилась прежде. По их мнению, предпринимательская деятельность – это творческая, изобретательская, требующая большой энергии деятельность.

Лауреат Нобелевской премии Ф. фон Хайек неразрывно связывал предпринимательство со свободой человека, исключаящей его подчинение воле других людей, но, безусловно, согласно с законами гражданского общества. Ученый утверждал, что личная независимость позволяет человеку наиболее продуктивно распорядиться своим экономическим потенциалом. Суть предпринимательства он видит в поиске и исследовании новых экономических возможностей.

П. фон Друкер, основоположник современного этапа развития научного менеджмента указал на основную личностную черту выдающихся предпринимателей – максимальное использование экономических возможностей. Он ярко описал подъём и становление величайших предприятий в истории мировой экономики и вклад, который внесли их основатели в достижения бизнеса, максимально используя все возможные шансы. Ученый придавал исключительное значение профессиональным менеджерам и возлагал на них исключительную роль. Управленческая элита, по его мнению, является основой предпринимательства и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества.

По мнению Б.А. Райзберга, важными свойствами предпринимателя являются мобильность и динамичность, отличающие его от относительно устоявшихся форм и методов экономической деятельности. Кроме того, по мнению ученого, предпринимательскую деятельность неизбежно приходится осуществлять в условиях высокого уровня неопределённости, а это, в свою очередь означает неизбежность риска, угрозу потерь.

Б. Швальбе и Х. Швальбе выделяют уверенность в себе как основу успешности личности в профессиональной бизнес-деятельности. По их мнению, составляющие уверенности в себе – это уверенность в своих способностях, с помощью которых можно решить все жизненные проблемы; твердое знание того, чего хотите; доверие самому себе.

И. Кизнер утверждал, что предприниматель как субъект хозяйственной деятельности, обладающий повышенной чуткостью к возможностям извлечения прибыли, первым заключает

и удовлетворяет новую или латентную общественную потребность или заранее предвосхищает различные несовершенствования.

Исходя из того, что психологические и поведенческие профессионально важные личностные качества предпринимателя, как правило, собственника, берущего на себя риск финансовых расходов, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, нового продукта, нового вида услуг, которые он выводит на рынок, существенно отличаются, на наш взгляд, от подобных качеств, которыми обладают традиционные менеджеры, которые управляют всеми делами, нанимают людей и управляют ими.

Р. Хизрич и М. Питерс провели сопоставительное сравнение психологических и поведенческих профессионально важных личностных качеств традиционного менеджера, предпринимателя и внутреннего предпринимателя (табл. 1.3).

Под традиционным менеджером они имели в виду управленца, который не обладает свойствами предпринимателя, а просто исполняет свои обязанности как служащий.

Предприниматель занимается собственным бизнесом с целью получения прибыли или иной выгоды. Его деятельность связана с риском и протекает в условиях дефицита времени, информации.

Внутренний предприниматель – это человек, работающий в организации, и обладающий способностями предпринимателя.

Из таблицы видно, что предприниматель-собственник и внутренний предприниматель обладают, подобными наборами психологических профессионально важных для успешной предпринимательской деятельности свойств и поведенческих характеристик. Различия возникают лишь в связи с тем, что внутреннему предпринимателю постоянно приходится считаться с нормами и ограничениями бизнес-организации, в которой он работает, и приспособлять к ним свое поведение и профессиональную деятельность.

Традиционный менеджер выступает как подлинный человек бизнес-организации. Он таков по своему психологическо-

Таблица 1.3

## Сравнение качеств личности традиционного менеджера, предпринимателя и внутреннего предпринимателя (по Р. Хизричу и М. Питерсу)

Качества личности	Традиционный менеджер	Предприниматель	Внутренний Предприниматель
Ведущие мотивы	Получить продвижение по службе, собственный кабинет, штат, власть	Стремление иметь независимость, свободу действий, творчески работать, создавать капитал	Стремление к независимости действий, приобретению позиций в корпорации и соответствующих вознаграждений
Восприятие временной перспективы	Ориентируется на короткие временные горизонты: недели, месяцы	Ориентация на 5-10-летние периоды, как вехи роста своего бизнеса	Занимает среднее положение между традиционным менеджером и предпринимателем
Характер деятельности	Больше делегирует свои полномочия подчиненным и контролирует исполнение и сам напрямую включается в дело	Прямая включенность в работу	Больше выполняет работу сам, чем перепоручает ее кому-то
Отношение к риску	Боязлив	Разумный риск	Разумный риск
Отношение к статусу	Озабочен собственным статусом	Нет озабоченности символами статуса	Не озабочен традиционными символами статуса в корпорации, хочет лишь независимости
Отношение к неудачам и ошибкам	Стремится всячески избежать ошибок и неожиданностей	Не боится ошибок, исправляет их и преодолевает неудачи	Стремится скрывать от окружающих рискованные проекты, пока не готов их доказательно обосновать
Принятие решений	Обычно соглашается с теми, кто выше по положению	Своими решениями реализует свою мечту	Способен убедить других помогать в реализации его мечты

му складу или стал таким в результате многих лет адаптации к нормам и требованиям организации. И начать путь предпринимателя-организатора производства он вряд ли уже сможет. Авторы рассмотрели ряд психологических свойств, которые при достаточно высоком уровне их развития характеризуют «идеального» предпринимателя. В реальной жизни такое психологическое совершенство встречается не часто, но, тем не менее, многим предпринимателям удается достичь весьма значительных успехов в профессиональной бизнес-деятельности. В стратегии и тактике таких предпринимателей проявляется, прежде всего, их общий психологический склад личности, но вместе с тем у каждого есть и свои индивидуальные особенности.

Рассматривая сущность предпринимательской деятельности, роль предпринимателя в экономических достижениях стран и фирм, А.И. Агеев приводит данные своего исследования по выявлению «профиля предпринимателя» и называет 10 профессионально важных для бизнес-успешности качеств, демонстрируемых наиболее удачливыми предпринимателями различных стран (табл. 1.4).

Таблица 1.4

**«Профиль предпринимателя» (по А.И. Агееву)**

Качества	Индикаторы проявления качеств
1. Поиск возможностей и инициативность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Видит и использует новые или необычные деловые возможности</li> <li>– Действует до того, как его вынудят к этому обстоятельства.</li> </ul>
2. Упорство и настойчивость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Готов к неоднократным усилиям, чтобы преодолеть препятствие</li> <li>– Меняет стратегии, чтобы достичь цели.</li> </ul>
3. Готовность к риску	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предпочитает ситуации «вызова» или умеренного риска</li> <li>– Предпринимает действия, чтобы уменьшить или контролировать результаты.</li> </ul>

<b>Качества</b>	<b>Индикаторы проявления качеств</b>
4. Ориентация на эффективность и качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Находит пути делать вещи лучше дешевле, быстрее</li> <li>– Стремится достигать совершенства, улучшать стандарты эффективности.</li> </ul>
5. Вовлеченность в рабочие контакты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Принимает на себя ответственность и идет на личные жертвы для выполнения работы</li> <li>– Борется за дело вместе с работниками или вместо них.</li> </ul>
6. Целеустремленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясно выражает цели: имеет долгосрочное видение</li> <li>– Постоянно ставит и корректирует краткосрочные задачи.</li> </ul>
7. Стремление быть информированным	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лично собирает информацию о клиентах, поставщиках, конкурентах</li> <li>– Использует личные и деловые контакты для своей информированности.</li> </ul>
8. Систематическое планирование и наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирует, разбивая крупные задачи на подзадачи</li> <li>a. Следит за финансовыми показателями и использует их при</li> <li>b. принятии решений</li> <li>– Разрабатывает или использует процедуры слежения за выполнением работ.</li> </ul>
9. Способность убеждать и устанавливать связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использует осторожные стратегии для влияния и убеждения людей</li> <li>– Использует деловые и личные контакты как средство достижения своих целей.</li> </ul>
10. Независимость и самоуверенность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стремится к независимости от правил и контроля других людей</li> <li>– Полагается лишь на себя перед лицом противостояния и при отсутствии успеха</li> <li>– Верит в свою способность выполнять трудные задачи.</li> </ul>

Представленная в таблице структура профессионально важных качеств, демонстрируемых наиболее удачливыми предпринимателями различных стран, не отражает многих сторон сложной, многогранной профессиональной деятельности предпринимателя, например, такой, как необходимость выводить на рынок новую продукцию с обоснованием того, что она является брендом. В решении подобной задачи предпринимателю помогает его концептуальное мышление.

Для дальнейшего анализа теоретических концепций личности бизнесмена в контексте его организационного поведения и профессиональной деятельности нам представляются интересными исследования Д. МакГрегора, А. Маслоу, Х. Мюнстерберга.

Д. МакГрегор в своих теориях X и Y открыл, что модели человеческих отношений неадекватны реальной организационной жизни и понимание менеджером природы человека, поведения и деятельности человека очень важны при выборе стиля действий менеджера.

Положения теории X, представляют традиционный взгляд на управление: 1) обычный человек не желает трудиться и старается избежать работы любыми способами; 2) поскольку люди не склонны к труду, их приходится заставлять работать, угрожая наказанием, если они не будут прилагать необходимых усилий для достижения целей организации; 3) как правило, человек нечестолобив, более всего стремится к личному спокойствию и безопасности, старается избежать ответственности, предпочитает быть подчиненным, а не руководителем; избегает изменений, перемен и стремится к постоянству.

Положения теории Y: 1) труд для человека так же естественен, как и отдых; 2) человек способен осуществлять самоуправление и самоконтроль, поэтому контроль и наказание не являются единственным способом достижения поставленных перед ним целей; 3) усилия, которые затрачивает работник для достижения целей, пропорциональны ожидаемому вознаграждению; 4) нормальный человек при соответствующих условиях

и требуемой подготовке берет на себя ответственность и стремится к ней.

А. Маслоу разработал теорию Z, вслед за теориями X и Y Д. Мак-Грегора, в которой акцентировал внимание на понимании связи общих целей организации и конкретных задач отдельных зрелых ее членов; на том, что рост психологического здоровья человечества будет способствовать возрастанию в цене «высших» типов оплаты труда, особенно если денежное вознаграждение будет достаточным и стабильным.

Лояльность работников организации, по мнению автора, основывается на сотрудничестве, самопожертвовании, приверженности высшим ценностям. Ученый утверждает, что «в среде бизнесменов, промышленников, менеджеров, педагогов и политиков так же много людей, достигших трансценденции, как и среди религиозных деятелей, поэтов, интеллектуалов, музыкантов и других, по долгу службы предназначенных к этому и официально считающихся таковыми. Просто у каждой из указанных групп трансценденция проявляет свой нрав, говорит на своем жаргоне, имеет свое лицо и носит свою униформу ... бизнесмен, как правило, старательно скрывает присущий ему идеализм, свои мета-мотивы и трансцендентные переживания под маской «жесткости», «реализма», «эгоизма» и прочих словечек, которые я беру здесь в кавычки, чтобы нагляднее показать их наносной и защитный характер. Его истинные мета-мотивы не подавлены, а просто затаены ....».

Вышеописанные гуманистические идеи Д. МакГрегора и А. Маслоу не смогли, в полной мере, воплотиться в организационную практику 60-х и 70-х годов прошлого века в связи с негативными процессами, которые охватили в это время экономику США такими, как инфляция, высокая безработица снижение производительности труда в промышленности.

Интересно отметить тот факт, что японский опыт, например, бережливого производства компании «Toyota», опыт развития всеобщего управления качеством, который сегодня распространяется во многих странах мира, является реальным воплощением того, что теория Z работает.

Подтверждением последнего факта является опыт творческой адаптации и внедрения кайдзен-философии (постепенного и постоянного совершенствования всех процессов: производственных, технологических, бизнес-процессов и социальных процессов в том числе) в производственной компании «АЙСБЕРГ» Лтд ([www.aisberg.com](http://www.aisberg.com) Украина, Одесса). В рамках HR Проекта «7-е небо» вот уже более 10-ти лет происходит вовлечение всех сотрудников предприятия в процессы совершенствования всего, что их окружает. Практический опыт внедрения системы всеобщего управления качеством подтверждает, что если развитием человеческих ресурсов бизнес-организации заниматься вдумчиво, глубоко и системно, то такая работа приносит свои положительные плоды.

Х. Мюнстерберг – один из пионеров прикладной психологии в области бизнеса. Его теоретическая и экспериментальная работы включали исследования:

1) требований к работе и тем людям, чьи умственные способности наиболее соответствуют выполнению данной работы;

2) попытку определить «психологические условия», при которых от каждого работника может быть получен самый лучший результат;

3) изучение того, как через влияние на потребности людей и их удовлетворение можно добиваться желательных для бизнеса результатов. Ученый разработал тесты для отбора работников с учетом их способностей и склонностей, совместимости в работе друг с другом; психологические приемы, увеличивающие мотивацию и снижающие усталость рабочих. По мнению Х. Мюнстерберга, функция психолога – работать там, где «существует неудовлетворенность рабочих при отсутствии очевидных недостатков».

Исходя из системных представлений нам представляется интересным утверждение А. Менегетти, который, исследуя проблему «система и личность», показывает, как развитые личности могут способствовать приросту социальной эффективности. Ученый утверждает, что настоящий, истинный предприниматель возвеличивает человека, обслуживает его, лелеет,

преподносит ему наилучшее, считает его разумным. Именно поэтому он денно и ночью думает над идеей, которая привела бы его к успеху и заработку: в строительстве собственного богатства для него непреложным условием является реализация других людей. Предприниматель-лидер, по мнению исследователя, является несущей структурой жизненного, действительного и искреннего порыва. Именно не кто иной, как homo faber, прометеевский человек, предприниматель-лидер обеспечивает благополучие, выражаемое в деньгах, здоровье, способности действовать.

Продолжая анализ феномена личности бизнесмена, приведем утверждение В.П. Пилипенко и И.П. Шевель о том, что руководитель с характером предпринимателя наполняет свою деятельность и деятельность окружающих духом предпринимательства и побуждает всех искать новые пути для достижения экономического успеха. По мнению ученых, предприниматель – это человек воли и дисциплины, у него азартная трудоспособность, он аскетично относится к развлечениям. К профессионально важным предпринимательским качествам они относят: организаторские способности, развитую интуицию, агрессивность, снижение значимости проблем, неутомимость.

В контексте анализа теоретических концепций личности бизнесмена интересными, на наш взгляд, являются исследования экономического поведения человека О.С. Дейнека, Д. Канемана, А. Тверски.

Д. Канеман – израильско-американский психолог, один из основоположников психологической (поведенческой) экономической теории, лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 г. «за применение психологической методике в экономической науке, в особенности при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности». Исследователь доказал, что принимаемые людьми решения существенно отклоняются от того, что предписано стандартной экономической моделью «человека экономического», чем поставил под вопрос практическую ценность фундаментальных постулатов экономической теории.

Вместо теорий принятия решений, основывающихся на теории вероятностей, Д. Канеман и А. Тверски предложили новую теорию – теорию перспектив. Согласно этой теории, нормальный человек не способен правильно оценивать будущие выгоды в абсолютном их выражении, на самом деле он оценивает их в сравнении с некоторым общепринятым стандартом, стремясь, прежде всего, избежать ухудшения своего положения. С помощью теории перспектив можно объяснить многие нерациональные поступки людей, не объяснимые с позиций «человека экономического». Анализ когнитивных и ситуационных факторов, проведенный Д. Канеманом и А. Тверски, помог понять психологические процессы, управляющие человеческими суждениями и принятием решений.

О.С. Дейнека, исследуя экономическое поведение человека, отношение к деньгам, модели потребительского поведения, экономическое благополучие, психологические особенности современного российского предпринимательства, акцентирует внимание на самостоятельности профессиональной предпринимательской деятельности, предполагающей выбор, независимость, риск, осознанную ответственность. Выполненные ею исследования представителей малого и среднего бизнеса показали, что у современных молодых российских предпринимателей симптомокомплекс самостоятельности и автономности выражен особенно ярко. По мнению исследователя, высокие показатели самостоятельности нередко сочетаются с пониженной ответственностью, с нежеланием принимать ответственность на себя в сложных ситуациях.

Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына, прослеживая основные этапы развития человека в бизнес-деятельности (предприниматель, менеджер, инвестор, лидер бизнес-организации), описали ключевые характеристики этапных состояний.

Эволюцию человека в профессиональной бизнес-деятельности по Е.Н. Емельянову и С.Е. Поварницыной можно представить в виде следующей таблицы 1.5. В этой таблице представлены основные этапы (предприниматель, менеджер, инвестор, лидер бизнеса) и характеристики этих этапов.

Таблица 1.5

**Этапы развития человека в бизнесе  
(по Е.Н. Емельянову и С.Е. Поварницыной)**

Этап	Характеристика этапных состояний
Пред-приниматель	Успех в проведении коммерческих операций на собственные или заемные средства. Личное участие в формировании первоначального капитала и в создании своего дела. Право принятия решения при выборе направлений развития дела. Право распоряжаться получаемой в деле прибылью. Принятие на себя риска и ответственности за воплощение идей бизнеса. Материальная ответственность за результаты дела.
Менеджер	Менеджер, выросший из предпринимателя, владелец своего дела, проводит организационные изменения тогда, когда требует ситуация. Чтобы это сделать успешно, он согласовывает изменения с организационной культурой, планирует изменения, контролирует ресурсы, организует совещания, обучает и мотивирует людей, эффективно распределяет время.
Инвестор	Эффективно распоряжается «лишними», не требующимися существующему бизнесу деньгами. Направляет эти средства не на внутренние потребности организации, а в новое дело со всеми сопутствующими рисками. Заставляет работать деньги, заработанные в бизнесе.
Лидер бизнеса	Ведущая деятельность лидера бизнеса – инновации. Статус лидера и его положение на рынке вынуждают его изыскивать ходы, ниши и способы действий, не использовавшиеся ранее в этой сфере. Деятельность лидера протекает в условиях наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани больших выигрышей и больших потерь предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости личности бизнесмена на этом этапе.

Ученые дополнили анализ внутренних закономерностей, прослеживаемых на этапах развития бизнесмена, сосредоточившись на основных профессионально важных психологических качествах, которые оказываются принципиально важными, по их мнению, для человека, результативно и эффективно действующего в бизнесе. От уровня развития этих качеств, по их мнению, зависит выживание, формирование и эффективное развитие поставленного дела, вероятность достижения успешности личности в профессиональной бизнес-деятельности. К качествам достаточно специфичным для профессиональной бизнес-деятельности исследователи отнесли счетность и маркетинговость мышления бизнесмена.

Важным источником информации о личностных особенностях бизнесменов является направленное наблюдение за деятельностью наиболее успешных из них, беседы и глубинные интервью с ними.

М. Мелия на основе наблюдения и обобщения индивидуальных биографий наиболее успешных представителей российского бизнеса выделила профессионально-значимые личностные качества, которые помогли им добиться успеха в бизнесе, стать богатыми и влиятельными (табл. 1.6).

Таблица 1.6

**Психологические качества успешных бизнесменов  
(по М. Мелия)**

<b>Качества</b>	<b>Индикаторы</b>
«Могущество желаний»	Лидеры бизнеса не боятся мечтать о самых на первый взгляд трудно осуществимых вещах. У них масштабные желания и ясные цели, подкрепленные абсолютной верой в успех
Мощный внутренний импульс	Руководство собственными принципами, мотивами, постановок – ка целей без каких-то внешних стимулов
«Неоправданный оптимизм»	Расценивают свои шансы выше, чем шансы других. Верят в свои силы и считают, что у них способности лучше, чем у большинства людей.

Продолжение табл. 1.6

Качества	Индикаторы
	Их отличает высокая устойчивость к неудачам, даже крупным, так называемый «подкожный слой оптимизма». Неудачи побуждают их к мобилизации всех жизненных ресурсов
Открытость суровой правде, реальным фактам и вера в победу	Трудности вызывают у них лишь азарт, они выходят из борьбы более сильными
Компетентность во времени	Жизнь настоящим, реалистичность в оценке перспектив, умение связывать текущие задачи со стратегическими планами, легко оперировать временем, как прошлым, так и будущим.
Черно-белое восприятие мира, т.е. целеустремленность	Все подчиняют достижению цели, сортируют все жизненные ситуации по принципу «нужно – не нужно». Восприятие мира при этом упрощается, становится черно-белым
Харизма, сильная энергетика, лидерство	Умение завораживать и увлекать, обладая притягательной силой. Харизматический человек наделен особой властью, он оказывает влияние на мысли и действия других людей
Склонность к риску, изменениям	Они каждый день могут принимать много рискованных, опасных, авантюрных решений и не испытывать при этом страха, а получать удовольствие, беря на себя ответственность за дело и за людей. Создавать, строить, развивать – ключевые слова их деловой жизни
Ответственность и моральные границы	Отвага в бизнесе – это сочетание риска с ответственностью, поскольку цена многих решений очень высока. Бизнесменам свойственно обостренное чувство ответственности за свои слова, дела, за людей, которые им доверяют. У них есть собственный свод правил, этические принципы, внутренние нормы, моральные границы, за которые нельзя переступать. Соблюдение этих правил очень важно для деловой репутации.

Продолжение табл. 1.6

Качества	Индикаторы
Ясность мышления и безальтернативность решений	Способность воспринять максимум информации и многовариантность «на входе». Пока решение не выработано, успешные люди открыты к его обсуждению, к диалогу, но как только решение созрело – оно больше не обсуждается, все внимание сосредотачивается на реализации решения.
Рациональное отношение к деньгам	Деньги должны постоянно работать. Бизнесмен знает, куда он вложит деньги, как распорядится полученной прибылью. Деньги для них – средство, но не цель. Они дают возможность ставить новые более масштабные задачи, выходить на иной уровень развития.
Бизнес как способ самореализации	Отношение к бизнесу – способ самореализации. Возможность проявить себя в чем-то новом и значимом для себя.
Демократичность и скромность	Реальные, ответственные люди крепко стоят на земле в отличие от тех, кто получил бизнес в наследство. Они открыты и демократичны.
Уникальность	В окружении крупных бизнесменов нет людей, подобных им, сравнимых с ними по своим личностным качествам. Они иные, независимы, нетрадиционны во взглядах, привычках и воспринимаются другими как эксцентричные люди. Они позволяют себе быть упрямыми, раздражительными, холодными, бессердечными и безжалостными. Они сосредоточены на себе и своих планах, могут подавлять, удивлять своим экстравагантным поведением
Экзистенциальная тревога	Стремление к большему. Деловая элита – это более «продуктивные» для экономики страны люди, у них есть некий «психологический вечный двигатель». Они достигли вершины пирамиды потребностей А. Маслоу и с точки зрения экзистенциальной не смогут полностью реализовать себя никогда: как только они добиваются одной цели, тут же ставят следующую.

В таблице представлены психологические качества людей, большинство из которых составляют те, кто добился всего сам. В результате исследований выделено пятнадцать психологических профессионально важных для бизнеса личностных качеств и их индикаторов.

М. Мелия на основе обобщения индивидуальных историй бизнесменов выделила три группы тех, кто составляет верхушку российского бизнеса и описала их психологические качества:

1) бывшие партийные, комсомольские работники, руководители крупных промышленных предприятий, которые вовремя сориентировались и сумели получить в собственность то, чем они в свое время управляли (организацию, предприятие, компанию и т.п.);

2) активные, умные люди, которые благодаря исключительным деловым и личностным качествам, а также интуиции и знанию особенностей российского законодательства, организовали успешный бизнес. Эти две группы представляют собой наиболее успешных бизнесменов («олигархов»);

3) новая генерация российских бизнесменов, которых автор называет «self-made» («сделавшие себя сами»). Эти люди добились успеха только за счет своих личностных качеств, поскольку не имели административных и политических ресурсов, не участвовали в «дележе» госсобственности, а создавали свой бизнес с нуля. Это новое поколение бизнесменов, которые оказывают значительное влияние на российскую экономику. Именно бизнесмены, «сделавшие себя сами», становятся объектами пристального внимания психологов, для того, чтобы выявить профессионально важные личностные качества, наиболее способствующие достижению успеха в бизнесе.

Отметим, что большинство психологических исследований, посвященных личности бизнесменов, проводятся на третьей группе, поскольку именно в ней встречается больше всего наиболее успешных людей, которые добились всего благодаря своему труду и незаурядным личностным качествам.

Большинство из приведенных в данной таблице 15-ти психологических качеств успешных бизнесменов скорее можно отнести к мотивационной сфере («могущество желаний»,

склонность к риску и изменениям) и эмоциональной сфере («неоправданный оптимизм») бизнесменов. Психологические качества, которые можно отнести к когнитивной сфере следующие: ясность мышления, рациональное отношение к деньгам. Автор описывает мотивационный механизм, так называемый «психологический вечный двигатель», благодаря которому как только бизнесмен добивается одной цели, тут же он ставит перед собой следующую цель.

Таким образом, завершая анализ теоретических концепций личности бизнесмена, можно сделать вывод о том, что наиболее важными в контексте цели и задач нашего исследования явились концепции: Б.Г. Ананьева, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, Б.С. Рубинштейна, в которых личность, являясь подсистемой сложной и целостной системы человека, с разнообразными связями и взаимодействиями с окружающей средой, формируется в жизненных отношениях в результате деятельности; А. Маслоу, К. Роджерс, в которых авторы, пришли к выводу, что основным мотивом поведения здоровых и творческих людей является стремление к самоактуализации, внутреннее стремление человека расти и развиваться; П. Друкера, Д. МакГрегора, А. Менегетти, Й. Шумпетера, в которых исследователи видели основную миссию человека бизнеса в ответственной и творческой инициативе по развитию бизнеса и общества; А.И. Агеева, Е.Н. Емельянова, Ю.М. Швалба, в которых авторы выделили в качестве наиболее важные для успешности в бизнесе качества: новаторство и новизна в достижении целей бизнеса, организованная интуиция, готовность к риску, ориентация на эффективность и качество, осознанная ответственность, смелость принятия ответственности на себя.

Теоретико-методологический анализ концепций личности бизнесмена позволяет сказать, что, несмотря на многочисленные исследования в области психологии профессиональной деятельности и психологии менеджмента, по нашему мнению, сегодня проблемы определения структуры личности успешного бизнесмена, движущих сил ее развития, критериев успешности личности в бизнесе являются, актуальными, поскольку разрешаются по-разному представителями разных научных направлений.

### 2.3. Теоретические основы коммуникации в бизнесе

**Проблемы дифференциации и интеграции понятий «коммуникация» и «общение».** Если говорить, что коммуникация – это взаимодействие, общение – это взаимоотношения, то феномены «коммуникация» и «общение» – это разные и очень существенные грани человеческой деятельности.

А если рассматривать коммуникативную сторону общения как одну из сторон общения наряду с интеракцией и перцепцией, то можно сказать, что понятие «общение» шире и включает коммуникацию как составную часть.

Прежде всего, определим понятие коммуникации. Задача эта сложная, поскольку определений у коммуникации примерно столько же, сколько и авторов работ о ней.

Собственно термин «коммуникация» появился в научной литературе в начале XX в. (хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена еще Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория).

В психологической и социологической литературе общение и коммуникация рассматриваются как пересекающиеся, но не синонимические понятия. Если термин «коммуникация», появившийся в научной литературе в начале XX века, используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроениями, чувствами и т.п. в человеческом общении), а также передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы, то общение рассматривается как межличностное взаимодействие людей при обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного характера. В числе основных функций общения также выделяются контактная, призванная удовлетворить потребность человека в контакте с другими людьми, и воздействующая, проявляющаяся в постоянном стремлении человека определенным образом воздействовать на своего партнера. Поэтому общение означает

воздействие, обмен мнениями, взглядами, влияниями, а также согласование или потенциальный либо реальный конфликт.

Существует точка зрения, что базовой категорией является все-таки коммуникация, которая протекает между людьми в форме общения как обмен знаковыми образованиями (сообщениями). Но существует и противоположная трактовка соотношения понятий «общение» и «коммуникация», в которой основной категорией считается общение, а в структуре последнего выделяются коммуникация (обмен информацией), интеракция (организация взаимодействия и воздействия), перцепция (чувственное восприятие как основа взаимопонимания). При этом коммуникация выступает своего рода посредником между индивидуальной и общественно значимой информацией.

Итак, в обоих случаях, несмотря на внешние различия, основной упор делается на механизм, который переводит индивидуальный процесс передачи и восприятия информации в социально значимый процесс персонального и массового воздействия.

Анализ различных подходов к этому вопросу показывает, что понятия «общение» и «коммуникация» имеют как общие, так и отличительные признаки. Общими являются их соотнесенность с процессами обмена и передачи информации и связь с языком как средством передачи информации. Отличительные признаки обусловлены различием в объеме содержания этих понятий (узком и широком). Это связано с тем, что они используются в разных науках, которые на первый план выдвигают различные аспекты этих понятий. Будем считать, что за общением в основном закрепляются характеристики межличностного взаимодействия, а за коммуникацией закрепляется дополнительное значение – информационный обмен в обществе. На этом основании общение представляет собой социально обусловленный процесс обмена мыслями и чувствами между людьми в различных сферах их познавательно-трудовой и творческой деятельности, реализуемый главным образом при помощи вербальных средств коммуникации. Можно присоединиться к мнению А.А. Леонтьева, который определяет общение как систему целенаправленных и

мотивированных процессов, обеспечивающих взаимодействие людей в коллективной деятельности, реализующих общественные и личностные, психологические отношения и использующих специфические средства, прежде всего язык.

Системное понимание сущности общения, его многофункциональной природы можно обнаружить в трудах Б.Ф.Ломова и др. ученых, выделяющих набор основных функций общения.

Б.Ф. Ломов в общении выделяет, к примеру, такие функции, как:

- а) информационно-коммуникативная, охватывающая процессы приема передачи информации;
- б) регуляционно-коммуникативная, связанная со взаимной корректировкой действий при осуществлении совместной деятельности;
- в) аффективно-коммуникативная, относящаяся к эмоциональной сфере человека и отвечающая потребностям в изменении своего эмоционального состояния.

В отличие от общения коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств:

1. *Вербальные* – речевые. Вербальная коммуникация для человека является основной – имеется в виду не генезис коммуникации и не «процент использования», а универсальность этого способа для человека, всеобщую переводимость любых других коммуникативных средств на вербальный человеческий язык. К числу вербальных средств относится устная и письменная разновидности языка;

2. *Невербальные* – это пантомимика, мимика, жесты и другие средства: пространственные (расстояние, приближение, удаление, повороты), временные (раньше, позже) и предметные (наличие, положение предметов и т.п.).

**Моделирование коммуникации.** Для лучшего понимания коммуникативного процесса исследователи используют метод моделирования: воспроизведения характеристик одного объ-

екта с помощью другого. Модель коммуникации, как и любая абстракция, является упрощением, схематически воспроизводящим лишь наиболее существенные черты и внутренние связи реально действующего механизма. Потребность упрощенного осмысления может быть продиктована разными целями и в зависимости от этого создаются различные модели, которые сохраняют подобие с оригиналом только в определенном аспекте, игнорируя влияние многих других возмущающих влияний, связей и отношений. Специфика каждой конкретной модели обусловлена принадлежностью ее автора к той или иной научной школе, его взглядами и интересами. В исследованиях коммуникации вовлечены специалисты самого разного профиля из области: психологии, социологии, антропологии, политических наук, экономики, бизнеса, лингвистики, образования, математики, инжиниринга. В соответствии с задачами, возникающими в рамках конкретной дисциплины, возникает необходимость моделировать определенные, специфичные для предмета данной науки стороны процесса коммуникации. Для конкретных целей может ставиться задача построения модели, либо объединяющей различные типы коммуникации, либо подчеркивающей своеобразие одного из них, связанного, например, с определенным стремлением коммуникатора: информировать реципиента, развлечь, научить, убедить, повлиять на него (и со стремлением реципиента понять, узнать информацию, принять решение, научиться чему-либо, развлечься).

Процесс коммуникации может быть разделен на отдельные фрагменты, единицы коммуникации – *коммуникативные акты*. Сам по себе *коммуникативный процесс* представляет собой непрерывное взаимодействие участников коммуникации.

Рассмотрим основные понятия и термины, используемые для анализа коммуникативного процесса и его элементов.

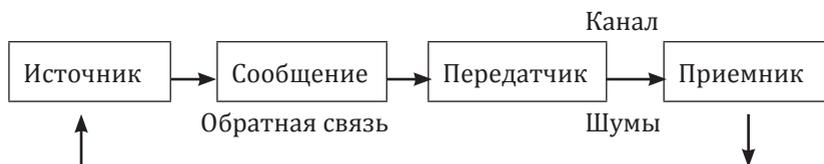
В коммуникативных актах задействованы участники коммуникации – *коммуниканты* (*отправитель* и *получатель*), порождающие и интерпретирующие *сообщения*.

Коммуникантами могут быть человеческие индивиды и общественные институты (правительства, партии, фирмы и т.п.).

Сообщения – это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак поворота или фотография встречи политических лидеров), физический предмет (цветок на окне явочной квартиры как сообщение о провале или архитектурное сооружение как сообщение о его предназначении, подарок как знак признательности или черная метка как знак приговора). Сообщениями можно также признать поступки (например, знаковые поступки политических деятелей или шаги фирмы по продвижению товара).

Сообщения состоят из *знаков* различного рода (словесных и невербальных), изучением которых занимается *семиотика* или *семиология* (наука о знаках). Знаки образуют *знаковую систему*, *код* или *язык* (вербальный язык, язык жестов, культурный код, азбука Морзе, языки программирования и т.п.). Ключевыми для коммуникатора являются следующие элементы процесса коммуникации: *целевая аудитория*, *канал*, *метакоммуникативные знания*, *контекст*. Успех коммуникации зависит от профессионального умения оперировать на этих уровнях коммуникации.

Одну из ранних моделей коммуникации предложили в конце 40-х годов 20-го века американские ученые в сфере информации К. Шеннон и У. Вейвер. Они исходили из очевидного факта, что процесс коммуникации включает: источник информации; сообщение; передатчик, преобразующий (кодирующий) сообщение в сигнал, удобный для передачи; канал связи (среда), с помощью которого сигнал передается от передатчика приемнику; приемник или пункт назначения (адресат). Такой подход базировался преимущественно на принципе работы телефона и представлен схемой на рисунке 1.



**Рис. 1. Модель коммуникации как линейный односторонний процесс**

Эта схема предусматривала относительно простые и малочисленные проблемы. Вопросы, которые необходимо разрешить в системе коммуникации, связаны с объемом информации, мощностью коммуникационного канала, процессом кодирования, используемым для преобразования сообщения в сигнал, и воздействием помех.

Данная модель коммуникации концентрировала внимание главным образом на технических вопросах и не обращала внимания на факторы психологического воздействия, проблемы социальной среды, которые намного шире сугубо технических. Одним из главнейших факторов коммуникации является человеческий фактор. Именно он более всего усложняет процесс коммуникации, информационного взаимодействия людей, построения особых взаимоотношений между ними в процессе общения.

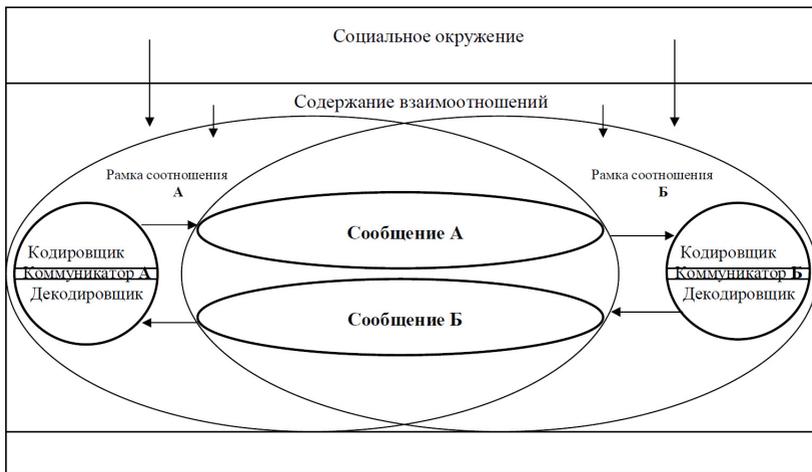
Американский теоретик коммуникации У. Шрам писал, что коммуникация (во всяком случае, человеческая коммуникация) – это то, что совершается людьми. Сама по себе, без людей – она не существует. В ней нет ничего магического, кроме того, что в нее вкладывают люди, вступая в коммуникативные связи. В сообщении нет другого содержания, помимо того, которое в него вложили люди.

Итак, изучающий коммуникацию изучает людей, вступающих в отношения друг с другом, со своими группами, организациями и обществом в целом. Они воздействуют друг на друга, информируют одних и являются информированными со стороны других, обучают одних и учатся у других, развлекают одних и развлекаются благодаря усилиям других при помощи определенных знаков, существующих независимо от каждого из них. Чтобы понять процесс человеческой коммуникации, необходимо понять, как люди общаются между собой.

Концепция коммуникации У. Шрама предусматривает модель двустороннего процесса связи, когда и отправитель, и получатель информации действуют в пределах свойственных им рамок соотнесенности, взаимоотношений, сложившихся между ними, и окружающей их социальной ситуации. Такую модель

процесса коммуникации специалисты изображают в виде схемы, приведенной на рисунке 2.

Из рисунка видно, что коммуникация – это двусторонний процесс обмена сообщениями (сигналами), базирующийся на общепризнанных понятиях и обусловленный как содержанием взаимоотношений коммуникаторов А и Б, так и социальным окружением.



**Рис. 2. Модель двустороннего процесса коммуникации**

Сообщения или сигналы посылаются, как правило, с целью информирования, инструктирования либо убеждения тех лиц, объектов, на которых рассчитаны эти сообщения.

Но при этом каждая такая задача имеет некоторые особенности. Например, процесс информирования содержит следующие четыре стадии:

1. Привлечение внимания к коммуникации.
2. Достижение восприятия сообщения.
3. Интерпретацию сообщения в заранее предусмотренном виде.
4. Сохранение информации для дальнейшего использования.

Инструктирование как процесс с большими требованиями добавляет еще одну стадию:

5. Стимулирование активного обучения и практических действий.

Процесс убеждения идет еще дальше, добавляя шестую стадию:

- б) восприятие изменения (готовность к действию в соответствии с желанием или точкой зрения отправителя обращения). Понятно, что преграды на пути к достижению желаемых результатов с помощью информирования, инструктирования и убеждения возрастают с появлением пятой и шестой стадий в процессе коммуникации.

Подчеркнем, что в предложенной модели коммуникации особое значение имеют два элемента:

- а) стадия кодирования (сообщение, подготовленное источником – коммуникатором А, должно быть переведено на определенный язык и отправлено тому, кто принимает сообщение – коммуникатору В);

- б) стадия раскодирования (прежде чем приступить к действию, принимающий сообщение должен его интерпретировать, расшифровать). Именно на этих стадиях процесса коммуникации возникает множество коллизий в достижении взаимопонимания между источником сообщения и его адресатом.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основные группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

В организациях, имеющих сложную многоуровневую структуру, как правило, возникают проблемы с передачей информации. Чем больше уровней в структуре организации, тем больше вероятность появления в ней существенных противоречий.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. При этом распоряжения и директивы руководящего органа организации могут не соответствовать

ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующее сообщение может противоречить ранее посланным. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами организации становятся ненадежными, информация к подразделениям поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации.

Аксиомы межличностной коммуникации. Американскому психологу П. Вацлавичу принадлежит заслуга описания некоторых свойств коммуникации, имеющих большое прикладное значение в контексте межличностного взаимодействия и названных им аксиомами человеческой коммуникации. Знание данных свойств позволяет объяснить то, что исследователь назвал патологической коммуникацией, т.е. осложнениями, способными привести к тупикам в межличностном общении и способствует преодолению барьеров в межличностной коммуникации. Рассмотрим важнейшие аксиомы.

Аксиома 1. *Невозможность отсутствия коммуникации.*

Если признать, что любое поведение в ситуации взаимодействия обладает информационной ценностью, т.е. является коммуникацией, становится очевидным, что как бы человек ни старался, он не может не вступать в коммуникацию. Активность или пассивность, слова и молчание – все это передает информацию: влияет на других, которые в свою очередь не могут не ответить на эту коммуникацию и, следовательно, сами в нее вступают. Если люди просто не разговаривают друг с другом или не обращают друг на друга внимания, это вовсе не опровергает утверждения, сделанные выше. Пассажир, сидящий в самолете с закрытыми глазами, – он ясно сообщает, что не хочет ни с кем разговаривать, и окружающие обычно прекрасно понимают это сообщение и оставляют его в покое. Очевидно, что это такая же коммуникация, как и оживленная дискуссия.

Можно выделить ряд *стратегий ухода от общения* (или сообщений о нежелании вступать в коммуникацию):

- прямая демонстрация (в более или менее грубой форме) нежелания общаться; правда, поскольку такое поведе-

ние не соответствует правилам вежливости, оно требует определенного мужества и способствует возникновению довольно напряженного и неловкого молчания, что на самом деле и означает наличие коммуникации;

- стратегия наименьшего сопротивления, когда один из партнеров неохотно поддакивает другому или со всем соглашается;
- дисквалификация коммуникации, когда один из партнеров действует так, что сводит на нет как собственные сообщения, так и сообщения другого человека.

К этой технике относится широкий спектр коммуникационных феноменов: противоречивые высказывания, непоследовательность, перемена темы, неполные предложения, неправильное понимание, невразумительность или манерность речи, буквальное толкование метафор или метафорическое понимание буквальных замечаний и т. д.;

- приемлемое для собеседника, не обижающее его указание причин, по которым в данный момент общение нежелательно: человек может притвориться спящим, глухим, пьяным, сделать вид, что не понимает языка собеседника или изобразить наличие любого другого дефекта, свидетельствующего об оправданно невозможной коммуникации. Во всех этих случаях сообщение остается одним и тем же, а именно: «Я бы не возражал поговорить с тобой, но есть то, что мне мешает, что сильнее меня, то, в чем я не виноват»;

Итак, невозможность не вступать в коммуникацию делает все ситуации, в которые включены два или более человека, *межличностными*, коммуникационными.

*Аксиома 2. Любая коммуникация имеет уровень содержания и уровень отношения.*

В процессе коммуникации не только передается информация, но одновременно детерминируется характер отношений между коммуникаторами. Уровень содержания – это та информация, которая передается в сообщении. При этом неважно, является ли данная информация правдивой, ложной, надежной,

неправильной неразрешимой. На уровне отношений передается то, как это отношение должно быть воспринято. Отношение может быть выражено как речевыми приемами, так и невербально с помощью улыбки или других способов. Характер отношений можно понять из контекста, в котором происходит коммуникация. Избранный способ выражения содержит сообщение о том, каким видят партнеры свои взаимоотношения: доброжелательными или враждебными; равными в социальном отношении или один из них находится в прямой зависимости от другого; чувствуют себя спокойно и комфортно или переживают состояние тревоги и волнения и т.д.

В межличностном общении экспрессивная окраска сообщений часто более важна, чем его содержание.

Вместе с тем, по мнению исследователей, чем более спонтанны и «здоровы» отношения, тем более аспект отношений отходит на второй план. Напротив, «нездоровые» отношения характеризуются тем, что за природу отношений идет постоянная борьба, а содержательный аспект коммуникации становится все менее и менее важным.

Смещение уровня содержания и уровня отношения нередко приводит к нарушению коммуникации.

*Аксиома 3. Пунктуация последовательности событий.*

Люди организуют свое взаимодействие, опираясь на собственное представление о важном и неважном, причинах и следствиях поступков, на собственную интерпретацию смысла происходящего. Эти смысловые доминанты организуют поведенческие события, оказывая существенное влияние на происходящее взаимодействие (подобно тому, как знаки пунктуации задают смысл предложению).

Несогласие относительно пунктуации последовательности событий лежит в основе возникновения бесконечных проблем во взаимоотношениях. Мы не можем быть уверены ни в том, что другой, обладает тем же объемом информации, ни в том, что он делает такие же выводы из этой информации. Решение вопроса том, что является важным, а что нет, совершенно по-разному происходит у разных людей. Во всех случаях рассогласованной

коммуникации обычно можно наблюдать конфликт относительно того, что является причиной, а что следствием наблюдаемого события.

Примером патологической коммуникации, вызванной нарушением последовательности причин и следствий, является эффект «самоосуществляющегося пророчества». Это поведение, которое вызывает у окружающих такую реакцию, на которую это поведение было бы естественным ответом. Например, человек, строящий свое поведение на основе предпосылки «никто меня не любит», будет вести себя недоверчиво, демонстрируя массу защитных реакций, или агрессивно. Такое поведение вряд ли вызовет симпатию окружающих, что подтвердит изначальную предпосылку этого человека. При этом сам человек ошибочно считает, что он просто реагирует на отношение окружающих, а не провоцирует его. В данном случае это и составляет проблему пунктуации.

*Аксиома 4. Симметрическое и комплементарное взаимодействие.*

Отношения между людьми базируются либо на равенстве, либо на отличии.

В первом случае партнеры стараются скопировать поведение друг друга, поэтому их отношения можно назвать симметрическими. Слабость или сила, нравственность или безнравственность не имеют здесь никакого значения, поскольку равенство может поддерживаться в любой из этих областей. Во втором случае поведение одного партнера дополняет поведение другого, такой тип взаимодействия называется комплементарным. Симметричные отношения, таким образом, характеризуются равенством и минимизацией различий, в то время как особенностью комплементарного взаимодействия является доведение различий до максимума.

В комплементарных взаимоотношениях можно выделить две различные позиции. Один партнер занимает более высокую, важную, первичную позицию, а другой – подчиненную, вторичную, более низкую. Эти понятия довольно полезны, если их не приравнивать к словам «хороший» или «плохой», «силь-

ный» или «слабый». Комплементарные отношения могут устанавливаться социальной или культурной средой (как в случае взаимоотношений начальника и подчиненного, клиента и заказчика, учителя и ученика, врача и больного, матери и младенца) или быть характерным стилем отношений данной диады. В любом случае важно подчеркнуть, что природа этих отношений носит взаимозависимый характер, разные типы поведения взаимно дополняются. Нельзя сказать, что один из партнеров установил комплементарные отношения с другим, скорее каждый ведет себя так, что это предполагает и одновременно является причиной поведения другого.

Симметричность и комплементарность сами по себе не являются «хорошими» или «плохими», «нормальными» или «ненормальными». Оба вида взаимоотношений выполняют важные функции. Но они чреваты патологией. В симметричных взаимоотношениях постоянно присутствует опасность соревновательности, эскалации равенства симметричного взаимодействия, когда происходит так называемый сбой стабильности, что приводит к ссорам и конфликтам между индивидами.

Итак, патология в симметричных взаимоотношениях характеризуется более или менее открытой враждой.

В здоровых симметричных взаимоотношениях партнеры способны уважительно относиться друг к другу, что ведет к появлению доверия и уважения со стороны другого. Когда симметричные отношения нарушаются, можно наблюдать скорее отвержение, игнорирование личности другого. В свою очередь патологические изменения комплементарных взаимоотношений проявляются в игнорировании, а не отвержении личности другого. Например, мать, которая продолжает обращаться со своим взрослым сыном, как с ребенком.

*Аксиома 5. Коммуникация может быть как намеренной, так и ненамеренной, эффективной и неэффективной.*

Нельзя сказать, что коммуникация имеет место только тогда, когда она произвольна, осознанна и успешна, т.е. когда достигается взаимное понимание. Обычно люди обдумывают свое поведение (речь, манеры), особенно в ситуациях небытовых. Однако

часто мы действуем необдуманно, о чем можем впоследствии сожалеть. Например, человек, находящийся рядом с нами, может услышать тихо сделанное нами замечание в надежде, что он не слышит. Мы можем выйти из себя; не подумать о том, как будет воспринята наша реплика. Нежелательные последствия, к которым может привести ненамеренная коммуникация, делают актуальным способы «сохранения лица» как своего, так и другого.

От членов любой эффективно общающейся группы ожидают не только самоуважения, но и определенной чуткости по отношению к другим. Человек, являющийся свидетелем унижений другого и сохраняющий при этом спокойствие, имеет в нашем обществе репутацию «бессердечного», а тот, кто способен спокойно взирать на действия, разрушающие его собственное лицо, считается «бесстрастным».

*Аксиома 6. Коммуникация необратима.*

Иногда и хотелось бы вернуть время, исправить слова или поступки, но, к сожалению, это невозможно. Последующие объяснения с партнером могут что-то исправить, извинения могут смягчить обиду, однако созданное впечатление изменить очень сложно.

**Коммуникативные барьеры и их преодоление.** В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

1. Искажение сообщений – явление, при котором в структурные единицы организации поступает информация, не адекватная реальной ситуации. Искажения в коммуникационных сетях приводят к значительному замедлению темпов работ в организации. Принятие решения и его реализация должны начинаться одновременно: понять, как следует выполнять работу, не менее важно, чем принять решение о том, что следует делать.

2. Информационные перегрузки возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть, по их мнению, наименее важную. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких)

вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации.

3. Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию – существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от одного уровня к другому теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Еще одним существенным недостатком следует признать наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации.

4. Высокая степень пространственной дифференциации создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. В первую очередь это касается каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т.д.).

Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, заключаются в следующем.

1) Различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции происходят по следующим причинам. Во-первых, в силу неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации. Например, сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д. Во-вторых, в силу конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации. А также по причине различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей.

2) Семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем. Особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.

3) Невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

4) Неудовлетворительная обратная связь. Например, из-за неумения слушать.

Для успешного преодоления коммуникативных барьеров необходимо понимание потребностей другого человека и умение говорить с ним доброжелательно и на одном языке.

**Роль коммуникации в управлении бизнес-организацией.** Современный управленческий процесс основан на постоянном профессиональном общении работников разных уровней: должностных лиц с подчиненными, коллегами, руководством, смежниками, партнерами по бизнесу, руководителями и специалистами коммерческих, банковских и других структур. По существу, все виды производственно-хозяйственной деятельности представляют собой различные проявления общения.

Профессиональные контакты руководителя включают: личные деловые взаимоотношения с подчиненными, беседы с сотрудниками, выяснение положения дел и взаимоотношения в коллективе, оценку тех или иных событий и многое др. В свою очередь, подчиненные достаточно часто информируют руководителей о трудностях, согласовывают производственные и личные вопросы. Значительная часть времени руководителя уходит на деловые беседы с представителями предприятий, поставщиков, потребителей, органов местного самоуправления.

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в бизнес-организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Лат отмечают, что хлеб людей организации – информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия

под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации.

Обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей бизнес-организации. Это объясняется рядом причин. Руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку. Происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников. В одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка. Работники организации могут быть мало осведомлены о ее деятельности и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль за нормальным функционированием. При этом именно на менеджера как на субъекта управления возложена ответственная миссия по созданию и поддержанию эффективных коммуникаций в организации.

Как показывают исследования в области менеджмента, на различные виды делового общения расходуется 80 % рабочего времени руководителей всех уровней. Вопрос в том, насколько эффективно это общение, а значит, насколько эффективно используется большая часть рабочего времени руководителя.

Коммуникативные способности менеджера относятся к числу его важнейших профессиональных качеств, что предопределяет их выявление еще на стадии вузовского обучения.

Теория способностей создавалась трудами многих видных психологов, среди которых Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, Б.М. Теплов и другие.

Способности – это возможность достижения высокого уровня мастерства в том или ином виде деятельности. Различают общие и специальные способности. Общие способности необходимы для широкого круга занятий.

К общим способностям относятся такие качества, как внимательность, сообразительность, целеустремленность, работоспособность и т. д. Эти качества важны во всех видах деятельности, в том числе в сфере управления.

Специальные способности – это качества, обеспечивающие успех в узком круге видов деятельности. К таким, например, относятся зрительная память, понимание людей, чувствительность рук.

Коммуникационные и организаторские способности также можно отнести к специальным способностям, но именно эти способности играют большую роль в профессиональном росте человека и налаживании эффективных коммуникаций.

Таким образом, успех управленческой деятельности во многом зависит от умения менеджера построить эффективную систему коммуникаций в бизнес-организации. Для этого необходимо формировать и развивать коммуникативные знания и умения и эффективно их использовать в повседневной работе по управлению организацией.

Самопознание и саморазвитие эффективного стиля делового общения включает: осознание продуктивного стиля общения как возможности быть естественным и добиваться позитивных результатов; знание психологических приемов расположенности к себе работников организации; умение устанавливать эмоционально позитивные отношения; изыскание способов привлечения подчиненных на свою сторону; нахождение общего языка, чтобы быстро объяснять суть дела и легче избегать ненужных конфликтов; осознание роли неречевых приемов в процессе коммуникации и эффективное владение ими и многое др.

Для повышения профессиональной управленческой деятельности и делового общения важно также понимание актуальных человеческих потребностей, мотивов поступков и методов убеждения сотрудников, того, как они сопротивляются

изменениям или приспосабливаются к ним и в каких условиях они обмениваются информацией, общаются и взаимодействуют эффективно.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Перечислите системные свойства бизнеса. Каковы характеристики этих свойств?
2. Какие подструктуры в структуре личности выделяет К.К. Платонов? Перечислите критерии выделения этих подструктур.
3. Как А. Маслоу называл защитный механизм, препятствующий личностному росту, и в чем он проявляется?
4. Какова миссия предпринимателя по Й. Шумпетеру?
5. Назовите этапы развития человека в бизнесе. Каковы характеристики этапных состояний?
6. Какие модели коммуникации вы можете назвать?
7. Какие коммуникативные барьеры усиливаются в условиях неопределенности? Что способствует преодолению коммуникативных барьеров?
8. Какова роль коммуникации в управлении бизнес-организацией?
9. Какова роль и значение делового общения в деятельности руководителя?
10. Что собой представляет управленческое общение. Опишите его специфику.

### **Список использованной и рекомендуемой литературы**

1. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А.И. Агеев. – М.: Наука, 1991. – 112 с.
2. Ананьев Б. Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность / Б.Г. Ананьев. – М.: «Директ-Медиа», 2008. – 209 с.
3. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000. – 320 с.

4. Божович Л.И. Психологические закономерности формирования личности в онтогенезе / Л.И. Божович // Вопросы психологии. – 1976. – № 6. – С. 45-53.
5. Вацлавик П. Психология межличностных коммуникаций / Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д. – СПб.: Речь, 2000. – 310 с.
6. Джемс У. Научные основы психологии / У. Джемс. – Мн.: Харвест, 2005. – 528 с.
7. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 224 с.
8. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: Армада, 1998. – 511 с.
9. Костюк Г.С. Принципы развития психологии // Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1969. – С. 118-152.
10. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Издательства: Смысл, Академия, 2005. – 352 с.
11. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов. – М.: Директ-Медиа, 2008. – 444 с.
12. Максименко С.Д. Генезис существования личности / С.Д. Максименко. – К.: Издательство ООО «КММ», 2006, – 240 с.
13. Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики / А.Г. Маслоу; [пер. с англ.]. – СПб.: Издат. группа «Евразия», 2002. – 430 с.
14. Мелия М. Бизнес – это психология / М. Мелия. – М., 2006. – 280 с.
15. Менегетти А. Система и личность / А. Менегетти; [пер. с итальянского]. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2007. – 352 с.
16. Оллпорт Г. Личность в психологии / Г. Оллпорт. – М.: КСП+, СПб.: Ювента, 1982. – 325 с.
17. Пилипенко В.Є. Соціологія підприємництва / В.Є. Пилипенко, Ш.П. Шевель. – К., «Європа», 1997. – 104 с.
18. Платонов К.К. Структура и развитие личности К.К. Платонов. – М.: «Наука», 1986. – 315 с.

19. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс; [пер. с англ.]. – М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 480 с.
20. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2005. – 713 с.
21. Рибалка В.В. Теорії особистості у вітчизняній психології та педагогіці / В. В. Рибалка; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України. – Одеса, 2009. – 576 с.
22. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1992. – 196 с.
23. Человек: анатомия, физиология, психология. Энциклопедический иллюстрированный словарь / Под ред. А.С. Батуева, Е.П. Ильина, Л.В. Соколовой. – СПб.: Питер, 2011. – 672 с.
24. Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю.М. Швалб, О.В. Данчева. – Київ: Лібра, 1999. – 270 с.
25. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Эксмо, 2007. – 284 с.
26. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: Mcgraw-Hill Book Co., 1960.
27. Munsterberg H. Psychology and Industrial Efficiency. – Boston: Houghton Mifflin Co, 1913.
28. Rokeach M. The Nature of Human Values. – New York: Free Press, 1973. – 438 p.
29. Schramm W. The Nature of Communication Between Humans // Process of Effects of Mass Communication / Rev. ed. by Wilbur Schramm and Donald F. Roberts. – Urbana, 1971. – P. 17.
30. Shlien J., Levant R.F. Introduction // Client-centered therapy and the person-centered approach. N.Y., 1984. – P. 3.

## РАЗДЕЛ 2

# КОММУНИКАТИВНАЯ ПРИРОДА БИЗНЕСА

---

---

Коммуникации важны и для отдельных людей, и для организаций. Значительная часть информации, которой люди обмениваются на работе, не имеет непосредственного отношения к работе, но жизненно важна для них. Действительно, большинство разговоров на первый взгляд могут показаться бессмысленными, но фактически эти разговоры удовлетворяют потребность людей в общении.

Чтобы осознать существенность коммуникаций достаточно вспомнить, что одним из самых тяжелых наказаний для человека является одиночная камера. Человек, заключенный в одиночную камеру, абсолютно лишенный возможности и права на коммуникации с другими людьми, не может удовлетворить одну из своих базовых потребностей в общении.

В жизни любой бизнес-организации или предприятия коммуникации занимают важное место. Обмен информацией, выдвижение и разработка рабочих идей, деловые беседы и совещания, контроль и координация деятельности сотрудников, подведение итогов и оценка достигнутого; работа с клиентами и партнерами (переговоры, телефонные разговоры, деловая переписка, публичные презентации и многое другое) – вот лишь некоторые виды коммуникативной деятельности бизнесменов. Они отличаются друг от друга целями, ради которых проводятся, формой контакта и числом участников, что предопределяет психологические особенности их организации и проведения.

Бизнесмены используют как нематериальные ресурсы, такие как знания, идеи, концепции так и материальные ресурсы с реализацией схемы «от контактов – к контрактам», заключающимся, как правило, при личных встречах и в ходе коммуникаций.

## 2.1. Коммуникативная деятельность бизнесменов

Коммуникативная деятельность бизнесменов включает следующие основные виды:

1. Работа с информацией в условиях дефицита времени,
2. Личные и деловые контакты как средства достижения цели,
3. Убеждение людей,
4. Деловые беседы и деловые совещания,
5. Командное взаимодействие.

### **Работа с информацией в условиях дефицита времени.**

Для принятия любого решения требуется информация, причем, чем сложнее решение, тем больше объем необходимой информации. Для принятия управленческих решений в бизнесе необходимо обеспечение (поддержка) принятия решений информацией, которая должна быть должным образом отобрана, обобщена, систематизирована и проанализирована, то есть, пригодна для принятия правильного и обоснованного решения в каждой конкретной ситуации. Своевременность информации важна для принятия решений. Как гласит народная мудрость: «Время – деньги». Фактор времени играет важную роль в конкурентной борьбе. Быстрое получение нужной информации – важное конкурентное преимущество.

Высоко влияние информации на эффективность принятия управленческих решений в бизнесе. Проблема обеспечения процесса принятия решения информацией, которая отвечает всем требованиям – вполне решаема. В настоящее время эта проблема решается с помощью использования современной электронной техники, создания различных баз данных, экспертных систем и систем подготовки принятия решений. Подобные способы позволяют довольно быстро собирать, обрабатывать и анализировать существующую информацию. Они также позволяют существенно облегчить процесс принятия решений для руководителей всех уровней. Внедрение компьютерных систем требует достаточно больших вложений, но они, несомненно, окупаются. Ведь, как говорят в народе: «Кто владеет информацией, тот владеет всем».

Одной из главных проблем является необходимость получения новых знаний руководителями для того, чтобы использовать предложенные средства наиболее эффективно. Информационное обеспечение требует довольно много времени. Многие исследования, проводимые в США, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неискушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства.

Итак, бизнесмену важно и необходимо уделять особое внимание информационному обеспечению процесса принятия управленческих решений.

**Личные и деловые контакты как средства достижения цели.** Бизнес учит договариваться. Враждебную сделку не склеить. Бизнесмены заинтересованы в том, чтобы у конкурентов сегодня, а завтра может быть у них же в качестве партнеров, складывались взаимовыгодные отношения.

Налаживание личных отношений с людьми (или, говоря деловым языком, создание сети контактов), которые могут оказать помощь в развитии карьеры, – или, другими словами, завязывание и использование личных знакомств способствуют достижению целей.

Говоря об использовании личных знакомств, мы не призываем делать это в целях продвижения по карьерной лестнице. Мы также не имеем в виду манипулирование другими людьми для достижения личных целей. Речь идет о создании сети профессиональных контактов, назначение которых – достижение с самыми разными специалистами таких взаимоотношений, при которых пользу получают обе стороны: и бизнесмен, и его партнеры. Главное – не в том, чтобы познакомиться с как можно большим количеством людей. Истинная цель контактов – умение дифференцировать их по степени полезности для конкретного дела. Прежде всего, необходимо быть готовыми отдавать

столько же, сколько получаете, и поступать с другими людьми так же, как вы хотели бы, чтобы поступали с вами. Если вы согласны с такими правилами и готовы поступать именно таким образом, значит, вами уже заложен надежный фундамент для начала успешного использования стратегии сети контактов.

Однако в зависимости от потребностей и степени знакомства с конкретными людьми практические шаги, предпринимаемые для установления контактов, могут быть различны. Иногда увеличение необходимых контактов может происходить и через уже известных людей.

Выбор способа общения (например, по телефону, электронной почте или при личной встрече) зависит от вида помощи, которую необходимо получить. Если ваша цель – сменить род деятельности, то наиболее эффективен личный контакт с интересующими вас специалистами. В этих целях желательно организовать личную встречу и обсудить интересующий вопрос в форме дружеской беседы за обеденным столом. Никакой конкретной стратегии для такой ситуации не существует. Единственное, что требуется – проявить инициативу, гибкость и понимание.

Даже если на данном этапе развития бизнеса отсутствует необходимость в постоянно действующей и широкой сети контактов, все же следует обдумать путь ее создания. Самая большая и, к сожалению, наиболее распространенная ошибка – это использование своих знакомств только в случае крайней необходимости. Разнообразие общения и поддержание отношений с самыми разными людьми всегда может пригодиться.

Конечно, хорошо иметь много знакомых, но главное не количество, а качество – то есть кто эти люди. Для профессиональных политиков количество контактов имеет первостепенное значение. Бизнесменам важно заводить знакомства, которые могут им помочь в достижении карьерных целей. Это могут быть люди, связанные с компанией или отраслью, в которой работают бизнесмены. Также полезными контактами могут быть контакты с людьми, не имеющими непосредственного отношения к профессиональной сфере бизнесменов, но обладающими

высоким потенциалом. Каждый человек, с которым сводит судьба, обладает потенциалом, который может пригодиться. Важно умело воспользоваться предоставленной возможностью.

**Убеждение людей.** Убеждение помогает эффективно влиять на людей, чтобы побуждать их к конкретным действиям; уверенно доносить свои мысли; эффективно продвигать свое дело и продвигаться по карьерной лестнице; быстрее и вернее достигать своих целей.

Сущность убеждения – это эффективное воздействие с использованием слов и риторических приемов. Выдающимся ораторам удавалось силой слова побудить людей к действиям. Многим из них удалось возглавить мощные общественные движения и доказать, что «умная речь сильнее меча».

Речь выдающихся коммуникаторов, таких как Сократ, Цицерон, Уинстон Черчилль, Мартин Лютер Кинг, Джон Ф. Кеннеди, Маргарет Тэтчер, Рональд Рейган, Стив Джобс отличалась сильным воздействием на аудиторию, оригинальностью и юмором, не доходящим до сарказма и агрессии, а поведение – непринужденностью, легкостью и простотой.

Что касается сферы бизнеса, то, если слова подтверждаются делами, конкретными примерами, то такое воздействие быстрее достигает цели в отношении с сотрудниками, клиентами, партнерами и конкурентами.

Факторами, определяющими успех влияния и убеждения, являются: умение коммуникатора создать у слушателей впечатление, что он свой; умение создавать позитивные ассоциативные связи в сознании слушателей.

Убедить другого человека не просто, особенно если это бизнесмен и у него другие интересы и имеется другая точка зрения. В этом случае для воздействия словом необходима четкая аргументация. Аргументация – это основа убеждения. К основным способам аргументации относятся следующие: метод Сократа, приведение плюсов и минусов, разделение аргументов, уход от аргументации.

Метод Сократа, как способ накопления согласия партнера, подводит его к своему мнению путем задавания вопросов, на которые он отвечает «да».

Приведение плюсов и минусов особенно полезно при внедрении непопулярных шагов. Новые концепции или идеи часто воспринимаются с недоверием. Добавление к плюсам идеи ее минусов нарушает стереотип восприятия, прерывает шаблон, «подкупает искренностью».

Разделение аргументов заключается в том, что сначала необходимо встать на сторону оппонента, чем можно его подкупить и успокоить, затем можно аккуратно поставить определенные аргументы оппонента под вопрос и в завершении высказать свою точку зрения.

Уход от аргументации – это использование способов, противоречащих формальной логике, но полезных в определенных ситуациях реального общения. Например, использование слов очевидности «Ясно как день», «Нельзя отрицать, что ...», «Конечно, мне незачем вам говорить, что ...» позволяет проводить собственную мысль в сознание других, не приводя логических аргументов. Следующие методы уклонения от аргументации – это приписывание вымышленной точки зрения оппоненту, вызов необходимых ассоциаций, игра на чувствах, доводы против личности, отсутствие автора высказывания. Решая вопрос об этичности этих методов, можно назвать их манипуляцией (с горечью и досадой или с предвкушением новых возможностей), а также можно назвать их приемами управленческой борьбы.

Для бизнесмена важно владеть искусством убедительной речи. Особенно важно для него говорить просто и понятно. Поскольку эффективность воздействия зависит от правильного понимания смысла сообщения, постольку бизнесменам важно уметь ясно излагать свои мысли, четко формулировать задачи, элегантно и просто доносить свои идеи.

Марк Твен говорил, что современный и лучший способ писать по-английски – использовать ясный, простой язык, короткие слова и сжатые предложения.

К эффективным приемам бизнес-коммуникации можно отнести также идентификацию с аудиторией или чувство тождественности со слушателями, видимую открытость, эмоциональность речи, простоту языка. Многочисленные психологические

исследования показали, что нотка оптимизма вызывает доброжелательную реакцию слушателей.

Техника убеждения включает такие элементы, как: грамотность, дикция, громкость, тембр голоса, правильность постановки ударения, соблюдение интонаций и пауз; управление взглядом, мимикой, жестикой, позами.

С даром убеждения и аргументации, с ораторским талантом можно родиться, но можно и научиться этому мастерству. Р. Гандопас, тренер по ораторскому мастерству на вопрос «как же стать оратором, если тебе от природы этого не дано?» отвечает, что идея врожденности ораторского дара – прибежище людей ленивых и не желающих учиться. Ораторские навыки развивать можно и нужно. Для этого написаны сотни книг и проводятся тысячи тренингов. Но этого мало. Перед глазами должен быть пример человека, на которого хотелось бы равняться, которому хотелось бы подражать, за которым бы хотелось следовать.

**Деловые беседы.** Беседа с сотрудниками – это специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. Необходимость бесед с сотрудниками основывается на убеждении, что цели предприятия могут быть достигнуты только сообща, при условии взаимопонимания. Важнейшей предпосылкой для этого является общение между руководством и сотрудниками. Беседы служат для того, чтобы оценить достижения сотрудников и стимулировать их к дальнейшей деятельности.

К числу целей, требующих проведения деловой беседы, можно отнести:

– во-первых, стремление одного собеседника посредством слова оказать определенное влияние на другого, вызвать желание у другого человека или группы активно действовать, с тем, чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения, другими словами, создать новую деловую ситуацию или новые деловые отношения между участниками беседы;

– во-вторых, необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании анализа мнений и высказываний сотрудников.

В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, не предлагает заключения договора или выработку обязательных для исполнения решений, более лично ориентирована и происходит между представителями одной организации. Она может предварять переговоры или быть их составной частью.

Процессный подход к деловой беседе выделяет следующие фазы, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

**Фазы беседы с сотрудником**

Фазы	Содержание фаз
1. Подготовка	Определить время. При необходимости передать сотруднику документы. Определить содержание (цели: минимум и максимум). Вспомнить предыдущую беседу. Определить методику ведения разговора.
2. Начало	Смысл и цель беседы. Определить длительность и обсуждаемые темы. Определить есть ли у сотрудника вопросы в ходе беседы?
3. Непосредственная беседа	Затронуть как положительные, так и отрицательные моменты. Сообща с сотрудником выработать и принять решение. Чётко оговорить цели (ясно и реалистично сформулировать)
4. Заключение	Понятны ли сотруднику его последующие шаги? Как действовать дальше? При необходимости назначить следующую встречу.
5. Оценка	Как прошла беседа с точки зрения руководителя? В чём и как руководитель должен поддержать сотрудника? Руководитель продолжает общаться с сотрудником

Практика показывает, что из десяти бесед, которые подготовлены заранее, семь проходят успешно, а из десяти неподготовленных бесед – успешными оказываются только три. А ведь после неудачного делового разговора сложно вернуться к нему еще раз. Получив отказ при первой встрече, труднее добиться положительного результата.

Не каждая деловая встреча или беседа требует детальной проработки всех ее аспектов, но при ответственных встречах она необходима и, в конечном счете, способствует успеху в деле.

При подготовке к беседе рекомендуется изучить собеседника: какое положение он занимает; как он к вам относится; что он за человек, каковы его намерения. Неплохо знать основные моменты биографии собеседника, круг его личных интересов, включая любимые занятия.

При проведении встречи и деловой беседы важно учитывать не только стратегию и тактику, но и обращать внимание на «мелочи» этикета, которые могут перерасти в обстоятельства, серьезно влияющие на результат встречи.

Факторы неудачных бесед с сотрудниками представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

**Факторы неудачных бесед с сотрудниками**

<b>Факторы</b>	<b>%</b>
Руководителя невнимательно слушают	76,7 %
Им некогда	67,4 %
Ими руководят предубеждения	48,8 %
Им нужны быстрые решения	39,5 %
Они задают непоследовательные вопросы	39,5 %
Параллельно они занимаются чем-то другим	32,6 %

К факторам удачных деловых бесед можно отнести следующие: позитивное, активное слушание (посредством спокойного и поддерживающего визуального контакта, кивков и т.д.); неспешное поведение; позитивные установки (сотрудник может решить проблемы самостоятельно или с помощью руководителя); ясные, лаконичные, предельно конкретные, логически непротиворечивые и последовательные вопросы; стремление к совместной выработке решений.

Психологи полагают, что пик мозговой активности приходится на 10–12 часов дневного времени, поэтому наиболее важные встречи, требующие больших затрат умственной и психической энергии, желательно назначать в первой половине дня. Заранее обозначаются временные рамки встречи. Время, предназначенное для встречи, должно быть освобождено от других дел. На это время не следует назначать другие встречи и заставлять приглашенных ожидать. Не принято затягивать встречу сверх отведенного для нее времени, если, конечно, это не связано с решением важного вопроса.

Частота проведения беседы. Рекомендуется провести первую деловую беседу через 4 недели после приёма на работу, а последующие – раз в год. При необходимости беседы можно проводить чаще. Как правило, с сотрудником беседует непосредственный руководитель. Беседа не должна проходить по строгому плану. Необходимо найти тему, которая затрагивала бы все важные вопросы, помогала определить ключевые моменты и структурировала беседу. Беседа не должна касаться подробностей. Вместе с тем манера ведения диалога должна быть гибкой и учитывать все важные пункты. Правильно проведенная деловая беседа является наиболее благоприятной и нередко единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности предлагаемой позиции, подвести его принять предлагаемые решение и условия.

При проведении деловых бесед желательно следовать правилам эффективной речевой коммуникации. В то же время деловую беседу, как непосредственное взаимодействие двух ее участников нужно строить на основе следующих важных принципов:

- сознательной настройки на уровень собеседника, учета содержания выполняемых им задач, его полномочий и сферы ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи;
- рациональной организации процесса беседы, что, прежде всего, означает краткое изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемой теме, ибо пространное изложение и избыточная информация осложняют усвоение самого существенного;
- простоты, образности, четкости языка как условия доходчивости информации, следовательно, ориентации на собеседника;
- тактичности, действительного стремления понять точку зрения собеседника, заинтересованности в перспективах взаимоотношений.

В сравнении с другими видами речевой коммуникации деловая беседа обладает следующими преимуществами:

- быстротой реагирования на высказывания собеседников, способствующей достижению целей;
- повышением компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе;
- возможностью более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения и понимания контекста проведения беседы, а также целей каждой из сторон. Беседа не монолог, а диалог, поэтому необходимо формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они прямо или косвенно приглашали собеседника высказать свое отношение к изложенному мнению. Благодаря эффекту обратной связи, беседа позволяет руководителю реагировать на высказывания партнера в соответствии с конкретной ситуацией, т.е. с учетом цели, предмета и интересов партнеров.

**Деловые совещания.** Деловое совещание – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководи-

теля с коллективом посредством обмена мнениями. Совещания необходимы для совместной выработки решений, ускорения принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя и эмоционального воздействия на персонал организации.

Совещания делятся на следующие виды: диктаторские (автократические), информационные, дискуссионные и свободные (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Деловые совещания

Виды совещаний	Характер коммуникации
1. Диктаторские (автократические)	На автократическом совещании руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает ответы.
2. Информационные	На информационном совещании до сведения работников доводится новая служебная информация.
3. Дискуссионные	Дискуссионное заседание сводится к свободному обмену мнениями и к выработке общего решения. На дискуссионном заседании участники могут свободно выражать свои мысли, открыто выступать против точки зрения руководителя.
4. Свободные	Свободное заседание проводится без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, как правило, не принимается ответственных решений.

Управление бизнесом – это искусство. Его неэффективно осуществлять посредством окриков или постоянной критики подчиненных, не опираясь на коллективное рассмотрение производственных и управленческих проблем. Руководителю полезно осознавать, что успех в работе в большой мере зависит от

подчиненных. Коллективное управление – это стиль руководства, при котором активная роль принадлежит исполнителям, когда члены коллектива принимают непосредственное участие в решении важных вопросов.

Американский ученый Э. Деминг обосновал ряд принципов демократической системы управления:

1. Создание атмосферы в коллективе, устраняющей страх быть наказанным за упущения в работе.
2. Оказание всемерной помощи тому исполнителю, кто проявляет инициативу и творчество.
3. Постоянное совершенствование методов трудовой деятельности, полный отказ от пустых лозунгов и заклинаний о повышении производительности труда.
4. Взаимная ответственность в системе взаимоотношений руководителей и подчиненных; уважение к исполнителю, его правам и достоинству.
5. Создание обстановки, способствующей здоровому соперничеству сотрудников, их продвижению по службе.
6. Потребность в умных людях, в заинтересованном активном партнере в лице каждого исполнителя.
7. Исключение прямой критики подчиненных, особенно публично. Всякая критика только озлобляет, и вызывает жажду мщения, которая чаще всего проявляется в вялой, безынициативной работе.

Непродуктивные совещания могут вызвать материальные потери в результате принятых неправильных решений. Совещания – это средство управления и оно должно быть использовано для правильных целей и надлежащим образом, чтобы достичь желаемого результата. Успех совещания зависит от того, как его участники приходят к пониманию задачи.

Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня и место проведения, – ключ к продуктивному совещанию.

На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

1. Проблема является сложной, а вероятность, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика.
2. Разумно разделение ответственности за решение этой проблемы.
3. Желательны также и потенциальные решения, а не только одно.
4. Полезна проверка различных взглядов.
5. Руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет получить их доверие.
6. Членам группы необходимо лучше узнать друг друга.

Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах совещания необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность совещания уменьшается из-за нечетко сформулированной цели совещания; недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям; безапелляционного изложения руководителем своей позиции, не оставляющего места для развертывания творческой дискуссии. Избежать этих ошибок позволит учет следующих рекомендаций:

1. Обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня, изложение предмета и цели совещания.
2. Четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов, что способствует возникновению на совещании творческой дискуссии.
3. Тщательная фиксация выступлений участников совещания, скрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтер-

нативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам альтернативных путей ее решения; стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени.

4. Корректное прерывание тех выступлений, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространственный, противоречивый и поверхностный характер или лишены достаточной конкретности.
5. Периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания.
6. Обобщение результатов в заключении совещания, определение вытекающих из него задач, указание лиц, ответственных за их исполнение, благодарность сотрудникам за участие в работе совещания.

Совещания могут представлять собой продуктивный обмен мнениями или быть черной дырой, в которой без следа исчезает время, усилия и энергия.

Однако общей чертой почти для всех совещаний является то, что проходить они могут гораздо успешнее, если каждый из присутствующих знаком с правилами эффективного общения.

Одни участники совещания выдвигают полезные предложения и внимательно выслушивают точки зрения остальных, но подавляющее большинство людей, похоже, гораздо больше интересуется не изложением своих взглядов, а проведение определенной политики.

Прежде, чем прийти на любое совещание, участникам полезно поинтересоваться причинами его созыва и вопросами, которые планируют обсудить. Организаторам совещания необходимо точно сформулировать, какого результата желательно добиться и сообщить цель совещания всем его участникам. Полезно подготовить краткий лозунг, отражающий конечную цель, и поместить его на виду у всех присутствующих.

Независимо от краткости совещания необходима письменная повестка дня, заранее розданная всем его участникам. Без письменной повестки дня совещания могут превратиться в общие, расплывчатые дебаты, в которых упускаются ключевые моменты.

Для повышения эффективности совещания и борьбы со скукой можно рекомендовать следующие шесть правил (таблица 2.4), которые служат дополнением к рассмотренным ранее общим рекомендациям.

Таблица 2.4

### Правила эффективного рабочего совещания

Правила	Содержание правил
1. Знание предмета разговора	Понимание причин созыва совещания и вопросов, которые будут обсуждаться
2. Письменная повестка дня	Письменная повестка дня обеспечит всем участникам достаточное время для подготовки и снизит риск неразберихи ошибок
3. Ограничение участия в совещаниях	Присутствуйте только на тех совещаниях, где действительно необходимо быть
4. Поддержание интереса	Разнообразие формата, темпа и стиля выступлений
5. Выступления должны быть краткими	Краткость и конкретика выступлений. Использование ясного, простого языка, коротких слов и сжатых предложений
6. Четкий план действий как результат встречи	Формулировка четкого плана действий как результата встречи или совещания. Твердое придерживание выбранного решения

Организаторам совещания полезно тщательно продумать состав участников и приглашать только тех, чье присутствие абсолютно необходимо. Чем больше число участников, тем труднее успешно донести до слушателей важные мысли. Необ-

ходимо управлять ходом совещания и не давать возможности основным ораторам доминировать в обсуждении или взять в свои руки управление совещанием.

Эффективность выступлений зависит от его конкретности и краткости; от использования участниками ясного и простого языка Дж. Траут говорит, что сложный язык затуманивает сознание людей. Наиболее запоминающимися являются те предложения, которые содержат меньшее число слов. Поэтому для большей убедительности полезно освобождать свою речь от всех прилагательных, наречий и сложных предложений.

Ведущий делового совещания действует как лидер и как посредник, который предоставляет участникам возможность высказаться. Ведущему совещание необходимо поощрять участников к выработке и формулировке четкого плана действий как результата встречи. Руководителям необходимо твердо придерживаться совместно выработанного решения.

**Командное взаимодействие.** Создание и функционирование управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основана на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности.

В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутриг-

рупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, – ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность – это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

1. Техническая или функциональная экспертиза.
2. Навыки по решению проблем и принятию решений.
3. Межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносят присутствие друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

1. Принятые и разделенные всеми участниками нормы команды.

2. Способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды.

3. Характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов: координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей).

4. Организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды – есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды.

Э. Берн определяет лидера как руководителя группы или организации, который взял на себя или наделен членами правом проявлять инициативу, налагать санкции и который обладает достаточной властью для этого. Ученый предлагает следующие типы лидеров: ответственный лидер, эффективный лидер, психологический лидер. Ответственный лидер, по его мнению, – это индивид, занимающий нишу лидерства в организационной структуре и постоянно отвечающий за свои решения. Эффективный лидер – это тот, на чьи вопросы отвечают в первую очередь и чьи предложения в ситуациях стресса принимаются, прежде всего. Психологический лидер – индивид, чей образ наиболее заряжен в нише лидерства и которому присваиваются абсолютные или магические свойства.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к самоуправлению. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой.

Рассмотрим этапы командообразования. Можно выделить 4 этапа развития команды (таблица 2.5): адаптация, группирование и кооперация, нормирование деятельности, функционирование.

Адаптация, с точки зрения деловой активности, характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи.

Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Таблица 2.5

#### Этапы командообразования

Этапы	Содержание этапов
1. Адаптация	Взаимное информирование и анализ задач. Поиск членами группы оптимального способа решения задачи
2. Группирование и кооперация	Создание объединений по симпатиям и интересам. Начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп
3. Нормирование деятельности	Разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности
4. Функционирование	Образование ролевой структуры команды. Группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости

Группирование и кооперация характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам.

Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп.

При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

На этапе нормирования деятельности разрабатываются принципы группового взаимодействия, и нормируется область внутригрупповой коммуникации, область коллективной деятельности.

На этой стадии отсутствует интергрупповая активность.

Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Функционирование – это этап принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи.

Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача.

Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Специфические черты, присущие только эффективным командам:

1. Нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач.
2. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения.
3. Активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем.

К условиям эффективной команды можно отнести:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Таким образом, коммуникативная деятельность бизнесменов реализуется в управленческом взаимодействии и воздействии на объекты управления, целесообразными взаимоотношениями в коллективе и вне его.

Общая коммуникабельность руководителя придает высокую продуктивность коммуникативной деятельности бизнесменов, поскольку общение с людьми – это основной стержень управленческой деятельности руководителя.

## **2.2. Роль коммуникации в деятельности руководителей**

Вся деятельность руководителя пронизана коммуникациями, которые помогают ему реализовывать основные функции: обмен информацией, принятие решений, планирование, организация, мотивация, контроль.

Важная роль коммуникации, как главного инструмента выполнения руководителями управленческих функций, обуславливается следующими причинами:

1. Руководители не менее трех четвертей своего времени тратят на организацию взаимодействия как внутри организации, так и вне ее.
2. Правильно организованные коммуникации способствуют повышению эффективности управления.
3. Эффективные коммуникации способствуют утверждению авторитета руководителя.
4. Эффективные коммуникации улучшают функционирование всех других сфер жизнедеятельности организации.

Хотя общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организации, опросы показывают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно другому опросу приблизительно 250 тыс. работников 2000 разных компаний, обмен информацией представляют одной из самых сложных проблем в организациях. Опросы подтверждают мысль о том, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

Эффективно работающие руководители хорошо представляют суть коммуникативного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, хорошо понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Дж. Ньюстром и К. Дэвис говорят, что в отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. По их мнению, невозможными оказываются координация различных видов деятельности (а значит, организация распадается) и сотрудничество работников, поскольку люди не могут сообщить о своих потребностях и чувствах другим. Авторы утверждают, что каждый коммуникативный акт воздействует на организацию, так же как взмахи крыльев бабочки в Калифорнии влияют на скорость ветра в Бостоне.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

**Нисходящие коммуникации.** Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним.

Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая – делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами. Ключ к более совершенным коммуникациям в представлении руководителями тщательно отобранной, продуманной информации.

Успешные в общении руководители восприимчивы к нуждам людей и открыты к искреннему диалогу с другими сотрудниками.

Предпосылки эффективного подхода к нисходящим коммуникациям заключаются в следующем.

1. Руководители должны развивать положительное отношение к коммуникациям, убедить себя, что общение с подчиненными – важная часть их работы.
2. Необходимо работать над получением информации, которая будет интересна работникам.
3. Руководители должны сознательно планировать коммуникации.
4. Руководители призваны завоевывать доверие, которое, является важнейшим условием коммуникации всех видов.

**Восходящие коммуникации.** Восходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от нижних уровней руководства к высшим.

Ограниченность восходящих коммуникаций влечет за собой нехватку данных, необходимых для принятия взвешенных управленческих решений, недостаточные представления о потребностях сотрудников, а значит, руководство утрачивает возможность обеспечить эффективное выполнение своих функций и социальную поддержку.

Дж. Ньюстром и К. Дэвис обращают внимание на то, что на сотрудников необходимо «настраиваться» точно так же, как при поиске на шкале радиоприемника любимой станции. И данный процесс предполагает проявление инициативы, положительные действия, чувствительность к слабым сигналам и способности адаптироваться к разным информационным каналам, но, прежде всего, он требует осведомленности и убежденности в том, что отправляемые наверх сообщения имеют большое значение.

Некоторые основные методы совершенствования восходящих коммуникаций представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

**Методы восходящих коммуникаций**

Методы	Содержание методов
1. Вопросы к сотрудникам	Вопросы, демонстрирующие: интерес руководства к мнениям работников; желание получить дополнительную информацию, оценку роли подчиненных
2. Умение услышать	Активное, позитивное, заинтересованное слушание
3. Собрания работников	Встречи руководителей с небольшими группами сотрудников, где последние могут высказаться по актуальным проблемам
4. Политика открытых дверей	Поощрение обращений сотрудников к руководителям компании
5. Корпоративные мероприятия	Неформальные, развлекательные мероприятия (вечеринки, спортивные соревнования, пикники) способствуют улучшению взаимоотношений сотрудников и сплочению коллектива

К методам совершенствования восходящих коммуникаций относятся следующие: вопросы к сотрудникам, умение слушать,

собрание работников, политика открытых дверей, корпоративные мероприятия, рабочие совещания, системы подачи жалоб и предложений, консультативное управление, проведение оценки удовлетворенности трудом и др.

Вопросы руководителей к сотрудникам могут задаваться в различной форме, но чаще всего используются открытые и закрытые вопросы. *Открытые вопросы* дают возможность отвечающему затронуть любую интересующую его тему и в любой форме. Например, ответы на вопрос «Как идут дела?» несут руководителю множество сигналов. *Закрытые вопросы* концентрируются на узкой теме и требуют от отвечающего четких ответов.

Успешные руководители, общаясь с сотрудником, проявляют к нему интерес, поддерживают спокойный зрительный контакт, стараются понять его точку зрения, дают ему высказать свои соображения, сохраняют самообладание.

Собрания работников – один из самых действенных методов развития восходящих коммуникаций. Встречи руководителей с небольшими группами сотрудников позволяют работникам высказать, а руководителям узнать мнения подчиненных по волнующим их проблемам, методам управления и многое др. Такие собрания способствуют повышению степени участия работников в процессе труда, снижению показателей текучести кадров.

Политика открытых дверей предполагает, обращения сотрудников компании к непосредственным начальникам или руководителям более высокого ранга по любым волнующим их вопросам поощряются высшим руководством организации, что позволяет разблокировать восходящие коммуникации.

Корпоративные мероприятия представляют исключительные возможности для осуществления «сверхплановых» восходящих коммуникаций. Такой спонтанный обмен информацией позволяет руководителям осознать реальную ситуацию в компании гораздо быстрее, чем при формальном общении. Корпоративные мероприятия способствуют улучшению взаимоотношений между подразделениями и сотрудниками, сплочению коллектива.

Владение речью становится важной профессиональной составляющей в бизнес-деятельности: в переговорах, в беседах с сотрудниками, при проведении собраний и корпоративных мероприятий.

В США результаты социологического опроса бизнесменов о том, какие качества лидеров бизнеса они ценят больше всего, показали, что на первом месте стоит способность к устной коммуникации (83%). Далее следуют: чувство ответственности (79%), собранность, внутренняя дисциплина (65%), энергичность (53%), организаторские способности (42%), внешние данные (30%), инициативность, творческий элемент (19%).

Коммуникация руководитель-подчиненный составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Примерами обмена информацией между руководителем и подчиненным служат:

- прояснения задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечение вовлечения в решение задач подразделения;
- обсуждение проблем эффективности работы;
- признание и вознаграждение с целью мотивации;
- совершенствование и развитие способностей подчиненных;
- сбор информации о назревающей или существующей проблеме;
- оповещение подчиненного о грядущем изменении;
- получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации руководителя с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене информацией принимают участие все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых заданиях и приоритетах отдела, о том, как стоило бы работать вместе, о будущих изменениях и возможных их последствиях для этого и другого отдела, о недавних достижениях, предложениях рационализаторского характера.

**Неформальные коммуникации.** Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал нефор-

мальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. В определенной ситуации и при соответствующей мотивации к ним может прибегнуть любой сотрудник. Типичными ситуациями, провоцирующими активность слухов, являются приостановка работы, передача контрольного пакета акций компании новым собственникам, отставки, повышения по службе, внедрение новой технологии.

Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по формальным каналам, руководители пользуются первыми для запланированного истока и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Однако исследования показывают, что информация, переданная по каналам неформального сообщения, то есть слухи, чаще оказывается точной, а не перекрученной. Кроме того, независимо от точности, все свидетельствует в интересах влиятельности слухов, будь их влияние позитивным или негативным.

Для развития неформальных коммуникаций могут с успехом использоваться неофициальные правила и ритуалы, система ящиков для рациональных предложений, которая способствует свободному потоку новаторства разных уровней. В этом русле могут действовать специальные комиссии для рассмотрения жалоб и предложений, «дни открытых дверей», разные собрания и совещания.

Таким образом, важную роль коммуникаций в профессиональной деятельности руководителя можно проиллюстрировать словами Джона Рокфеллера: «Умение общаться с людьми – это товар .. И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете». От искусства делового общения руководителя зависит качество работы, эмоциональный настрой работников, стабильность кадрового состава, социально-психологический климат в организации, наличие конфликтных ситуаций и их разрешение, раскрытие и развитие творческих способностей сотрудников, установление и развитие деловых контактов, влияющее на экономическую ситуацию организации в целом.

## 2.3. Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации – это передача покупателю (целевой аудитории) информации, состоящая из нескольких основных элементов: реклама, связи с общественностью, личные продажи и др.

Маркетинговые коммуникации применяются для показа важных характеристик товара, стоимости и распределения, для повышения уровня интереса потребителя к товару.

**Реклама.** Реклама (от лат. *reclamare* – «утверждать, выкрикивать, протестовать») – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная определенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке. Из всех маркетинговых мероприятий потребитель в первую очередь обращает внимание на рекламу.

Т. Амблер утверждает, что «важность рекламы заключается не в размерах выделяемого на нее бюджета, а в том, что она может сделать, словом, в ее «шарме». По его мнению, рекламная коммуникация призвана, в ненавязчивой манере, показать рекламируемый объект с лучшей стороны.

Значение рекламы заключается в том, что она обращается непосредственно к потребителю, информируя его, прежде всего, о том, аспекте товара, который наиболее важен покупателю.

Итак, коммуникации, осуществляемые при помощи рекламы, направлены на достижение и укрепление позиций товара на рынке, а их эффективность должна измеряться достигнутыми результатами.

**Связи с общественностью** (Public Relations – PR) – мероприятия, направленные на создание благоприятного имиджа участника рынка или его товара в общественном мнении. Маркетинговые коммуникации при помощи PR могут представлять одиночные действия – конференцию, день открытых дверей и т. д., либо комплекс действий, включающих одновременное размещение рекламных материалов, проведение пресс-конференции, участие в благотворительной акции и т. п. Связи с обще-

ственно так же, как и реклама, влияют в большей степени на поведение аудитории, а не на быстрое увеличение сбыта, и так же не дают немедленного результата из-за большой продолжительности воздействия на потребителя.

Т. Амблер сформулировал основополагающие принципы проведения активных мероприятий по связям с общественностью:

1. Составление и рассылка пресс-релизов необходима только для распространения действительно важных и интересных новостей.
2. Хорошие отношения с несколькими ведущими журналистами высокого класса избавят от согласования каждого слова с редактором газеты, журнала, телеканала.
3. Профессиональные журналисты – хорошие партнеры в проведении PR-мероприятий. Они специально обучены навыкам общения с людьми. Они могут представлять, какой эффект произведет на потребителей готовящаяся публикация.

Юмор – это один из действенных способов воздействия в PR-сообщении. При обилии маркетинговых сообщений, претендующих на внимание потребителя, особенно ценно умение привлечь внимание и вызвать интерес оригинальностью подачи материала. Здесь может стать эффективным использование юмора, который обеспечивает непринужденность в общении, уменьшает дистанцию, создает позитивный настрой и вызывает доверие.

**Личные продажи.** Личная продажа – прямой контакт продавца с потенциальным потребителем.

С. Ребрик определяет персональную продажу как ряд последовательных действий, совершаемых продавцом с целью убеждения покупателя в необходимости приобретения товара или услуги, удовлетворяющих его потребности. В процессе продажи продавцы (торговые консультанты, коммерческие агенты, менеджеры по продажам) создают дополнительную потребительскую стоимость, осуществляя качественное обслуживание покупателей и устанавливая с ними долговременные отношения.

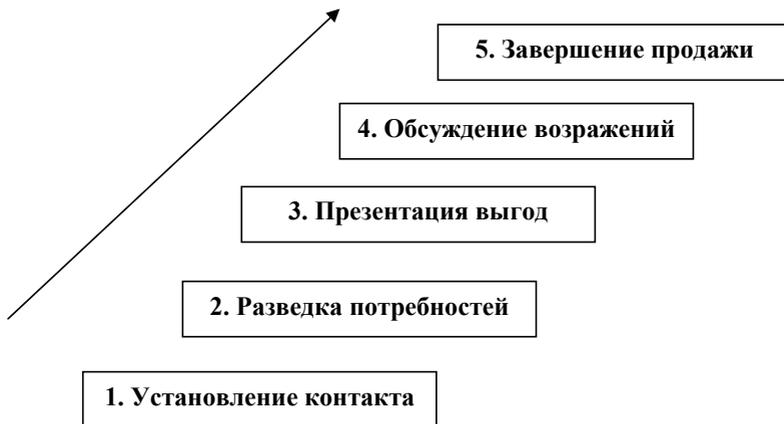
Продажа на основе долговременных отношений предполагает создание лояльности клиентов. Опрос 300 ведущих руководителей сферы продаж показал, что 96% из них считают установление долговременных отношений с клиентами наиболее важным фактором, влияющим на показатели продаж.

Помимо основной функции – продажи, персональная торговля выполняет функцию создания имиджа компании и функцию продвижения товаров и услуг. Уникальным конкурентным преимуществом коммерческой компании, которое труднее всего воспроизвести, все чаще становится мастерство ее продавцов.

С позиций процессного подхода рассмотрим пять ключевых этапов процесса продаж:

1. Установление контакта.
2. Сбор информации, разведка потребностей.
3. Презентация выгод коммерческого предложения.
4. Обсуждение возражений.
5. Завершение продажи.

Ключевые этапы процесса продаж представлены на рисунке 2.1 и в таблице 2.7.



**Рис. 2.1. Ключевые этапы процесса продаж**

Таблица 2.7

5 ключевых этапов процесса эффективных продаж

Этапы	Содержание этапов Коммуникативные техники	Коммуникативный этикет
1. Установление контакта	Формирование первого хорошего впечатления. Контакт глаз. Обращение по имени. Открытая поза. Приветствие клиента. Представление себя, фирмы (самые важные факты о фирме, продукции, сервисе, которые вызовут доверие и интерес клиента)	
2. Разведка потребностей и возможностей	Формирование ожиданийАктивное слушание. Задавание вопросовНаблюдение. О чем не рекомендуется спрашивать – о том, в чем нет возможности сделать для клиента исключениеНе рекомендуется задавать назойливых вопросов. Не рекомендуется выспрашивать излишние подробности	Пунктуальность Вежливость, доброжелательность Уважение вкусов и предпочтений каждого клиента-Индивидуальный подход
3. Презентация выгод	Веские причины, почему клиенты должны купить продукциюРечь ясная и понятная большинству людейКлиенты судят по продавцу по самому неудачному сообщению	Поддержание связи
4. Обсуждение возражений	Принятие точки зрения клиентаПозитивное отношение к возражениям. Присоединение, уточнение возражений. Преобразование контекста возражения из негатива в позитив	
5. Завершение продажи	Прямое предложение и выдерживание паузыПостроение диалога, исходя из допущения, что решение о покупке клиентом уже принято	

На первом этапе установления контакта клиент, подобно профессиональному фотографу, создает образ, который он затем фиксирует и закрепляет в своем сознании.

Сколько времени необходимо, чтобы получить первое впечатление о человеке? Народная мудрость гласит: «Если первое впечатление, которое сложилось в первые 5 секунд не изменится в последующие 5 минут общения, то оно останется на следующие 5 лет».

С. Ребрик утверждает, что первые 30 секунд после того, как клиент увидел или услышал продавца, он активно формирует свое первое впечатление о нем. По его мнению, за первые 30 секунд можно успеть сказать до 100 слов. Лучше, если первые 100 слов скажет клиент, продавец будет заинтересованно слушать.

Узнавание – это двусторонний процесс. Клиентам полезно знать, что может и чего не может сделать для них компания.

Ожидания клиента и продавца часто не совпадают. Продавцу полезно изучать, как клиенты воспринимают предлагаемую продукцию, услуги, компанию. Ожидания у клиентов разные: одни предпочитают быстроту и своевременную поставку; другие ценят надежность и качество. Продавцам необходимо распознавать ценностные ориентации своих лучших клиентов и реагировать на их предпочтения.

Презентация выгод – это приведение веских причин, почему клиенты должны купить именно эту продукцию или воспользоваться именно этой услугой. В суждениях клиентов нет средних позиций или среднего мнения. Любой фактор преувеличивается.

Цель презентации – перевести клиента из безразличного состояния по отношению к коммерческому предложению в позитивное состояние. Позитивные эмоции возникают у покупателя, когда разговор с ним ведется на языке его выгод, актуальных потребностей и желаний. Клиенты покупают не свойства товара, а потребительские ценности этих свойств. Поэтому необходимо говорить с покупателями на языке их ценностей, помогать опредмечивать их воображение.

При обсуждении возражений формула успеха – это принятие точки зрения клиента. Когда клиент высказывает свои возраже-

ния или сомнения полезно его внимательно выслушивать, не перебивать, не спорить с ним. К замечаниям клиента необходимо относиться внимательно. Полезно рассматривать возражения со стороны клиента: «видеть ситуацию его глазами», «переживать его сердцем». Мастера продаж умеют ловко изменить направление разговора, найти дополнительные варианты преимуществ, на любое возражение могут задать вопрос или ответить по сути.

При завершении процесса продаж, завершившегося решением клиента не покупать данную продукцию, полезно задать клиенту следующие вопросы:

1. Должна быть веская причина Вашего отказа. Могу ли я узнать, в чем она заключается?
2. Есть другие причины кроме этой?
3. Предположим Вы смогли бы убедиться, что ... Тогда Вы ответите положительно? Если – нет, то вопрос 4 или 5.
4. Значит, должна быть какая-то другая причина? Могу я ее узнать?
5. Что могло бы Вас убедить?

Каждый из пяти перечисленных этапов продаж имеет свои особенности, задачи и методы. Каждый этап имеет свое начало и конец, успех каждого этапа в какой-то мере определяет успех последующего. На каждом этапе, по мнению С. Ребрика, нет поражений и успехов, есть только упущенные или реализованные возможности.

Итак, маркетинговые коммуникации в каждый конкретный момент у компании могут быть разными. Это зависит от рода деятельности компании, особенностей производимой ею продукции или оказываемых услуг, целевой аудитории, ситуации на рынке. Но, как правило, целями маркетинговых коммуникаций являются:

1. Распространение информации о компании и торговой марке.
2. Воздействие на целевую аудиторию, чтобы изменить ее поведение.
3. Повышение культуры рынка.
4. Стремление продать товар (самая главная цель).

Для успешной реализации маркетинговой программы необходимо, чтобы в каждом месте контакта маркетинговые коммуникации работали на достижение поставленной цели с использованием следующих эффективных маркетинговых технологий:

1. Фирменный стиль.
2. Рекламный слоган.
3. Эффективные заголовки.
4. Язык убеждающей рекламы.

**Фирменный стиль** является сегодня основой всей коммуникационной политики фирмы, одним из главных средств борьбы за покупателя, важной составляющей брендинга. Его использование предполагает единый подход к оформлению, цветовым сочетаниям, образам в рекламе, деловых бумагах, технической и деловой документации, упаковке продукции и пр. Фирменный стиль – это один из наиболее современных и актуальных видов рекламы.

**Рекламный слоган** – это фраза, концентрирующая суть рекламной кампании. Главными функциями рекламного слогана являются донесение до потребителей основной мысли рекламной кампании и поддержание ее целостности.

**Эффективные заголовки.** Именно в заголовке содержится суть обращения и главный аргумент. Примерно 80% читателей пробегают глазами только заголовки, не утруждая себя чтением основного текста. Таким образом, именно заголовок должен привлечь внимание и вызвать интерес, сегментировать целевую группу или идентифицировать товар (услугу). Чтобы привлечь внимание, заголовок должен быть оригинальным и содержать актуальную информацию. Приведем рекомендации по созданию эффективных заголовков.

**Язык убеждающей рекламы** – важный фактор успеха маркетинговых коммуникаций. Рекламный текст – это особый вид творчества, использующий свои правила и приемы. Непонимание того, что рекламное объявление надо писать совсем не так, как книгу или статью, приводит к неэффективности рекламы. Вопрос языка рекламы мало изучен. Вместе с тем в немногочисленных исследованиях приведены особые обороты речи, так

называемые стилистические фигуры, усиливающие выразительность высказывания, психологически воздействующие на человека особенно сильно.

Современный покупатель умен. Поэтому стиль текста рекламного обращения должен отражать его вкусы и ценности. Обобщения неубедительны. Потребителю нужна конкретная информация, чтобы сформировать свое мнение и принять решение о покупке. Текст рекламы весьма важен, но еще важнее аргументация. Слова стоят денег. Слова, не продающие товар, стоят дороже, чем слова продающие товар. Поэтому необходимо использовать слова, которые продают товар.

От того, как будет разработано рекламное обращение, зависит, станет ли рекламная кампания успешной. Строгой теории разработки рекламных объявлений не существует. Вместе с тем, структура объявления, особенности создания текста и иллюстраций, построение композиции должны быть профессионально разработаны.

В рекламном объявлении все должно быть предельно просто. Оно должно быть ясным по форме и содержать самую суть вопроса. В своем рекламном объявлении старайтесь не выходить за рамки одной темы. Для хорошей коммуникации рекламный текст должен быть насыщенным, адресным, своевременным и легко читаемым.

Таким образом, маркетинговые коммуникации способствуют достижению маркетинговых целей компании (расширению доли рынка, выходу на новые рынки, позиционированию фирмы на рынке, перепозиционированию и др.), а также ее глобальных целей – обеспечения прочного положения на рынке, стабильного роста, увеличения прибыли.

#### **2.4. Деловые переговоры**

Переговоры – это средство, взаимосвязь между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных

предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Переговоры – это коммуникативный менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию.

Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

**Теория переговорного процесса.** Деловые переговоры можно определить как обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения. К переговорам как явлению деловой жизни следует относить не только определенным образом согласованные и организованные контакты заинтересованных сторон, но встречу, беседу, разговор по телефону (телефонные переговоры).

К переговорам обычно приступают тогда, когда имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения, когда отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем, когда по тем или иным причинам правовое решение не представляется возможным, когда стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми или невозможными.

Деловые переговоры – это не только сфера расширения бизнеса, но и важнейшая часть PR-деятельности организации, формирующая и эффективно поддерживающая ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.

Любые переговоры – это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью

переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация. Коммуникативные способности участников переговоров, умение общаться, вступать в контакт и вести разговор, во многом определяют их успех в целом.

Коммуникативный аспект переговоров является определяющим и потому переговорный процесс рассматривается как составная часть речевой коммуникации (прежде всего, диалог, аргументация), как умение эффективно использовать речевое воздействие для достижения поставленных целей.

Коммуникативная компетентность участников переговоров рассматривается, как умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникацией, основу которой составляет теория и практика диалога, искусство ведения беседы, владение аргументацией в бизнесе.

Переговоры – это важнейший инструмент для урегулирования деловых отношений или конфликтов. Само намерение вести переговоры в любой, а тем более в конфликтной ситуации, дорогого стоит и задача состоит в том, чтобы не упустить шанс и воспользоваться стремлением сторон к решению проблем.

Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- установления деловых отношений;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией;
- урегулирования отношений;
- углубления взаимопонимания;
- достижения новых соглашений;
- подписания соглашений.

Прежде всего, должен быть четко осознан и оговорен предмет переговоров, ясно определены желаемые цели, которых стремятся достичь стороны.

Если одна из сторон полагает, что она способна самостоятельно и эффективно решить свои проблемы, оснований для

переговоров мало. Разве, что другой стороне удастся убедить в том, что совместное решение ее проблем будет более эффективным. Не состоятся переговоры и в том случае, если правовое поле в полной мере позволяет решить все возникшие вопросы.

Наконец, стороны должны проявить желание к совместно-му поиску путей решения и достижения поставленных целей. Это, естественно, подразумевает готовность обеих договаривающихся сторон пойти на взаимные уступки, понимание интересов друг друга.

Совпадение интересов или слишком большое расхождение интересов лишают переговоры смысла. Переговоры с большей степенью вероятности ориентированы на успех, когда ваши интересы и интересы другой стороны и совпадают, и расходятся в равной мере.

Следовательно, необходима ситуация со смещенными интересами. Только в этом случае мы имеем дело с взаимозависимыми переговорами. Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения. Чем выше степень взаимозависимости, тем меньше шансов у участников переговоров воспользоваться односторонними действиями. Более того, не следует забывать, что само по себе участие в переговорах создает такую ситуацию, которая позволяет строить новые взаимоотношения сторон, не зависимо от условий существовавших до их начала.

Переговоры – это не просто разрешение проблемы или принятие решения, а нахождение общих условий, которые способствуют достижению цели каждого из участников переговорного процесса.

Переговоры всегда осуществляются как процесс, который условно можно разделить на три этапа:

1. Подготовка к переговорам.
2. Непосредственное ведение переговоров.
3. Анализ результатов переговоров.

**Подготовка к переговорам.** В ходе подготовки к переговорам необходимо стремиться к реализации главной цели – усилить желание партнеров к непосредственным контактам. Плохо

подготовленные и проведенные переговоры, неверно принятые решения и соглашения могут лишь усугубить разногласия сторон, усилить конфликт.

Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам. Необходимо собрать всю имеющуюся информацию о партнере по переговорам: серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный. Тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров.

Как правило, участники предстоящих переговоров не раскрывают свои заготовки, этапы подготовительной работы, которые чаще всего остаются неизвестными для другой стороны. Совместно участники переговоров обсуждают, помимо определения предмета и круга вопросов, место и время их проведения и уровень руководителей, и количество представителей договаривающихся сторон.

Вопрос о месте переговоров не должен казаться простым и малозначимым. Он имеет важное значение, поскольку с ним возникает проблема конфиденциальности переговоров.

Предмет и круг вопросов, выносимых на переговоры, составляет основу переговорной концепции (или позиции) стороны. Он включает и анализ возможных вариантов решений.

Все материалы подготовительной работы должны быть собраны в досье переговоров, в которое включаются и все документы, согласованные на предварительной стадии подготовки, а также необходимые справочно-информационные источники.

Подбор команды переговорщиков – это одна из главных задач при подготовке переговоров. Идеальных людей или переговорщиков вообще не существует. Поэтому проблема подбора команды сводится к поиску и обеспечению необходимых подходящих людей (или специального их обучения).

Деловые переговоры органично объединяют в себе процессы межличностного общения, профессиональной коммуникации и игры, что напоминает театральное представление. Поэтому удачный подбор команды во многом определяется тем, насколько четко проявляются коммуникативные, профессионально-деловые и игровые способности тех людей, которых включают в команду переговорщиков.

Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё и достаточно готов ко всем аспектам переговоров.

**Ведение переговоров.** Теоретики и практики переговоров едины в определении следующих основных трех фаз непосредственного ведения переговорного процесса: 1) Уточнение позиций партнеров, 2) Поиск альтернатив разрешения проблем по переговорам, 3) Достижение договоренностей (табл. 2.8).

Таблица 2.8

**Основные фазы переговорного процесса**

Фазы	Содержание фаз
1. Уточнение позиций партнеров по переговорам	Создание климата взаимного доверия, сотрудничества, толерантности. Составление распорядка дня и разработка взаимоприемлемых правил взаимоотношений во время переговоров.
2. Поиск альтернатив разрешения проблем	Уменьшение расхождений Фаза поиска альтернатив – это фаза, когда происходят открытия, поиски и находки, осенения после приложения больших усилий участников переговоров
3. Достижение договоренностей	Подписание соглашения о намерениях Заключение договора

Каждая из этих трех фаз может иметь разные временные границы от нескольких минут до месяцев. Как правило, в процентном соотношении эти фазы занимают соответственно 10%, 60% и 30%.

Для создания климата взаимного доверия и сотрудничества необходимо снять психологические барьеры (эмоциональные барьеры: страх, тревога, низкая самооценка, стыд; смысловые барьеры: несоответствие целей характеру требований и просьб). Снятию психологических барьеров способствует выбор нейтрального материала для вступительной беседы. Несколько минут необходимо потратить на то, чтобы познакомиться, спросить о здоровье и о том, как прошла поездка. Считается хорошим тоном поинтересоваться о делах фирмы-партнера.

В процессе вхождения в беседу целесообразно показать свою информированность про ценности, позиции, взгляды партнера. Разговор следует начинать в контексте интересов оппонента, учитывая, что самый главный интерес для большинства людей – это они сами. Итак, участники диалога должны настроиться на определенную «волну», найти «общий язык». Это в переговорной практике называют «разминкой».

Этап снятия барьеров в переговорной практике часто проводится перед переговорами: во время обеда, за чашкой чая.

Для создания атмосферы сотрудничества и толерантности необходимо продемонстрировать заинтересованность в результатах переговоров, подчеркивая зоны согласия и общих интересов. Согласно результатам исследований переговорщики являются более успешными, если они чаще подчеркивают пункты обсуждения, в которых имеются моменты согласия, чем те, в которых имеются расхождения или противоречия.

На первой переговоров составляется порядок дня, и вырабатываются взаимоприемлемые правила взаимоотношений во время переговоров. Проводится первичный обмен информацией: переговорщики поясняют свои интересы и выясняют инте-

рессы партнера по переговорам, обмениваются вступительными позициями.

Фаза поиска альтернатив – наиболее затратная по времени на любых переговорах. На этой фазе: проявляются способности команд выдерживать физические и психологические нагрузки; от участников требуется большой артистизм, умения владеть своим поведением и эмоциональным состоянием. То как человек ведет себя на этой фазе переговоров, определяет успех или неуспех, удачу или неудачу всей предыдущей подготовки.

Кроме того, здесь выявляются коммуникативные способности, знания и навыки участников переговоров. Для того чтобы найти удачное решение проблемы, необходимо продумать разные варианты и подходы и только затем выбрать из них наилучшее решение для данной ситуации. И именно это является самой трудной задачей.

Фазу ведения переговоров, хоть и самую продолжительную по времени, нельзя растягивать до бесконечности. Всегда существует определенная граница детализации или разрешения предмета обсуждения. Необходимо уметь вовремя поставить точку. Этот момент довольно трудно формализовать, и существуют определенные показатели того, что обсуждение пора заканчивать и переходить к подведению итогов (подписанию соглашения о намерениях, составлению договора).

К наиболее явным показателям завершения обсуждения принадлежат: мы достигли цели или границы; нам перестали уступать; мало разногласий; снижается темп; ставятся практические вопросы.

Психологическая насыщенность каждой фазы достаточно высока и разнообразна: от разрешения конкретных переговорных задач до национально-культурных традиций и ритуалов.

В приведенной ниже таблице (табл. 2.9) показаны два стиля отстаивания собственной позиции: деликатный и жесткий. Большинство людей считают, что вести переговоры можно только так.

Таблица 2.9

**Стили отстаивания собственной позиции**

<b>Стили</b>	
<b>Мягкий стиль</b>	<b>Жесткий стиль</b>
Участники – друзья	Участники – соперники
Цель – согласие	Цель – победа
Ради сохранения отношений можно идти на уступки	Уступки – необходимое условие для нормальных отношений
Необходимо быть мягким по отношению к людям и к проблеме	Необходимо быть жестким по отношению к проблеме и к людям
Доверие окружающим	Не доверяйте другим людям
Легко меняйте свою позицию	Жестко отстаивайте свою позицию
Предлагайте	Угрожайте
Не скрывайте свою подспудную мысль	Скрывайте свою подспудную мысль
Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения	Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения
Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону	Ищите единственный вариант, устраивающий вас
Стремитесь к согласию	Настаивайте на своем
Избегайте столкновения характеров	Побеждайте в столкновении характеров
Поддавайтесь давлению	Оказывайте давление

Стратегия и тактика ведения переговоров. Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе всякий раз зависит от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников. Переговоры – процесс творческий, описать можно лишь их структуру.

Деликатная переговорная игра ведется с целью укрепления и поддержания отношений между сторонами. Между родственниками и друзьями переговоры ведутся именно так. Процесс, как правило, оказывается эффективным. По крайней мере, результаты достигаются достаточно быстро. Когда каждая из сторон соревнуется с другой в щедрости и самоотверженности, согласие достигается легко. Но такое согласие не всегда оказывается разумным.

Если говорить более серьезно, то мягкая, дружеская манера ведения переговоров делает переговорщика уязвимым перед тем, кто ведет жесткую игру и настойчиво отстаивает свою позицию. В такой ситуации жесткая игра доминирует над мягкой.

Можно выделить манипулятивно-силовую тактику ведения переговоров (что в большей степени соответствует торгу) и тактику сочетания «жесткой» и «мягкой» позиции.

На вопрос, какой стиль игры предпочтительнее – деликатный или жесткий, Р. Фишер справедливо полагает, что ни один из этих стилей ведения переговоров не является безупречным. Он предлагает третий вариант – принципиального ведения переговоров, сущность которого сводится к четырем основным принципам (табл. 2.10).

Таблица 2.10

**Принципы принципиального ведения переговоров**

<b>Базовые элементы переговоров</b>	<b>Четыре основных принципа</b>
Люди	Отделяйте людей от проблемы
Интересы	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
Варианты	Изобретайте взаимовыгодные варианты
Критерии	Настаивайте на использовании объективных критериев

Первый принцип связан с тем фактом, что люди – это не компьютеры. У каждого есть сильные эмоции, которые зачастую искажают восприятие и усложняют общение. Эмоции, как правило,

бывают связаны с объективной ценностью проблемы. Отстаивание собственной позиции только ухудшает ситуацию, поскольку эго участников неразрывно сливается с их позициями. И так, прежде чем браться за суть вопроса, необходимо отделить людей от проблемы и разбираться с этими аспектами по очереди.

Второй принцип призван преодолеть последствия чрезмерно активного отстаивания собственной позиции, поскольку задача переговоров заключается в удовлетворении интересов каждой из сторон. Позиция, занятая на переговорах, зачастую может полностью отличаться от того, чего хотят переговорщики на самом деле. Компромисс между позициями не всегда ведет к достижению соглашения, которое эффективно удовлетворяет интересы тех людей, которые эти позиции заняли.

Третий принцип отражает сложность принятия оптимальных решений в условиях давления. Необходимость принимать решение в присутствии противника значительно сужает возможности лица, принимающего решение. Когда многое поставлено на кон, трудно ощутить свободу творчества. Не менее трудно найти наилучшее решение для данной ситуации. Поэтому прежде чем пытаться достичь соглашения, необходимо найти варианты, которые служили бы взаимной выгоде.

Когда интересы резко противоположны, участники переговоров могут достичь желаемого результата просто с помощью упрямства. Этот метод вознаграждает упорство и приводит к произвольным результатам. Однако и такому противнику можно противостоять, настаивая на том, что его предложения явно недостаточны и что соглашение должно отражать справедливые стандарты, не зависящие от воли каждой из сторон. Это не означает, что необходимо настаивать лишь на собственных стандартах. В качестве критерия следует выбирать нейтральные стандарты, такие как рыночная ценность, мнение экспертов, таможенные правила или требования закона. Обсуждая эти критерии, а не то, чего каждая из сторон хочет или не хочет делать, и не то, в чем каждая сторона должна уступать другой, выработается справедливое решение, которое будет выгодно всем сторонам.

Метод принципиального ведения переговоров направлен на достижение разумных результатов достаточно быстро, эффективно и без ущерба личным отношениям между участниками.

В любых переговорах не исключена возможность обмана. Здесь уместно сослаться на А. Шопенгауэра, который писал, что если подозреваете, что вам врут, сделайте вид, что, безусловно, верите. Это поощрит собеседника развивать тему. Он станет врать наглее и попадетсЯ. Если заподозрили, что у партнера случайно обнаружилась часть скрываемой правды, играйте в недоверие. Партнер в запальчивости может выложить правду.

В зависимости от положения дел на рынке может возникнуть ситуация, когда одна из сторон более заинтересована в совершении сделки, чем другая. В этом случае перед более заинтересованной стороной стоит сложная задача, которая заключается в определении степени эмоционального давления на партнера по переговорам. Необходимо скрыть свою заинтересованность, но не до как бы явного безразличия, что может привести к провалу переговоров. Еще сложнее обстоит дело с тонким сочетанием тактик эмоционального и рационального давления на партнера.

Составление предварительного плана из десяти пунктов сближения позиций, позволит целенаправленно и уверенно идти на сближение позиций.

Пункты плана от первого до пятого составляют основные цели, которых вы хотите достичь на переговорах. Уступки в этой зоне не желательны.

Пункты от шестого до десятого – это то, что может быть зоной компромисса, уступок, которые существенно не затрагивают ваши интересы. Вычеркивая в ходе переговоров, начиная с последнего, всегда можно видеть ход переговоров, так сказать, наглядно.

Составление такого плана целесообразно в тех случаях, когда рассматриваемых вопросов и вариантов их решения много.

Как бы хорошо ни были проведены подготовительные мероприятия, все же, сев за стол переговоров, стороны имеют лишь общее представление о позиции друг друга, тем более, если это

их первый личный контакт. Поэтому в начале переговорного процесса не избежать взаимного уточнения позиций друг друга. Этап уточнения позиций имеет принципиальное значение, если предметом переговоров является устранение конфликтной ситуации.

Возникающие неясности или непонимание по любым частным вопросам следует уточнять и снимать все разногласия сразу же, не откладывая на потом. Такой стиль поведения в самом начале переговоров нередко позволяет достигнуть большей процедурной гибкости, лояльности участников переговоров в принятии взаимных альтернативных предложений, изменению или корректировке первоначально выбранной позиции.

Следует помнить, что «дорога роза, а не горшок»: не нужно сожалеть о своих предварительных соображениях и ожиданиях, следует корректировать их в ходе переговоров и достигать возможного приемлемого соглашения.

На этапе определения «зоны решения» очень важно добиться общего языка, уточнения «стартовых позиций», включая и принимаемую обеими сторонами оценочную аргументацию действий сторон, приведших к конфликту.

**Методика ведения переговоров.** Важный этап переговоров – дискуссионный, цель которого выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений. На этом этапе основное внимание уделяют обсуждению вариантов совместного решения. В условиях конфликтной ситуации именно дискуссия наиболее трудный и сложный этап в переговорном процессе.

Преуспевающие бизнесмены, как правило, люди увлеченные и обладают даром убеждать в чем угодно. Они во многом близки политикам. Но в бизнесе выше цена слова и менее ценится не относящееся к делу пустословие. Успешные сделки, как правило, хорошо поддержаны аргументацией.

Доводами служат, как правило, удачно подобранные примеры, пояснения, почему вы настаиваете на таком способе осуществления сделки, а не ином, и почему именно этот способ наиболее эффективен и выгоден, прост и требует меньше затрат. Это ссылки на ситуацию на рынке, на те или иные примеры из

вашего опыта и ваших партнеров по бизнесу. Главное – доводы должны быть ориентированы на оценочные полюсы «выгодно/ невыгодно» (выгода в основе всякого бизнеса), а не на общеоценочные концепты: «хорошо/плохо» или «легко/трудно». Они вообще используются в деловой коммуникации крайне редко.

Содержательный аспект деловой коммуникации различается по категориям решаемых проблем.

В основе партнерского подхода к переговорам как совместному поиску взаимоприемлемого решения лежат:

- конструктивный диалог,
- поиск совместных путей решения проблемы,
- стирание противоречий,
- совместный анализ вариантов решений,
- желание и умение видеть проблему глазами другой стороны.

Итак, разумное соглашение должно максимально отвечать интересам каждой из сторон, быть справедливым с точки зрения обеих сторон, быть долговременным и не заключать в себе основы для возникновения разногласий в будущем.

Позиционный торг мало удовлетворяет этим требованиям.

Во-первых, потому, что торг создает благоприятную обстановку для различного рода уловок, направленных на введение в заблуждение другую сторону.

Во-вторых, он способствует сознательному завышению первоначальных требований и длительному сближению двух жестких позиций.

Принцип «разумного эгоизма» на переговорах включает совместный поиск взаимоприемлемого решения на основе тщательного анализа потребностей и интересов договаривающихся сторон.

Более того, только наиболее полный учет интересов обоих партнеров дает гарантии, что результаты переговоров будут прозрачными, приемлемыми и не вызывающими ни у одной из сторон желания подвергнуть их пересмотру.

**Культура речи и эффективность общения на переговорах.** Деловые переговоры осуществляется в вербальной форме

(англ. verbal – словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования культуре и этике речевого общения.

Все, что касается норм и рекомендаций по повышению культуры деловых переговоров, может быть определено известной максимой: «Говорите не так, чтобы вас можно было понять, а говорите так, чтобы вас нельзя было не понять».

Следует говорить о деле, выделяя главное, не перегружая партнера незначительными деталями, подробностями, второстепенным материалом.

Если даже довод очень убедителен, все равно не следует часто повторять его. Арабская мудрость гласит: «Хоть тысячу раз скажи халва, во рту слаще не станет».

Культура речевого поведения может быть проиллюстрирована принципами вежливости, которые представляют собой следующий ряд максим:

- максима такта есть максима границ личной сферы;
- максима великодушия есть максима не обременения собеседника;
- максима одобрения есть максима позитивности в оценке других;
- максима скромности есть максима неприятия похвал в собственный адрес;
- максима согласия есть максима не оппозиционности («Платон мне друг, но истина дороже», «в споре рождается истина, но гибнет симпатия»);
- максима симпатии есть максима благожелательности.

Речевое общение во время деловых переговоров обладает общими свойствами, характеризующими совместную деятельность.

Можно выделить основополагающие правила общения для всех функциональных разновидностей деловых контактов.

Одни из них предложены Г.П. Грайсом и названы им правилами кооперации. Он формулирует правила кооперации по следующим четырем категориям: количество, качество, отношения, способ (табл. 2.11).

Таблица 2.11

**Правила кооперации (по Г.П. Грайсу)**

Категории постулатов	Постулаты
Количество	Высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога) Высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется
Качество	Не говори того, что бы считалось ложным Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований
Отношения	Не отклоняйся от темы
Способ	Избегай непонятных выражений Избегай неоднозначности Будь краток (избегай ненужного многословия) Будь организован

Г.П. Грайс замечает, что второй постулат вызывает сомнения: можно сказать, что передача лишней информации – это не нарушение принципа кооперации, а просто пустая трата времени. На это можно возразить, однако, что такая лишняя информация иногда вводит в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы и соображения; кроме того, может возникнуть косвенный эффект, когда слушающий оказывается сбит с толку из-за того, что он предположил наличие какой-то особой цели, особого смысла в передаче этой лишней информации.

Ценность постулатов Г.П. Грайса для культуры общения состоит в том, что они ориентированы на связь культуры мышления с культурой речи.

Большую популярность имеют рекомендации по эффективности общения Д. Карнеги, основанные на учете тонких психологических особенностей говорящего и слушающего.

Автор приводит правила, соблюдение которых позволяет склонить людей принять вашу точку зрения:

1. Единственный способ выиграть в споре – это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника.
3. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
4. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
5. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
6. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

А вот некоторые правила, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех.

В основе этих рекомендаций лежит не только опыт, вычитанный автором из биографий известных людей, но и научно обоснованные правила речевой коммуникации. Главное их достоинство состоит в том, что они ориентируют каждого человека искать своей путь реального осуществления этих правил эффективного делового общения на практике.

**Телефонные переговоры.** Особенность переговоров по телефону определяется тем, что межличностная коммуникация лишена источников невербальной информации о партнере как при встрече «лицом к лицу».

В коммуникации пути информации распределяются следующим образом:

- 7 % – непосредственно через слово (содержание сказанного);

- 38 % – посредством голоса, высоты тона, тембра;
- 55 % – через выражение лица, мимики, жестов, улыбку, язык тела.

Итак, более половины информации о собеседнике во время телефонного разговора мы не получаем. Основная информационная нагрузка ложится на голос, интонацию, тембр, модуляции.. Именно они определяют и делают запоминающимся ваш личный имидж во время разговора по телефону.

Необходимо сформировать свой индивидуальный стандарт речевого поведения и индивидуальный речевой стиль с тем, чтобы эффективно использовать речевую ситуацию для достижения поставленных целей. Повысить действенность делового общения и переговоров по телефону можно благодаря совершенствованию своего речевого поведения в целом.

Главная цель телефонных переговоров, если это не прямые продажи – достижение договоренности о личной встрече. Разговор по телефону с официальными лицами приравнивается к личной встрече с ними, а устные договоренности с первым лицом организации имеют силу формального договора.

Главное в телефонных переговорах – высокий корпоративный дух вашей организации, который передается благодаря верно выбранным интонациям. Личностное начало в телефонных переговорах очень важно и передать его можно только интонацией и голосом.

Перед каждым, кто начинает деловую беседу по телефону возникают вопросы: как перевести идеи на язык чувств и интонаций, как окрасить идеи чувством уверенности и как передать свою убежденность абоненту?

Необходимо стремиться к реализации главной цели – усилить стремление партнера по переговорам к непосредственным контактам.

Главное качество успешной телефонных переговоров: новизна формы, свежесть содержания и свежесть слов.

При проведении переговоров по телефону не должна стоять дилемма: речевая агрессия или речь с удовольствием. От любой речевой агрессии в телефонных переговорах легко защититься,

положив трубку. Речь с удовольствием имеет одно и самое существенное достоинство – она всегда оставляет возможность позвонить еще раз. Позитивные отношения – основа успешных телефонных переговоров.

**Деловой этикет.** Всякое социальное поведение регламентируется правилами. Деловой этикет мало, чем отличается от иных видов этикета, существующих в международном сообществе, в его основной функции как соблюдение исторически сложившихся традиций общения между людьми.

Основа всякого этикета – вежливость, которая помогает во всех случаях общения быстрее достигать поставленной цели. Восточная мудрость гласит: «Вежливость – это самый драгоценный камень. Красота без вежливости – это сад без цветов».

Терпение, уважение и выражение вежливости всегда составляли основу идеального поведения двух договаривающихся сторон.

Этикетные правила во время переговоров мало, чем отличаются от правил поведения в обществе. Свобода действий одного человека не должна ограничивать права и возможности других людей. Безусловно, это во многом зависит от личной культуры каждого из участников переговорного процесса.

Невнимание к другим участникам во время деловых встреч может проявляться в каждом действии, которое может отвлекать, мешать, хотя бы и одному из них, сосредоточиться. Не следует отвлекать внимание участников посторонними и тем более шумными действиями: постукиванием ручкой по столешнице, слишком частыми поисками в портфеле нужных документов, рисованием в блокноте.

Наиболее существенным элементом в деловом этикете является речевое поведение человека, поскольку нарушение речевого этикета более всего замечается окружающими.

Считается дурным тоном проявлять невнимание к говорящему, перебивать, «выключать из разговора» неожиданными репликами, вести разговор с другим членом команды, отвлекаться во время переговоров на телефонные звонки и многое другое.

Все это можно делать только с одной целью – оказывать давление на партнера. Но это уже за пределами речевого и делового этикета. Таким поведением можно вольно или невольно вызвать у говорящего ощущение неловкости, обиды, отрицательные эмоции и, в целом, неприязни.

Этикет включает в себя не только правила речевого поведения за столом переговоров, но и в более широком смысле сохранение личного имиджа делового человека и его фирмы.

**Подведение итогов переговоров.** Завершение переговоров – самый важный этап, требующий к себе особого внимания. Он должен проходить без торопливости, которая может создаваться преднамеренно. Нельзя исключать, что тактика проволочек и решения всех вопросов «под занавес» была избрана оппонентом изначально.

В том случае, если участники переговоров не пришли к соглашению по разрешению конфликтной ситуации, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения на более поздний срок.

Может сложиться ситуация, когда одной из сторон, при любом раскладе вариантов, нужно завершить переговоры соглашением, а партнер может позволить себе подождать (скажем, у него есть другие предложения).

Например, позиции могли быть изначально слишком различными. Когда, например, стороны осознали в ходе длительных переговоров, что столкновение двух жестких стилей ведения переговоров и жестких позиций, оказалось тупиковым, но необходимо завершить переговоры в определенные сроки.

Надежда на тактику позиционного торга, что изначально завышенная планка не даст упасть слишком низко, не оправдалась. Ваши завышенные требования в начале переговоров натолкнулись на неуступчивость другой стороны. И постепенного изменения выдвинутых требований не произошло.

Следует быть особенно внимательным на этой стадии переговоров и мысленно «прокрутить» все важные события встречи, чтобы верно определить сложившуюся ситуацию. Не следует полагать, что, достигнув предварительного согласия даже в

деталей решения, стороны не вернутся назад, к началу переговорного процесса.

На стадии завершения переговорного процесса главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов. Составление соглашения лучше начинать с обсуждения заранее подготовленного проекта.

На завершающем этапе переговоров необходимо помнить обо всех обговоренных деталях и не упустить существенные из них, во время согласования проекта соглашения. В ходе подготовки окончательного текста договора нужно стремиться предотвратить возможное внесение в него другой стороной тех или иных деталей и дополнений, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумев выявить их на этой стадии, в дальнейшем не будет возможности вносить в текст какие-либо коррективы.

На этом этапе необходимо тщательное и внимательное чтение всех подготовительных документов с целью выявления формулировок с двойным смыслом, фактических неточностей, сознательного искажения смысла и результатов договоренности. Поэтому заключительному этапу должно уделяться особое внимание.

Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимом для всех участников переговоров. Все, что может привносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. На такой прием «двойного толкования» нередко идут с целью протолкнуть соглашение, а затем настаивать на строгом соблюдении «буквы» соглашения. В ходе осуждения документа соглашения постарайтесь задать оппоненту как можно больше вопросов типа: «Что, если...». И настаивайте на исчерпывающей полноте ответа.

Готовый текст договора может вызвать весьма серьезные разногласия в той или иной части его реализации, контроля и т.д. Не все, что обсуждалось, обязательно вносится в письменный текст соглашения. Однако, все важнейшие вопросы программы, если они рассматривались в ходе переговоров, должны находить свое отражение в принятом в качестве документа соглашении.

При этом следует иметь в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового договора, никакой юридической силы не имеют.

Устные договоренности имеют равное значение с письменным соглашением, если переговоры состоялись с первым лицом. Вот почему участие первых лиц – одно из наиболее важных условий для эффективного решения вопросов.

Если в итоговом соглашении сделано слишком много исключений, следует сделать свои особые замечания, настоять на их внесении. Если другая сторона не согласна с ними, то остается либо отложить подписание и провести дополнительные консультации, либо вовсе не подписывать предложенный вариант.

Практика показывает, что как бы долго не длилось обсуждение и сколько бы ни было вовлечено в них людей, существенно важные решения принимаются тогда, когда за столом переговоров остаются два человека.

В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения.

Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует, не зависимо от личных отношений участников переговоров.

Заключительные документы оформляются в зависимости от вида переговоров.

Завершающий этап переговоров важен еще и потому, что достигнутые договоренности во многом определяют не только перспективу дальнейшего сотрудничества с партнером, но оказывают влияние на профессиональную репутацию ее участников.

Даже, если успех в переговорах не будет достигнут, имеется реальная возможность новыми знакомствами расширить гра-

ницы делового сотрудничества, т.е. на практике можно реализовать информационно-коммуникативную функцию переговоров.

Таким образом, переговоры – это особенная разновидность коммуникативной деятельности, направленная на поиск соглашения и взаимовыгодных решений с максимальным учетом интересов каждой стороны, а также на разрешение споров и противоречий в конфликтных ситуациях.

Деловая жизнь требует от бизнесменов знаний и умений по организации и проведению эффективных переговоров.

## **2.5. Конфликты в организации**

Реальная жизнь организации – это сложный клубок производственных, организационно-управленческих и межличностных отношений. Эти отношения охватывают личности сотрудников в целом, но между ними никогда не существует полной взаимной согласованности.

Противоречия существуют всегда и на всех уровнях – внутри личности, в межличностном общении, в производственных отношениях, между организациями и многие другие.

Формы проявления этих противоречий и способы их разрешения могут быть разнообразными. Противоречия могут разрешаться вполне «естественным» путем – посредством разрешения конкретных вопросов. И часто острота противоречий набирает такой силы, когда они начинают приобретать формы конфликтов.

Существует несколько классификаций конфликтов в организациях. По мнению О.В. Данчевой и Ю.М. Швалба, наиболее продуктивной является классификация по непосредственным причинам конфликта (табл. 2. 12).

В организации конфликты могут возникать по любому поводу, однако О.В. Данчева и Ю.М. Швалб считают, что большее значение имеют организационные конфликты, вызванные наличием противоречивых производственных и личностных интересов у сотрудников.

Выявление реальных причин конфликта в организации является первым и необходимым шагом к его преодолению.

Таблица 2.12

**Причины конфликта**

<b>Причины конфликта</b>	<b>Содержание причин конфликта</b>
Информационные причины	Отсутствие или брак информации Ошибочная информация Отличия в понимании важности информации Отличия в интерпретации (толковании) информации Отличия в порядке и способах оценки информации
Конфликты интересов	Противоречия интересов участников Противоречия производственных интересов Противоречия психологических (личностных) интересов
Конфликты во время общения	Выразительные эмоции Ошибочное, предвзятое толкование и склонность к стереотипам Слабо налаженная связь («разговор на разных языках») Часто повторяющееся негативное поведение
Организационно-структурные конфликты	Негативное поведение и отношение, которые стали повседневными Отсутствие равенства в руководстве, владении и распространении ресурсов Неравенство в вопросах власти и авторитета Существование физических, географических и иных факторов внешней среды, которые тормозят сотрудничество и взаимоотношения «Цейтнот», отсутствие необходимого времени
Конфликты систем (иерархии) ценностей	Отличия в критериях оценки идей и поведения Существенные расхождения в целях и идеалах Отличия в способе жизни, в идеологии и религии

Однако часто бывает сложно распознать сам факт наличия конфликта в организации, поскольку формы протекания конфликтов не всегда бывают открытыми, а часто они протекают в скрытой или неосознанной для участников форме.

Авторы выделяют четыре главных формы его протекания: открытый конфликт, скрытый конфликт, «слепой» конфликт, «неизвестный» конфликт (табл. 2.13).

Таблица 2.13

**Формы протекания конфликта  
(по О.В Данчевой и Ю.М. Швалбу)**

<b>Формы</b>	<b>Содержание</b>
Открытый конфликт	Ярко выражено, эмоционально насыщенное столкновение индивидов в группе
Скрытый конфликт	Реальные расхождения скрываются участниками конфликта за внешне безукоризненными формами поведения
«Слепой» конфликт	Один или оба участника конфликта не осознают его наличия
«Неизвестный» конфликт	Реальные противоречия затушевываются или вообще не осознаются людьми

Открытый конфликт является очевидным, но если страсти разгорятся, то бывает очень сложно выявить его реальные причины.

Скрытый конфликт – это наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Участники конфликта скрывают за внешне корректным поведением свои расхождения. Часто такие конфликты могут продолжаться несколько лет, выражаясь в разных играх и интригах, отравляющих жизнь организации и не получая своего разрешения.

Характерной особенностью «слепого» конфликта является то, что о нем знают все, кроме тех, кто непосредственно его порождает и берет в нем участие. Наличие такого конфликта на производственном предприятии приводит к полной утрате ру-

ководством авторитета, деморализации сотрудников (сотрудники или прекращают работать, или увольняются из организации).

«Неизвестный» конфликт возникает тогда, когда реальные противоречия «замазываются» и на поверхности остаются только слабо выраженная неприязнь. Такая ситуация является конфликтогенной, когда открытый взрыв и противостояние могут возникнуть по любой причине, а то и без повода.

В зависимости от типа, формы, значимости самого конфликта, от своих собственных статусно-ролевых позиций, индивидуальных особенностей и резервов (как психологических, так и материально-физических), каждый участник конфликтной ситуации выбирает тот или иной тип поведения в конфликте и после него.

К сожалению, в реальной жизни большинство людей совершает свой выбор неосознанно. В ситуациях, когда оппонент более опытен или психологически более сильный, выбор типа поведения навязывается оппонентом. Он начинает манипулировать своим противником и таким способом достигает своих целей.

Еще один распространенный вариант выбора типа поведения – наши привычки и стереотипы. Если человек несколько раз достиг желаемого в конфликтной ситуации, ведя себя определенным образом (например, стукнув кулаком по столу), он переносит этот вариант поведения на все другие конфликтные ситуации. Причем по закону психологической защиты он вытесняет из сознания все свои неудачи и продолжает стереотипно реагировать даже в тех ситуациях, где этот тип поведения наносит только вред.

Для того чтобы выбор типа поведения был осознанным и целесообразным необходимо знать и уметь использовать «веер» всех возможностей.

**Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии.** В психологической литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую (табл. 2.14).

Таблица 2.14

**Основные модели поведения личности в конфликте**

Модели поведения	Поведенческие характеристики личности
1. Конструктивная	Стремление уладить конфликт Нацеленность на поиск приемлемого решения Поведение отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику Открытость и искренность В общении лаконичность и немногословность
2. Деструктивная	Постоянное стремление к расширению и обострению конфликта Принижение партнера, негативное оценивание его личности Проявление подозрительности и недоверия к сопернику Нарушение этики общения
3. Конформистская	Пассивность, склонность к уступкам Непоследовательность в оценках, суждениях, поведении Легко соглашается с точкой зрения соперника Уход от острых вопросов

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения. Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что желательной и необходимой моделью является конструктивная модель.

Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный.

Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и

провоцирует ее. Данная модель является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

**Стратегии поведения в конфликте.** Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

Оценка интересов в конфликте – это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса-Киллмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним, высоким уровнем направленности на интересы. Графически двухмерная модель стратегий поведения в конфликте представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте (по Томасу-Киллмену)

В конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю?», «Что я потеряю?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника?» и т. д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество). Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

При анализе конфликтов важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от: 1) содержания предмета конфликта; 2) ценности межличностных отношений; 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Представляется возможным дополнить двухмерную модель Томаса-Киллмена третьим измерением – ценностью межличностных отношений (МЛО). Схематически она представлена на рис. 2.3.

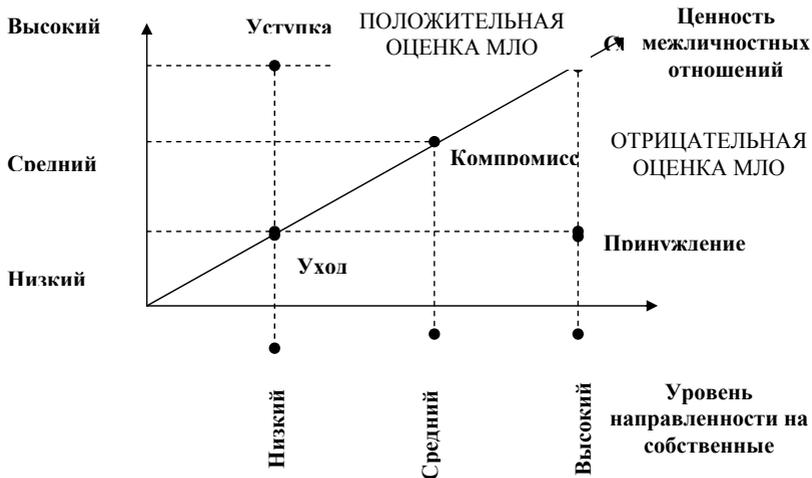


Рис. 2.3. Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения (дружба, любовь, товарищество, партнерство) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликта, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Итак, охарактеризуем основные стратегии поведения, представленные в модели Томаса-Киллмена (табл. 2.15).

**Принуждение (борьба, соперничество).** Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего, исходит из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели.

Борьба является целесообразной и эффективной, при защите интересов дела от посягательств со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других.

Борьба эффективна при угрозе существованию организации, коллектива. Особенно часто борьба возникает в условиях реформирования предприятий. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер. И в этом случае человек, отстаивающий интересы таких подразделений, занимает жесткую позицию.

Таблица 2.15

### Основные стратегии поведения

Стратегии поведения	Характеристики стратегий
Принуждение (борьба, соперничество)	В борьбе активно используются власть, сила закона, связи, авторитет. Борьба целесообразна и эффективна в случаях: 1) при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности; 2) при угрозе существованию организации, коллектива.
Уход	Когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации. Когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации.
Уступка	Иногда в уступке отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения стратегической цели. Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае уступка является самообманом и не ведет к разрешению конфликта. Уступка может быть доминирующей для человека в силу его индивидуальных особенностей. Это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. Уступка может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.
Компромисс	Компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Компромисс может принимать активную и пассивную формы.
Сотрудничество	Сотрудничество возможно тогда, когда предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

**Уход.** Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности наличные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления Следующим образом. Когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации, то конфликт исчерпывается. Когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный, то конфликт может иметь рецидив.

Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

**Уступка.** Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство и со стратегией принуждения. Это сходство заключено в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При всех выделенных особенностях стратегии уступки важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному «перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

**Компромисс.** Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду:

1. Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.
2. Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.
3. Компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Иначе говоря, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. В предыдущем примере компромисс между двумя сотрудниками состоял в том, что никто из них не предпринимал ни прямых, ни косвенных активных действий по отношению друг к другу. Через три месяца должность, на которую они претендовали, была сокращена, каждый остался при своих интересах, а отсутствие ненужных «баталий» позволило сохранить между ними нормальные отношения.

Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» близко по своему содержанию к понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и компромисс, и консенсус по своей сущности отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия. Поэтому при

анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

**Сотрудничество.** Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности, как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать:

1. Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликта, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их существование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

2. Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

**Типы конфликтных личностей.** Люди вступают в общение с разными уровнями культуры, привычками, правилами поведения. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди просто труд-

ные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов.

Под конфликтностью личности понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Рассмотрим типологию конфликтных личностей (табл. 2.16), наиболее часто встречающуюся в психологической литературе.

Таблица 2.16

**Типы конфликтных личностей**

<b>Тип конфликтной личности</b>	<b>Поведенческие характеристики</b>
Демонстративный	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любитесь своими страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает.
Ригидный	Подозрителен. Завышенная самооценка. Требуется подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельства. Прямолинеен, не гибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Почтение со стороны окружающих воспринимается как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду. Обидчив.

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Высокий уровень притязаний. Несамокритичен. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать Деятельность или последовательно претворять планы в жизнь. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало уроков
Сверхточный	Скрупулезно относится к работе. Повышенные требования к себе. Повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, расплывается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях.
«Бесконфликтный»	Неустойчив в оценках и мнениях. Внутренне противоречив. Легко внушаем. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Представленные в таблице характеристики типов конфликтных личностей (демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, «бесконфликтный») встречаются наиболее часто, но не дают полного перечня.

Например, холерический тип темперамента человека часто может приводить к решению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик обладает неустойчивым и подвижным типом нервной системы. В то же время, он быстро «остывает» и переходит к неконфликтному взаимодействию.

Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных или внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний влияет на определение идеальной перспективной цели, на выбор цели очередного действия, и, наконец, на желаемый уровень самооценки личности. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих, заниженная – имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, избегание ответственности и т. п.

Кроме названных типов конфликтных личностей, есть и другие типы, требующие специфического подхода к ним. При всем различии этих подходов к трудным в общении людям, все они построены на следующих основных принципах:

1. Когда вы сталкиваетесь с трудным в общении человеком, следует использовать такой подход, который соответствовал бы конкретному характеру поведения.
2. Осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится.
3. Не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения: сохраняйте спокойствие и нейтралитет.
4. Если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним и выявить причины его «трудности».
5. Постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд.

- Используйте совместный подход к разрешению конфликтов, который начинает вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу.

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную, групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера. Их иногда называют конфликтными личностями. Среди них встречаются и такие, за которыми по всей их жизни тянется шлейф разнообразных конфликтных историй, что создает им устойчивую репутацию «специалистов по порче отношений». Такие люди играют роль своего рода ферментов, многократно ускоряющих процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении.

Поэтому важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать сотрудников подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие их негативную роль.

Решение проблемы конфликтных личностей является одной из сложных задач, возникающих перед руководителем. Конечно, может показаться, что проще всего ее решить, избавившись от личностей подобного рода. Но на практике это далеко не всегда оказывается возможным. Поэтому наиболее приемлемым способом нейтрализации негативных воздействий со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного надежно противостоять любым негативным тенденциям.

Таким образом, руководитель должен стремиться не к «бесконфликтному» взаимодействию с подчинёнными, а к эффективному разрешению возникающих противоречий, устраняя или сводя до минимума их негативные последствия и используя их позитивные возможности.

Компетентность руководителя по отношению к сложным, противоречивым ситуациям во взаимодействии людей включает следующие навыки и умения:

1. Понимание природы противоречий и формирование конструктивного взгляда на проблему конфликтов в организации.

2. Умение проанализировать возникающие ситуации, определить причины их возникновения.

3. Навыки управления конфликтными явлениями в своём коллективе, включающие в себя умение придать конструктивные формы возникающим противоречиям в межличностном взаимодействии, сделать их разрешение максимально эффективным.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Деловые контакты. Что специфично и важно для начальной фазы делового контакта?
2. Что способствует, а что препятствует предварительному согласованию целей предполагаемой совместной деятельности?
3. Как и каким образом выявляются и проявляются личные и деловые интересы участников делового контакта?
4. Можно ли назвать коммуникации главным инструментом реализации руководителем функции управления и почему?
5. Какие условия обеспечивают эффективность коммуникации?
6. Какие рекомендации для эффективного использования метода убеждения являются наиболее существенными в межличностной коммуникации?
7. На чем основывается необходимость деловых бесед руководителей с подчиненными?
8. Назовите основные факторы успешных деловых бесед?
9. Перечислите главные фазы переговорного процесса. Приведите собственные примеры к ним.
10. Чем отличаются переговоры от иных форм деловой коммуникации?

11. Какой стиль ведения деловых переговоров предпочтительнее – деликатный или жесткий?
12. Перечислите основные стратегии поведения людей в конфликте и охарактеризуйте их.

### **Список использованной и рекомендуемой литературы**

1. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; [пер. с англ.]. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 400 с.
2. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Эю Берн. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000. – 320 с.
3. Дейнека О.С. Экономическая психология / О.С. Дейнека. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 2000. – 160 с.
4. Деминг У. Новая экономика / У. Деминг; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.
5. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2006. – 200 с.
6. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Изд-во Питер, 2005. – 400 с.
7. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Лат. – М.: «Экономика», 1990. – 280 с.
8. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 576 с.
9. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей ... / Д. Карнеги. – М.: «Дом славянской книги», 2004. – 593 с.
10. Королько В.Г. Основы публичной речи / В.Г. Королько. – М.: «Рефл-бук», – К.: «Ваклер». 2000. – 528 с.
11. Кричевский Р.Л. «Если Вы руководитель» / Р.Л. Кричевский. – М.: Издательство «ДЕЛО», 2008. – 420 с.
12. Лакан Ж. Функция и поле речи и языка в психоанализе / Ж. Лакан. – М.: Гнозис, 1995. – 101 с.
13. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 752 с.

14. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб, 2000. – 448 с.
15. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж / С. Ребрик. – М.: Изд-во «Эксмо», 2002. – 232 с.
16. Траут Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям / Дж. Траут, С. Ривкин. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
17. Фишер Р. Как добиться ДА, или Переговоры без поражения / Р. Фишер. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.
18. Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю.М. Швалб, О.В. Данчева. – Київ: Лібра, 1999. – 270 с.
19. Grice, H. P. Presupposition and conversational implicature, in *Radical Pragmatics*, P. Cole (ed.), pp. 183–98, New York: Academic Press, 1981.

### **РАЗДЕЛ 3**

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ**

Профессионалов с навыками эффективной деловой коммуникации не так уж много. Часто человек, являясь специалистом в одной области (управленческой, финансовой или производственной), не всегда понимает важность эффективного делового общения в бизнесе.

Деловое общение и коммуникация часто являются главными ключами к успеху в предпринимательской, управленческой, коммерческой и финансовой деятельности. От того, насколько эффективно налажено взаимодействие с партнёрами, клиентами, коллегами, сотрудниками, представителями государственных органов, напрямую зависит достижение поставленных целей в бизнесе.

Именно навыки эффективной коммуникации могут обеспечить наибольшее влияние человека на процесс и результат всех этапов становления и развития любой компании.

Обучение деловой коммуникации – это один из способов не только повысить квалификацию персонала на коммерческом предприятии и мотивацию сотрудников, проявить заботу о них и о будущем своей фирмы. Прежде всего, это великолепный способ получения максимальной выгоды от коммерческой деятельности.

Предлагаемое психологическое обеспечение эффективной коммуникации в бизнесе, которое включает психологические тренинги «Эффективные коммуникации в бизнесе», «Профессиональные продажи», учитывает ключевые особенности работы различных направлений сферы бизнеса (управленческой, маркетинговой, финансовой, производственной и др.), в которых требуется мастерство в общении с клиентами, заказчиками, партнерами, поставщиками, сотрудниками.

### 3.1. Психологические основы бизнес-коммуникативного тренинга

Из всех методов обучения эффективному деловому общению наиболее подходящим для бизнесменов является бизнес-коммуникативный тренинг. Поскольку он предполагает такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке коммуникативных навыков и умений. На тренинге участникам приходится обсуждать, спорить, учиться применять полученные знания, умения и навыки, что обеспечивает наибольший объем их усваивания и освоения.

Тренинг (англ. *training* от *train* – обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат – это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний, умений, навыков на практике.

Бизнес-коммуникативный тренинг – это тренинг, направленный на формирование и развитие коммуникативных знаний, умений и навыков для успешного решения бизнес-проблем и выполнения бизнес-задач, повышения эффективности коммерческой, производственной, финансовой деятельности, управленческих взаимодействий.

**Методы.** На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

*Деловая игра* – имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

*Ролевая игра* – это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

*Кейс* – проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

*Групповая дискуссия* – совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (то есть управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

*Мозговой штурм* – один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил – сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

*Игры-разминки* – инструмент, используемый для управления групповой динамикой. Игры-разминки представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания.

*Фасилитация* – инструмент, позволяющий стимулировать обмен информацией внутри группы. Фасилитация позволяет ускорить процессы осознания, стимулировать групповую динамику. Тренер в ходе фасилитации помогает процессу группового обсуждения, направляет этот процесс в нужное русло.

*Видеоанализ* – инструмент, представляющий собой демонстрацию видеороликов, подготовленных тренером, или видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения. Видеоанализ позволяет наглядно рассмотреть достоинства и недостатки разных типов поведения.

*Модерация* – метод групповой работы обучаемых, самостоятельно работающих над темой под руководством тренера, играющего роль модератора – ведущего данного процесса. Модерация позволяет участникам тренинговой группы сосредоточиться на содержании проблемы, действовать целенаправленно и эффективно, при самостоятельной работе каждого в свободной и коллегиальной атмосфере рассматривать и решать самые разнообразные проблемы, задачи, ситуации. При этом

используется компетентность, знания и креативный потенциал каждого из участников.

*Посттренинг.* Исследования показывают, что до 90 % выученного на тренинге материала постепенно забывается, и сотрудники применяют лишь 10-20 % из полученного. Причины этого различны: оправдались ли ожидания участников, соответствовал ли тренинг реальной потребности в обучении, поддерживаются ли изменения в компании после тренинга и т. д.

Посттренинговое сопровождение – это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.

Посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрением дистанционного курса.

Посттренинговую работу может проводить и организационный психолог фирмы.

**Цели и задачи бизнес-коммуникативного тренинга.** Общие цели бизнес-коммуникативного тренинга:

1. Развитие коммуникативной компетенции участников тренинга.
2. Формирование и развитие активной социально-психологической позиции участников тренинга, их готовности производить значимые преобразования в различных сферах окружающей действительности.
3. Развитие поискового стиля деятельности.

Наряду с этими основными целями есть и ряд сопутствующих целей:

- развитие социально-психологической компетенции участников, их способности эффективно взаимодействовать с окружающими;
- повышение общей психологической культуры участников как существенного аспекта развития личности.

Цели бизнес-коммуникативного тренинга конкретизируются в частных задачах:

1. Осознание целостности своего бытия среди людей и своих новых возможностей.
2. Овладение определенными социально-психологическими знаниями.
3. Развитие способности адекватного и наиболее полного познания себя и других людей.
4. Диагностика и коррекция личностных качеств и умений, снятие барьеров, мешающих реальным и продуктивным действиям.
5. Овладение индивидуализированными приемами межличностного взаимодействия для повышения его эффективности.

**Принципы бизнес-коммуникативного тренинга.** Среди принципов организации бизнес-коммуникативного тренинга назовем основные:

1. Добровольное участие.
2. Диалогизация взаимодействия.
3. Самодиагностика для каждого участника.
4. Гетерогенность.
5. Постоянный состав группы.
6. Постоянная обратная связь.
7. Оптимизация развития.
8. Гармонизация интеллектуальной и эмоциональной сфер.
9. Изолированность.
10. Свободное пространство.
11. Погружение.

*Принцип добровольного участия*, как во всем тренинге, так и в его отдельных занятиях и упражнениях. Участник должен иметь естественную внутреннюю заинтересованность в изменениях своей личности в ходе работы группы. Принудительно личностные изменения в положительном смысле, как правило, не происходят и не следует требовать этого от участников.

*Принцип диалогизации взаимодействия*, т.е. равноправного и полноценного межличностного общения на занятиях группы, основанного на взаимном уважении участников, на их полном доверии друг другу, когда человек не боится рассказать о своих чувствах и мыслях, стремится быть максимально откровенным.

Необходима реализация *принципа самодиагностики для каждого участника*. В содержание занятий включены вопросы и упражнения, рассчитанные на самораскрытие участников, осознание и формулирование ими собственных лично значимых проблем. В содержание занятий предусматриваются упражнения и процедуры, помогающие человеку познавать себя, особенности своей личности. У члена группы должна быть возможность увидеть себя в разных ситуациях, где от него требуется принятие определенного решения и его осуществление. Причем, чаще это не вербальный способ, а практические действия, чем тренинг и отличается от обычных учебных занятий.

*Принцип гетерогенности*, т.е. предпочтительно объединение в тренинговую группу людей, различающихся по полу, степени знакомства, по возрасту. Руководителю целесообразно провести предварительный общий разговор и индивидуальные собеседования с будущими участниками о целях и задачах проводимого тренинга. Принято считать, что наиболее оптимальный возрастной период для участия в работе тренинговых групп – с 16 до 40 лет. Тренинговая группа работает более продуктивно и в ней возникают процессы, способствующие самораскрытию участников, если она закрыта, т.е. в ней постоянный состав и нет притока новых членов на каждом занятии.

*Принцип постоянного состава группы*. Тренинговая группа работает наиболее продуктивно и в ней возникают особые процессы, способствующие самораскрытию участников, если она закрыта, т.е. работает постоянный состав участников, и нет постоянного притока новых членов на каждом занятии. Это означает, что после начала занятий не следует включать новых участников, и крайне нежелательно, чтобы приступившие к занятиям уходили из группы до полного окончания тренинга.

*Принцип постоянной обратной связи*, т.е. непрерывное получение участников информации от других членов группы о результатах его действий в ходе тренинга. Благодаря именно обратной связи человек может корректировать свое последующее поведение, заменяя неудачные способы общения новыми, проверяя эффективность их воздействия на окружающих. В группе должны быть созданы условия, обеспечивающие готовность участников подавать обратную связь (говорить другим о них самих) и принимать ее (слушать других о себе). Такая намеренная обратная связь, т.е. осуществляемая сознательно, дает максимальный развивающий эффект.

*Принцип оптимизации развития*, т.е. в ходе тренинга осуществляется не только четкая диагностика и квалифицированная констатация определенного психологического состояния отдельных участников и группы в целом, но и активное вмешательство в происходящие события с целью оптимизации условий, необходимых для личностного развития.

*Принцип гармонизации интеллектуальной и эмоциональной сфер*. С одной стороны, для тренинга характерен высокий эмоциональный накал. Участники искренне переживают происходящие в группе события. Это помогает им настроиться на открытость, в большей мере доверять партнерам, становиться более гуманными по отношению друг к другу.

Но, с другой стороны, тренинг активизирует и интеллектуальные аналитические процессы – обсуждение событий. И главная форма такой интеллектуальной деятельности – групповая дискуссия, которая используется на протяжении всех занятий. Для любого тренинга чередование интеллектуальной и эмоциональной нагрузки является принципиально важным, так как длительность однородных занятий может привести к переутомлению и снижению эффективности проводимых этюдов.

*Принцип изолированности*. Безусловным требованием является полная уверенность участников тренинга в том, что их никто не подслушивает. Если у ведущего есть необходимость вести аудио – или видеозапись, он должен получить согласие всех членов группы.

*Принцип свободного пространства.* В помещении для занятий должна быть возможность свободного передвижения участников, их расположения по кругу, объединения в микрогруппы по 3-5 человек, по 7-8 человек, а также для уединения. Естественно, что это возможно лишь в том случае, когда стулья, столы и другая мебель, используемая для тренинга, могут легко перемещаться, а помещение должно быть достаточно просторным.

*Принцип погружения.* Продолжительность занятий должна быть определена в самом начале работы группы.

Опыт проведения социально-психологического тренинга дает основание для вывода: наибольший эффект достигается при работе крупными временными блоками – погружениями на 3-4 часа за одно занятие или даже более. Это обусловлено тем, что много времени теряется на «размораживание» участников, их эмоциональное вхождение в групповые процессы после длительного перерыва в занятиях. Если есть возможность, то целесообразнее «сжать» занятие до 2-3 дней, провести интенсивный тренинг по 6-7 часов в день. Вполне допустимо распределить материал на десять занятий (по одной социальной сфере, которые представлены в содержании тренинга, на каждое занятие).

Важнейшим условием работы тренинговой группы является понимание ее ведущим основных принципов организации бизнес-коммуникативного тренинга, без которых тренинг может утратить свою специфику и превратиться в обычный учебный процесс.

*Обсуждение и принятие правил* работы тренинговой группы – это очень серьезный и ответственный этап, так как в зависимости от степени осознания участниками тренинга принимаемых ими правил будет строиться работа группы, особенно на первых занятиях. Поэтому тренеру на процедуру объяснения, обсуждения и принятия правил группы нужно отвести достаточное количество времени, чтобы потом постоянно не возвращаться к ним. Очень важно добиться понимания и внутреннего принятия данных правил каждым участником тренинга.

**Психологические принципы.** К психологическим принципам бизнес-коммуникативного тренинга можно отнести следующие:

1. Доверительный стиль общения.
2. Общение по принципу «здесь и сейчас».
3. Персонализация высказываний.
4. Искренность в общении.
5. Конфиденциальность всего происходящего в группе.
6. Недопустимость непосредственных оценок человека.
7. Как можно больше контактов и общения с разными людьми.

*Доверительный стиль общения.* Для того, чтобы группа работала с наибольшей отдачей, чтобы участники максимально доверяли друг другу, в качестве первого шага к практическому созданию климата доверия предлагается принять единую форму обращения на «ты». Это психологически уравнивает всех членов группы, в том числе и тренера, независимо от возраста, социального положения, жизненного опыта и т.д.

*Общение по принципу «здесь и сейчас».* Многие люди стремятся не говорить о том, что они чувствуют, что думают, так как боятся показаться смешными. Для них характерно стремление уйти в область общих рассуждений, заняться обсуждением событий, случившихся с другими людьми. Это срывает «механизм психологической защиты».

Основная задача работы тренера – превратить тренинговую группу в своеобразное объемное зеркало, в котором каждый участник может увидеть себя во время своих разнообразных проявлений, лучше узнать себя и свои личностные особенности. Поэтому во время занятий все участники говорят о том, что волнует каждого именно сейчас, и обсуждают то, что происходит в группе.

*Персонализация высказываний.* Для более откровенного общения во время занятий полезно отказываться от безличной речи, помогающей скрывать собственную позицию и тем самым уходить от ответственности за свои слова. Поэтому полезно:

– заменять высказывания типа: «Большинство людей считают, что ...» на такое: «Я считаю, что ...», «Некоторые из нас думают ...» на «Я думаю, что ...» и т.п.;

– отказываться от «мы», «нам представляется» и от безадресных суждений о других;

– заменять фразу типа: «Многие меня не поняли» на конкретную реплику: «Оля и Соня не поняли меня».

*Искренность в общении.* Во время работы группы говорится только о том, что чувствуют и думают участники тренинга по поводу происходящего, то есть участники говорят только правду, но не всю правду. Если нет желания говорить искренне и открыто, то можно промолчать. Это правило означает открытое выражение своих чувств по отношению к действиям других участников и к самому себе.

*Конфиденциальность всего происходящего в группе.* Все, что происходит во время занятий, ни под каким предлогом не выносятся за пределы тренинговой группы. Участники должны быть уверены, что никто не расскажет об их переживаниях, о том, чем они могут поделиться во время занятий. Это помогает им быть открытыми, искренними, способствует самораскрытию.

*Недопустимость непосредственных оценок человека.* При обсуждении происходящего в группе оцениваются не участники, а только их действия и поведение. Вместо высказываний «Ты мне не нравишься» участник говорит «Мне не нравится твой манера общения».

*Как можно больше контактов и общения с разными людьми.* У каждого человека есть определенные симпатии, с кем-то общаться более приятно, кто-то нравится больше. Но во время занятий тренер организует общение каждого участника с каждым членом группы, и особенно с теми, кого меньше всего знают.

Задача тренера подробно объяснить участникам организационные и психологические принципы бизнес-коммуникативного тренинга и дать исчерпывающие ответы на все возникающие вопросы.

### **3.2. Тренинг «Эффективные коммуникации в бизнесе»**

Профессиональная бизнес-деятельность во многом представляет собой коммуникативную деятельность, которая существенно влияет на успешность бизнеса в целом.

Собственники производственных предприятий, вовлеченные в производственные и бизнес-процессы, и топ-менеджеры производственных предприятий практически всегда технически компетентны и имеют навыки стратегического, системного и концептуального мышления, у них имеется большой опыт результативной и эффективной работы. Все эти навыки весьма важны, но лучшие и успешные лидеры бизнеса будущего будут оцениваться по их способности осваивать и развивать навыки эффективной бизнес-коммуникации (работа с людьми, умение эффективно общаться, взаимодействовать, убеждать, слушать и слышать суть сказанного, влиять на людей, договариваться, беседовать; продажи, переговоры, публичные выступления; работа с информацией, разрешение конфликтов, построение и поддержание доверительных отношений, формирование и развитие команд и др.).

Эффективная бизнес-коммуникация становится важной профессиональной составляющей современных бизнесменов. Проведенные нами опросы бизнесменов о том, какие качества в бизнесе они ценят больше всего, показали, что на первое место они ставят способность к эффективной коммуникации 73%. Далее следуют: чувство ответственности 69%, энергичность 55%, собранность и внутренняя дисциплина 47%, организаторские способности 42%, инициативность и творческий элемент 22%, внешние данные 17%.

Руководитель-лидер – это тот, кто может отлично спланировать работу и ясно объяснить сотрудникам, что от них требуется; продумать систему мотивации и мотивировать сотрудников в процессе разговора, деловой беседы с ними, чтобы они выполнили необходимую, но неудобную для них работу, например, задержались на работе или вышли из отпуска и выполнили срочную задачу.

Поэтому тренинг «Эффективные коммуникации в бизнесе» включает методический материал и практические задания, обеспечивающие развитие большого количества профессиональных управленческих компетенций, способствующих успешности личности в бизнес-деятельности – гибкости мышления и общения, влияния, лидерства, достижения результатов, управленческого взаимодействия на всех уровнях, мотивации других и самомотивации, навыков проведения эффективных презентаций, межличностной коммуникации, компетентности в конфликтных ситуациях, эффективного командного взаимодействия.

Цели тренинга.

1. Совершенствование навыков индивидуальной и групповой эффективной коммуникации в бизнесе.
2. Развитие практических навыков эффективного взаимодействия.
3. Развитие умений превращать конфликт в продуктивную приверженность общим целям.

Задачи тренинга.

1. Освоение закономерностей делового общения и овладение техниками эффективных коммуникаций и взаимодействия с клиентами, деловыми партнерами, сотрудниками, другими партнерами по общению.
2. Развитие способности адекватного и наиболее полного познания своего коммуникативного стиля и стиля общения других людей.
3. Диагностика и коррекция профессионально важных личностных качеств и коммуникативных умений.
4. Снятие барьеров, мешающих реальному и продуктивному бизнес-общению.
5. Освоение навыков быстрой диагностики ситуации и выбора оптимальной стратегии управления бизнес-коммуникациями.
6. Освоение стратегий эффективного общения в условиях дефицита информации, времени, высокой скорости из-

менений, неопределенности, влияния иных стрессорирующих факторов.

7. Развитие уверенного поведения в конфликтных ситуациях.
8. Совершенствование применения для конструктивного разрешения конфликтов метода обоюдного выигрыша.

Ожидаемые практические результаты тренинга.

1. Уменьшение количества жалоб на совместную работу с конкретными сотрудниками.
2. Сокращение времени, затрачиваемого на выяснение отношений.
3. Улучшение обратной связи от клиентов о работе с компанией.
4. Увеличение количества вопросов на прояснение и получение дополнительной информации при обсуждении текущих проектов.
5. Уверенное и интересное выступление на рабочих совещаниях, использование конкретных, неожиданных и убедительных аргументов в переговорах с клиентами, партнерами, в деловых беседах с сотрудниками, руководством.
6. Конструктивное поведение в напряженной ситуации, вдохновляющая постановка задачи.
7. Улучшение взаимодействия между структурными подразделениями компании.

В таблице 3.1. представлена структура психологического тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе».

Структура тренинга включает название и содержание тем и разделов тренинга.

Результаты тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе» проявились в улучшении взаимодействия между подразделениями. Круглые столы по улучшению взаимодействия стали проходить в более конструктивном и позитивном формате (поиска и нахождения ответов на вопросы не «кто виноват?», а «почему не работает?», «как улучшить?»), завершаться прояснением сути проблем и конкретными договоренностями, направленными на совместное их решение.

Таблица 3.1

## Структура тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе»

Название темы	Раздел
<p>Тема 1. Успешная бизнес-презентация</p>	<p>Блок 1 (информационный). Техника подачи материала: «Язык выгоды», а не информация о свойствах. Структура презентации: способы организации материала. Определение приоритетов и ключевых пунктов выступления. Стилистика выступления: технологии определения и учета профиля целевой аудитории. Использование технических средств. Работа с программой Power Point. Проведение презентации. Установление контакта с аудиторией: представление и необычное начало. Позитивные отношения со слушателями, создание благожелательной атмосферы. Учет актуальных интересов и потребностей целевой группы. Невербальные аспекты выступления. Зрительный контакт, мимика, жестика, позы. Голос и интонации. Способы концентрации, удержания внимания аудитории. Использование особенностей расположения мебели при общении.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Диагностика силы взгляда, особенностей голоса, мимики и жестики (закрытой и открытой жестикуляции), поз.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков бизнес-презентации, стройно излагать свои мысли, позитивно влиять на настроение аудитории. Развитие навыков просто, ясно и понятно говорить о непростых вещах. эффективно доносить до слушателей содержание выступления, управлять аудиторией, «держат удар» и «переводить стрелки».</p>

Продолжение табл. 3.1

Название темы	Раздел
<p>Тема 2. Эффективное деловое общение</p>	<p>Блок 1 (информационный). Техники активного слушания. Эффективное задавание вопросов. Позитивное мышление: построение мыслей и утверждений, превращая их из негативных наблюдений в позитивные утверждения. Сила простоты. Сложный язык затуманивает сознание. Как бороться со сложностью в организации, одновременно наводя в ней порядок. Умение легко и приятно устанавливать контакты, решать вопросы в свою пользу и также приятно расставаться и оставлять после себя приятное впечатление.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений активно слушать, эффективно задавать вопросы, просто и ясно высказывать свои мысли.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие умения видеть что-то хорошее в самых, казалось бы, негативных вещах. Умение переводить «минусы» в «плюсы». Коррекция речи – важного инструмента руководителя, повышающего эффективность управления.</p>
<p>Тема 3. Эффективное бизнес-взаимодействие</p>	<p>Блок 1 (информационный). Транзактный анализ: правильное понимание взаимодействия между людьми. Защитные маневры. Аргументация, доказательство, убеждение: логические и психологические аргументы. Проблемное поведение в команде. Модели конфликтного поведения (монополизация, сарказм, враждебная критика лидера или повестки дня). Техники взаимодействия с проблемными людьми в команде.</p>

Продолжение табл. 3.1

Название темы	Раздел
	<p>Конкурирующее и взаимодействующее поведение в команде. Использование осторожных стратегий для убеждения людей.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Диагностика коммуникативных установок на основе концепции трансактного анализа.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Минимизация, устранение проблемного поведения. Развитие взаимодействующего поведения.</p>
<p>Тема 4. Телефонный маркетинг</p>	<p>Блок 1 (информационный). Правила ведения эффективного общения по телефону. Вам звонит клиент. Вы звоните клиенту. Работа с голосом. Психотипы при общении по телефону. Ошибки телефонных переговоров. Трудные звонки. Прием обоснованных претензий. Работа с возражениями «нам не интересно ваше предложение», «я должен все взвесить», возражения о стоимости. Как расположить к общению неразговорчивого человека, для которого ваш звонок – полная неожиданность, как вести с ним непринужденный конструктивный разговор.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений в общении с клиентами по телефону: устанавливать контакт, вести разведку потребностей, работать с возражениями.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков просто, понятно и доходчиво сообщать информацию по телефону, вести непринужденный диалог.</p>

Продолжение табл. 3.1

Название темы	Раздел
<p>Тема 5. Психологическая устойчивость руководителя-лидера</p>	<p>Блок 1 (информационный). Управление эмоциями: избавление от стереотипов, комплексов, страхов; достижение баланса между стрессом и расслаблением. Уверенность в себе. Вера в способность выполнять трудные задачи. Умение открыто выражать желания и чувства. Умение говорить «нет». Умение вызывать симпатию и доверие к себе. Самооценка, способствующая успешности в бизнесе. Уверенное поведение в конфликтных ситуациях.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Диагностика эмоционального состояния.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие умения различать уверенное, неуверенное и агрессивное поведение. Развитие умения открыто выражать свои чувства.</p>
<p>Тема 6. Управление конфликтными ситуациями</p>	<p>Блок 1 (информационный). Конфликтные коммуникации. Типы конфликтов: положительные и отрицательные стороны. Стратегии поведения: борьба, компромисс, приспособление, сотрудничество, избегание. Конфликты в организации. Ролевые конфликты. Разрешение межгрупповых конфликтов. Негативные и позитивные последствия конфликта. Применение для разрешения конфликтов метода, основанного на сотрудничестве.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Диагностика ролевых конфликтов.</p>

Продолжение табл. 3.1

Название темы	Раздел
	Блок 3 (коррекционно-развивающий). Коррекция ролевых конфликтов. Совершенствование способности команды применять для разрешения конфликтов кооперативную стратегию разрешения конфликтов – стратегию обоюдного выигрыша.

Участники тренинга по его прошествии на рабочих совещаниях, в беседах с сотрудниками, в переговорах с клиентами и партнерами стали увереннее себя вести. Их выступления, высказывания стали более простыми, ясными понятными и интересными, в них начали звучать нестандартные, убедительные аргументы, окрашенные меткими сравнениями и неожиданными поворотами.

Диагностика коммуникативных установок участников тренинга показала, что им характерны следующие продуктивные стили общения: гармоничный взрослый, гармоничный родитель, формальный взрослый. На фоне прогнозируемой возможности проблем, связанных с различными ситуациями бизнес-общения рекомендуется психологическая коррекция участников, проявивших непродуктивные стили общения: конфликтный взрослый, отгороженный родитель, конфликтное дитя, отгороженный взрослый, конфликтный родитель, формальный родитель, формальное дитя.

По прошествии коммуникативного тренинга его участники показали повышение их стрессоустойчивости, которое проявилось, по их мнению, в большей уверенности в себе, собранности, мобилизованности всех сил для решения сложных проблем в напряженных ситуациях.

Участники тренинга рассказывали в беседах с ними по прошествии тренинга и отмечали в анкетах обратной связи, что во время тренинга они познакомились с полезной информацией, у них возникли свежие идеи для бизнеса, что тренинг помог им

освоить техники: эффективной самопрезентации и презентации коммерческого предложения; эффективного разрешения конфликтных ситуаций, общения после конфликта и др.

Через пол года после прохождения тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе» у его участников были выявлены значимые позитивные сдвиги в уровне развития коммуникативных и ассертивных навыков, умений взаимодействовать с трудными людьми в команде, эффективно разрешать конфликтные ситуации. Это, безусловно, свидетельствует о том, что влияние данного тренинга является долговременным, и тренинг направлен на коррекцию и развитие тех умений и навыков, которые задействованы в процессе выполнения коммуникативной бизнес-деятельности.

### **3.3. Тренинг «Профессиональные продажи»**

Тренинг «Профессиональные продажи» позволит его участникам освоить техники эффективных продаж:

- Как правильно представить себя, фирму, коммерческое предложение.
- Как вызвать к себе интерес, доверие, симпатию.
- Как определить актуальные потребности и возможности клиентов.
- Как правильно реагировать на возражения и сомнения клиентов.
- Как найти успешный стиль общения с разными типами клиентов.
- Как использовать интуицию, чтобы находить новые коммерческие возможности.

Тренинговые технологии – схемы, модели, экспресс-тесты, игры-имитации реальных ситуаций помогут систематизировать и сфокусировать внимание участников тренинга на наиболее важных моментах и техниках успешных продаж для применения их в реальной бизнес-практике.

Цели тренинга:

1. Поднять профессионализм и эффективность продавцов, поднять их уверенность в себе, увеличить гибкость при

общении с разными типами клиентов. Как результат – поднять продажи.

2. Улучшить качество общения с клиентами, которое позволит сохранить старых клиентов и привлечь новых. Поднять уровень ответственности продавцов.

Задачи тренинга:

1. Получить представления участников тренинга о собственном и профессиональном стилях продаж.
2. Развить навыки как правильно начинать, продолжать и заканчивать любую сделку.
3. Развить навыки как вступать в общение с незнакомыми людьми (для розничных продавцов, выставочных команд, компаний сетевого маркетинга и сотрудников служб телемаркетинга) и удерживать покупателя заинтересованным.
4. Развить умения быстро и точно предсказывать поведение покупателя.
5. Научиться контролировать эмоции, которые позволят справляться со многими сложными ситуациями.
6. Получить инструменты для понимания людей и установления с ними эффективных отношений.
7. Систематизировать знания, окунувшись в практические ситуации.

Ожидаемые практические результаты тренинга «Профессиональные продажи».

1. Больше уверенности и желания продавцов вступать в контакт с клиентами и обсуждать с ними условия сделки.
2. Более гибкое общение с разными типами клиентов.
3. Профессиональная работа продавца с возражениями и сомнениями клиентов.
4. Сокращение времени, затрачиваемого на выяснение отношений.
5. Улучшение обратной связи от клиентов о работе с компанией.
6. Повышение уровня ответственности продавцов.

7. Улучшение отношений со старыми клиентами и привлечение новых. Программа тренинга «Профессиональные продажи» содержит следующие модули: 1) базовый модуль «Умение продавать», 2) квалификационный модуль «Мастер продаж», 3) мета модуль «Искусство продаж». Каждый модуль продолжается от 2-х до 3-х дней в зависимости от профессионального опыта участников тренинга.

В таблице 3.2. представлено содержание модулей психологического тренинга «Профессиональные продажи» с представленностью следующих основных блоков: информационного, диагностического, коррекционно-развивающего.

Таблица 3.2

**Структура тренинга «Профессиональные продажи»**

Название темы	Раздел
<p><b>Базовый модуль «Умение продавать»</b></p>	<p>Блок 1 (информационный).            Техник эффективной и эффектной презентации.  <b>Установление контакта.</b> Как произвести хорошее впечатление. Compliment – инструмент установления контакта. <b>Применение языка телодвижений для усиления действия слов.</b> Неречевые средства воздействия (контакт глаз, мимика, жестика, позы).            Техники вызывания симпатии и доверия; подавления негативного внутреннего состояния; превращения других людей в своих единомышленников.  <b>Разведка потребностей и возможностей клиента.</b> Задавание вопросов. Заинтересованное слушание. Присоединение.  <b>Презентация коммерческого предложения.</b> Соблазнение клиентов выгодами, а не свойствами. Создание позитивных образов в сознании клиентов. Эмоции и логика. Ответы на вопросы.  <b>Работа с возражениями.</b> Принятие точки зрения клиента. Позитивная и негативная реакция продавца на возражения. Техники работы с возражениями, отказами.</p>

Название темы	Раздел
	<p><b>Завершение продаж.</b> Создание эмоциональных толчков. Методы завершения сделки.</p> <p><b>Особенности поведения клиентов.</b> У разных клиентов – разные потребности. К разным типам клиентов нужно применять разные тактические подходы. Техники взаимоотношений с трудными клиентами.</p> <p>Блок 2 (диагностический). Самодиагностика собственного стиля продаж. Методика «Что вы за птица?». Выявление «сильных» и «слабых» сторон взаимодействия с клиентами.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков установление контакта, присоединения к партнёру по общению, работы с возражениями и сомнениями клиентов, применять к разным типам клиентов соответствующие тактики общения.</p>
<p>Квалификационный модуль «Мастер продаж»</p>	<p>Блок 1 (информационный).</p> <p><b>Совершенствование базовых техник профессиональных продаж. CRM (customer relationship management) – технологии как основа новых отношений с клиентом.</b> Простые способы решения проблем, возникающих при общении с клиентами, советы для выработки чёткой стратегии: завязывать отношения с клиентами и превращать их в надёжных, постоянных партнёров.</p> <p><b>Фактор времени в профессиональных продажах.</b> Особенности индивидуальных биоритмов и повышение уровня работоспособности и адекватности восприятия ситуаций, себя, других людей.</p> <p>Стрессы. Психологические средства стрессоустойчивости.</p> <p><b>Управление конфликтными ситуациями.</b> Избежание «ненужных» конфликтов. Контроль ситуации в ходе неизбежных конфликтов. Преодоление эмоций раздражения, недоверия, страха.</p>

	<p>Готовность к работе в конкурентной, конфликтной, изменяющейся среде. Диалоговый режим делового взаимодействия с клиентами. Стратегия обоюдного выигрыша – обоюдной пользы. <b>Использование интуиции – нахождение новых коммерческих возможностей.</b></p> <p>Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений решать проблемы, с возникающими при общении с клиентами; преодолевать эмоции раздражения, недоверия, страха.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Формирование и развитие готовности к работе в конкурентной, конфликтной, изменяющейся среде. Умение переводить «минусы» в «плюсы».</p>
<p>Мета модуль «Искусство продаж»</p>	<p>Блок 1 (информационный). <b>Определение актуальных потребностей клиентов?</b> Принятие решения о покупке: виды, действия. Иерархия ценности человеческих потребностей (модель А.Г. Маслоу). Модель потребления – модель жизненного цикла семьи. <b>Влияние на выбор покупки?</b> Виды решения о покупках (рутинные, импульсивные, панические, ограниченные покупки с целью решения проблемы, принудительные покупки). Действия, влияющие на выбор покупки (модификация продукта, изменение отношения к продукту, изменение отношения к продукции конкурентов, изменение соотношения аргументов «за покупку», обращение внимания на качества, незамеченные до сих пор). <b>Успешный стиль общения. Улучшение коммуникации.</b> Чувство собственного достоинства – самовосприятие – ценностные ориентации – восприятие людьми друг друга.</p>

	<p>Модель понимания людьми друг друга (транзактный анализ Э. Берна). Ролевая игра «Присоединение к возражениям».</p> <p><b>Телефонный маркетинг.</b> Как правильно представить себя по телефону. Как использовать мимику, жестику, позы, когда сообщаем информацию по телефону. Телефон: возможности и опасности. Слова, рекомендуемые использовать в беседе с клиентами. Отработка блиц-возражений по телефону. Ролевая игра «Сообщение информации клиенту по телефону».</p> <p>Блок 2 (диагностический). Диагностика коммуникативных установок на основе концепции транзактного анализа Э. Берна.</p> <p>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Минимизация, устранение проблемного поведения. Развитие взаимодействующего поведения; навыков простого, ясного и понятного сообщения информации по телефону; вести интересный, побуждающий к действию разговор по телефону.</p>
--	---

Базовый модуль «Умение продавать» предназначен для начинающих продавцов. Для участия в данном модуле тренинга необходимо знание основ профессиональных продаж и небольшой опыт личных продаж. Часть тем модуля может быть полезна для опытных коммерсантов, желающих обобщить и систематизировать свой опыт продаж. Об этом отдельно упоминается в описаниях модулей тренинга.

Квалификационный модуль «Мастер продаж» полезен опытным продавцам и обеспечит их полезной информацией для работы в конкурентных условиях с постоянными изменениями.

Мета модуль «Искусство продаж» позволит его участникам перейти на более высокий уровень профессионализма, который предполагает минимизацию и устранение проблемного поведения, развитие взаимодействующего поведения.

Для поддержания и закрепления умений и знаний, приобретенных участниками на тренинге, их руководителям полезно:

1. Хвалить своих сотрудников за успешные действия. За использование неожиданных и убедительных аргументов в переговорах с клиентом, конструктивное поведение в напряженной ситуации. Похвала закрепляет эффективные действия и стимулирует к поиску новых успешных решений.

2. Просить сотрудников формулировать свои приоритеты непосредственно перед решением какой-либо задачи. Например, перед встречей или перед непростым разговором с клиентом. Необходимость определиться с приоритетами помогает человеку сконцентрироваться, актуализировать имеющиеся знания и умения, подойти к решению задачи сознательно. Если делать это более или менее регулярно, то определение приоритетов и «настройка» на ситуацию становятся рабочей привычкой.

Результаты тренинга «Профессиональные продажи» проявились по прошествии нескольких месяцев после тренинга в умении продавцов находить подход к каждому клиенту; сокращении времени, затрачиваемого на выяснение отношений; улучшении обратной связи от клиентов о работе с компании; создании слаженной профессиональной группы продавцов.

### **3.4. Психологическая реабилитация лидеров бизнеса**

В наше бурное время, связанное с интенсивной работой и большими психологическими перегрузками, психологическая реабилитация является непременным условием сохранения и поддержания здоровья и плодотворной напряженной работы.

Термин «реабилитация» происходит от латинского слова «habilis» – «способность», *rehabilis* – «восстановление способности».

Психологическая реабилитация – это система психологических мероприятий, направленных на предупреждение, вос-

становление или компенсацию нарушенных психологических функций, состояний, личностного и социального статуса людей. Целью психологической реабилитации является оказание помощи в восстановлении оптимального для продолжения профессиональной деятельности психического здоровья.

**Особенности работы руководителя.** Особенности работы руководителя состоят в том, что ему необходимо постоянно общаться с людьми и работать с информацией. Такая информационная нагрузка может привести к цейтноту, нервозности, т.е. стрессу.

В экстремальных условиях человек может проявить максимум решительности и смекалки. Но если такие условия сопровождают его каждый день, то работоспособность резко снижается, быстро возникает усталость.

Частый стресс приводит к тому, что в организме страдает наиболее слабое звено: повышенное артериальное давление превращается в гипертонию, нарушения в работе сердечной мышцы вызывают инфаркт.

Охрана труда связана не только с профессиональными условиями (вредные вещества, высота, вибрация и т.д.). Охраны требует и умственная работа, в том числе и управленческий труд.

Организм – это очень тонкий механизм, который требует для здорового своего функционирования определенной культуры отношений, профессионализма. На неприемлемые условия, переутомление он отвечает головной болью, отсутствием аппетита, бессонницей и другими признаками.

Как показывают выборочные исследования, шум во многих административных зданиях превышает допустимый уровень. Поэтому дверная обивка, двойные оконные рамы, звукоизоляционные перегородки – это не роскошь, а необходимость.

Не только звуки, но и цвет имеет психологическое влияние на человека, его самочувствие. Знание свойств цвета, умелое их сочетание в административных помещениях повышает работоспособность, снижает утомляемость и раздражительность.

Одна из актуальных проблем сегодня – оценка режима управленческого (умственного) труда с информационных позиций.

В голове человека содержится 15 миллиардов нервных клеток-нейронов. Их работа организована так, что одни клетки работают, другие – отдыхают. Например, если необходимо решить актуальную профессиональную проблему, то часть нервных клеток мобилизуется, строится локальная иерархическая структура – целевой ансамбль, распределяются функции, подключается энергия. Через некоторое время налаживается нормальная работа. Клетки мозга работают. Дома после работы, настроившись на другую проблему, предыдущая несколько забывается, уходит мобилизация других нервных клеток, собирается полный ансамбль, который получает основную энергетическую поддержку. На следующий день, на работе, «профессиональный» ансамбль находится целым и сохранившимся, клетки отдохнули и после некоторой настройки начинают работать. Если же к делу не возвращаться несколько дней, то необходимо больше времени на подготовку, вплоть до полной мобилизации. Суть поговорки «понедельник – день тяжелый» заключается в том, что чем длиннее перерыв, тем больше времени необходимо для настройки на деятельность.

Другая поговорка гласит: «Отдых – это смена деятельности». Когда подключено несколько ансамблей нервных клеток, необходимо уметь вовремя переключаться.

Если построено много ансамблей и переключения являются частыми и внезапными, с дефицитом времени на настройку, то возникает невроз.

Все, что человек видит, сочетается с тем, что слышит и о чем думает – так осуществляется информационный синтез. Если же информация поступает несвоевременно, очень быстро или в большом объеме синтез не возникает, а создается информационный шум, который приводит к потере предварительной информации, затрудняет прием и обработку новой.

До нервного напряжения, а при частом повторении – к неврозам приводит также информационная диверсия (высокий уровень шума, который мешает сосредоточиться; навязывание информации, которая вас не интересует; музыка или шум во время отдыха).

Объем информации и круг людей, с которыми имеет дело руководитель, увеличиваются по мере того, как он поднимается по ступеням должностной лестницы.

Как утверждают гигиенисты, без потерь для своего здоровья один человек в состоянии регулировать связи не более чем на трех – четырех ступенях административной системы (на каждой из которых по пять-семь непосредственных подчиненных).

Мозг работает не менее 16 часов в сутки. Только во время сна, когда один ансамбль нервных клеток переключается на другой, центральная нервная система отдыхает.

Бессонница – признак нарушения информационного режима, эффективно с ней бороться не с помощью лекарств, а исправлением своего информационного режима.

Рекомендуется начинать день творческой работой, а заканчивать – рутинной, монотонной, ведь самые умные мысли приходят чаще всего утром («Утро вечера мудренее»), при условии, что можно не спешить, собраться с мыслями.

Необходимо сделать так, чтобы человек руководил своими делами, а не наоборот. Обладая такой культурой управления, можно много и продуктивно работать, меньше уставать, не болеть профессиональными заболеваниями.

**Проблемы здоровья руководителя, менеджера.** Стрессовое состояние характеризуется потерей спокойствия, самоконтроля, невозможностью сосредоточиться на решении соответствующей проблемы, поэтому в критической ситуации следует:

1. Внутренне смириться с тем, что есть, и принять это как факт. То есть, что уже случилось, изменить невозможно. Это снижает напряжение.
2. Проанализировать ситуацию. Представить худшие последствия, которые могут быть. Принять их как возможный вариант.
3. Спокойно искать пути выхода из данной ситуации или проблемы.

Очень важно максимально активизировать интеллектуальную деятельность на фоне эмоциональной уравновешенности. Выход есть всегда, его просто необходимо найти.

Когда человек находится в состоянии паники, он не может сосредоточиться на решении той или иной проблемы, но, заставив себя мысленно принять самое худшее, тем самым, сбросив груз панического волнения, он начинает искать правильный выход это еще одна особенность работы руководителя.

Деловые люди, которые не знают, как бороться со стрессами, умирают молодыми. Чтобы ликвидировать большой процент ненужных волнений на работе по поводу решения деловых проблем, прежде всего, полезно найти четкие и исчерпывающие ответы на вопросы: «В чем суть проблемы? Каковы ее причины? Каковы возможные решения? Что конкретно можно предложить?» Этим можно не только уменьшить волнение и раздражение, но и улучшить дела.

Систематические перегрузки и, как следствие, – постоянное состояние нервного напряжения становятся для руководителей все более привычными. Современная управленческая деятельность – это очень напряженный ритм жизни.

Современный руководитель работает, как правило, в условиях:

- дефицита времени;
- избытка информации;
- ненормированного рабочего дня;
- постоянного давления со стороны подчиненных и руководства;
- вынужденного риска;
- одновременного решения нескольких разноуровневых задач.

Все это приводит к резкому увеличению «болезней века» (сердечно-сосудистых, онкологических, язвенных, психических и т.д.).

Чаще всего выделяют следующие виды здоровья: физическое; психическое; духовное.

Физическое здоровье – это устойчивое функциональное состояние организма, которое обеспечивает успешную жизнедеятельность человека (как отдельных тканей, органов и систем, так и всего организма в целом) в пределах возрастной нормы.

Психическое здоровье – это способность человека осознанно относиться к функциям своего организма, способность регулировать свои психические процессы (мысли, чувства, желания, реакции на других людей, признание существования норм, регулирующих отношения между людьми, признание необходимой степени одиночества и относительной зависимости от других; также осознание личной неповторимости и индивидуальности как ценности и сопоставление своей индивидуальности с проявлениями индивидуальности других людей).

Основными признаками духовного здоровья являются:

1. Восприятие жизни как ценности и стремление к созданию новых ценностных качеств, поиски источников, находящихся за пределами человеческих сил в высших сферах.
2. Гуманистические способы воздействия на себя и окружающих (поощрения, наказания, испытания).
3. Целостность внутреннего мира, задаваемая системой правил и суждений, принимаемых для себя человеком осознанно, жизненными принципами и целеустремленностью (жизненная философия, жизненные цели).
4. Ощущение постоянного удовлетворения жизнью в отношении к другим людям, восприятие его как высшей ценности.

Здоровье человека зависит от наследственности, экологической среды, медицинского обеспечения и на 50% от образа жизни.

Образ жизни включает трудовую деятельность, быт, формы использования свободного времени, формы удовлетворения материальных и духовных потребностей, нормы поведения людей в типичных ситуациях.

**Профессиональная деформация бизнесменов.** Каждая профессия оставляет свой отпечаток на личности человека. Избежать этого нельзя, а сопротивляться и противостоять – надо. Если не сопротивляться профессиональная деформация, то уже через 5-7 лет человек окажется в деформированном мире.

В отпечатке, который оставляет профессия, имеются как позитивные, так и негативные влияния. Человек, выбирая про-

фессию, должен знать об обратной ее стороне. Эта обратная, не всегда приглядная сторона – это профессиональная деформация.

Профессиональная деформация угрожает бизнесмену – тому, который работает исключительно ради прибыли. Бизнесменов, которых интересуют только деньги, и они готовы ради прибыли пуститься во все тяжкие, к счастью не так уж и много. Если познакомиться с ними поближе, то можно заметить, что самый меркантильный бизнесмен, которого только можно себе представить – это тот, который, например, пришел на похороны своей тетушки и видит вокруг только то, на чем еще можно было бы делать деньги. Это его крест. Это оборотная сторона бизнес-профессии. И чем больший циник бизнесмен, тем тяжелее крест.

Другое дело, что свой крест под названием «профессиональная деформация» не тянет, он привычен. Чужой крест выглядит уродливо, а свой – нормально. Практически незаметно. И никому, как правило, обладатель профессиональной деформации не позволит иронизировать по ее поводу.

О возможной будущей деформации полезно знать до того, как выбрать профессию. Потом будет поздно.

Профессия человека – это одна из социальных ролей, которые он играет. А раз профессия – это роль, то, приложив определенные усилия, каждый может научиться контролировать вход в роль и выход из нее.

Входу в профессию обучают и тренируют. А выходу – нет! Как перестать быть предпринимателем, менеджером, лидером бизнеса?

Чтобы научиться выходить из профессиональной роли, когда это необходимо, полезно знать об обратной стороне профессии.

Если человек, выбирая профессию, не знает о том, какая профессиональная деформация может его ожидать, то вероятность разочарования и низких профессиональных результатов велика.

Начальнику полезно знать о возможной профессиональной деформации для эффективного управления подчиненными. На-

пример, если начальник понимает то, каким видится мир его секретарю, тон и содержание его приказов может существенно измениться.

Человек, каждый в отдельности, может противостоять профессиональной деформации, но для этого необходимо сделать сознательное усилие. Чтение книг, разговоры с друзьями и даже с психологами не помогут. Упование на то, что профессиональная деформация может не коснуться – не поможет. Решением проблемы с профессиональной деформацией может быть сознательное усилие по овладению выходом из профессиональной роли.

Необходимо найди сигнал, примету, по которой будет понятно, что время для профессиональной роли завершилось. Хоть фабричный гудок, хоть выход из офиса – любой сигнал к прекращению профессиональной роли хорош. Сознательное усилие должно продолжаться несколько недель, чтобы закрепиться и стать естественным поведением.

**Личностные деформации бизнесменов с учетом уровня успешности в бизнесе.** Отношение к бизнесу и к бизнесменам в современном обществе отнюдь не однозначно. Оно колеблется в широком диапазоне оценок (от позитивных откликов до полного неприятия идей бизнеса, ориентированных на получение прибыли любой ценой).

К сожалению, в период начального накопления капитала достаточно часто обостряется именно негативная сторона бизнес-деятельности. Несформированность традиций отечественного бизнеса делает его представителей очень уязвимыми к выбору легких, но не всегда законных и этически оправданных путей для достижения успеха в своей деятельности. В конечном счете, это способствует появлению и закреплению негативных черт личности бизнесменов, ее деформаций. Отражаясь на деятельности бизнесменов, деформации получают дальнейшую «подпитку», результатом которой является не только разрушение личности, но и снижение успешности бизнес-деятельности конкретного лица и формирование негативного отношения к бизнесу в целом.

У бизнесменов вне зависимости от уровня их успешности могут иметь место деформации когнитивной, эмоциональной, смысловой и коммуникативной сфер личности (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Особенности личностных деформаций бизнесменов разных уровней успешности в бизнесе**

Личностные деформации бизнесменов	Бизнесмены и уровень их успешности в бизнесе	
	Высоко успешные	Низко успешные
Когнитивная	Преобладает ригидность	Ограниченное мышление
	Высокая эмоциональная возбудимость, низкий уровень любознательности и потребность в познании, развитие стратегии «дистанцирования»	
Эмоциональная	Эмоциональное истощение и неустойчивость	Эмоциональная неустойчивость
	Высокая эмоциональная возбудимость и низкий самоконтроль	
Смысловая	Преобладают признаки беспринципности	
Коммуникативная	Социальное дистанцирование	
	Развитие стратегии «бегство-избегание», низкий уровень аутосимпатии и контактности	

У высоко успешных предпринимателей деформации личности в большей степени связаны с коммуникативной сферой, а у малоуспешных – с коммуникативной и когнитивной сферами личности.

Психологами установлено, что при когнитивной деформации личности у высоко успешных предпринимателей преобладает ригидность, а у мало успешных – ограниченное мышление.

При эмоциональной деформации высоко успешных предпринимателей имеет место эмоциональное истощение и неустойчивость, у мало успешных – эмоциональная неустойчивость.

При смысловой деформации у высоко и мало успешных предпринимателей преобладают признаки беспринципности.

При коммуникативной деформации у высоко успешных предпринимателей происходит социальное дистанцирование, у мало успешных – возникает снижение социальных контактов, приводящих к замкнутости и центрированности на себе.

Общие связи психических характеристик бизнесмена с разным уровнем успешности и деформациями, приводят:

- в когнитивной сфере – к высокой эмоциональной возбудимости, к низкому уровню любознательности и потребности в познании, к развитию стратегии «дистанцирования»;
- в эмоциональной сфере – к высокой эмоциональной возбудимости и низкому самоконтролю;
- в коммуникативной сфере – к развитию стратегии «бегство-избегание», к низкому уровню аутосимпатии и контактности.

Выявлены принципиальные различия связи доминирующей беспринципности, как проявления деформации смысловой сферы личности с психическими характеристиками предпринимателей. У высоко успешных предпринимателей она: связана с конфронтационным поведением и поиском социальной поддержки. У мало успешных – со стратегией принятия ответственности и ориентации на самого себя. Соответственно, беспринципность высоко успешных предпринимателей более выражена, направляет активность «во вне» и поддерживает их успешность, а у мало успешных предпринимателей – она менее выражена, направлена «во внутрь», что может приводить к их неуспешности.

Общими психологическими детерминантами деформации личности бизнесменов являются находящиеся на низком уровне развития следующие особенности: познавательная активность (любопытность, потребность в познании), коммуникативные способности (контактность), психическая саморегуляция (самоконтроль), позитивный образ Я (аутосимпатия).

Специфическими, детерминантами деформации личности высоко успешных предпринимателей являются неразвитость

мотивационной сферы и навыков принятия ответственных решений, а у мало успешных предпринимателей – самопонимание и гибкость общения.

У мало успешных предпринимателей частота и разнообразие деформаций личности находится в более широком диапазоне, чем у высоко успешных предпринимателей. Возникновение деформаций когнитивной, эмоциональной, смысловой и коммуникативной сфер у бизнесменов в значительной мере обусловливается индивидуально-личностными особенностями, что приводит к их достаточному разнообразию.

Личностные деформации влекут за собой ряд нежелательных последствий:

- деформации личности способствуют разрушению межличностных отношений;
- деформации личности снижают уровень ее внутренней удовлетворенности;
- деформации личности снижают уровень ее успешности;
- деформации личности искажают векторы ее активности.

Наличие деформации личности у представителей некоторой профессиональной группы неизбежно отражается на качестве ее выполнения. Отражая в значительной мере специфику профессиональной деятельности, деформация личности профессионала способствует расширению негативных изменений личности и в других ее сферах. В результате падает качество жизни обладателя личностной деформации.

Это актуально и для бизнес-деятельности. Обладание бизнесменов деформациями личности представляет собой достаточно актуальную проблему не только для самих бизнесменов, но и для всего общества в целом. Отражаясь на производимых продуктах или оказываемых услугах, деформации личности бизнесмена способствуют созданию и закреплению негативного имиджа не только конкретного бизнесмена, но и всех бизнесменов данной профессиональной области. Уважение к данной профессиональной группе падает, что снижает популярность соответствующего вида деятельности.

### **Стресс: факторы, его вызывающие и его профилактика.**

В переводе с английского «стресс» означает «напряжение».

Стресс – это не просто нервное напряжение. Стресс – это ответ организма на предъявленное к нему требование. Если изменились условия – необходимо к ним приспособиться – это основная и конечная цель ответа организма. Такое определение стресса предложено Г. Селье – канадским ученым-физиологом.

Стресс – это неспецифическая реакция организма на действие экстремальных факторов, на какую-либо трудно разрешимую или угрожающую ситуацию. При стрессе в организме вырабатывается гормон адреналин, основная функция которого заставить организм выживать.

Стресс является нормальной частью человеческой жизни и необходим в определенных количествах. Если бы в нашей жизни не было стрессовых ситуаций, элементов соревнования, риска, желания работать на пределе возможностей – жизнь была бы гораздо более скучной. Иногда стресс выполняет роль, своего рода, вызова или мотивации, которая необходима, чтобы почувствовать полноту эмоций, даже в случае, если речь идет о выживании. Если же совокупность этих вызовов и сложных задач становится очень большой, тогда способность человека справляться с этими задачами постепенно утрачивается.

Тревожность состояние сознания и тела, связанное с беспокойством, напряжением и нервозностью. В жизни каждого человека случаются моменты, когда он испытывает стресс или тревожное состояние. В сущности, состояние тревоги помогает человеку справляться с внешними опасностями, заставляя мозг интенсивно работать и приводя организм в состояние готовности к действию.

Стресс на начальном этапе способствует мобилизации психических сил и не вызывает физиологических изменений. Если не происходит адаптации и выхода из стрессовой ситуации, то стресс трансформируется в дистресс (хронический стресс). Это состояние оказывает отрицательное воздействие на организм. Защитные механизмы человека не справляются со стрессом, и он получает психосоматические проблемы. Так как современная

цивилизация является стрессорогенной, очень важно научиться эффективно бороться со стрессом.

Психологи выделяют следующие основные способы устранения стресса:

1. Физические упражнения, аутотренинг, медитация, релаксация, групповой тренинг, переброс негативных эмоций на другого человека («поплакаться в жилетку») – эффективны при легких и умеренных формах стресса.

2. Консультация психолога и психологическая помощь – эффективны при длительных, сложных формах и помогают устранить не только следствия, но и причины данного состояния.

Для анализа стрессоров (причин, вызывающих стресс) у лидеров или руководителей можно выделить две большие группы стрессоров:

1. Стрессоры служебной деятельности.
2. Стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяются на общие и специфические.

Рассмотрим общие стрессоры, представленные в работе по управлению.

1. Плохая организация служебной деятельности (задержки, безответственность, неритмичность), отсутствие системы в работе. Организация часто работает в режиме аврала. Руководитель, в свою очередь, действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу, и неритмичность, бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности руководителей нижестоящих.

2. Недостаток сотрудников, заставляющий выполнять, кроме своих обязанностей, еще и обязанности других, что уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях работа либо выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой – путем чрезвычайного напряжения сил.

3. Нарушение режима рабочего времени (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческому организму свойс-

твенны естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм – накапливается стресс.

4. Использование сверхурочного времени. Работу руководителя сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме того, деятельность любого руководителя сопряжена с решением непредвиденных кризисных проблем.

5. Статусные проблемы (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Однако, при всей ее значимости, в условиях когда общество и государство оценивают ее невысоко, когда другие склонны рассматривать то, что делает руководитель, как нечто, не имеющее особого значения или же, как дело, с которым может справиться кто угодно, нелегко сохранить чувство достоинства, собственной значимости. Возможность служебного продвижения способствует осознанию, как ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах.

6. Заорганизованность, формализм и бюрократическая суета (ненужные ритуалы и процедуры). Типичными проявлениями этого стрессора выступают ненужное «бумаготворчество» и бесконечные затяжные совещания. Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что он тратит на написание несущественных, ненужных отчетов и на представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу. Вероятность возникновения стресса усиливается в результате осознания руководителем того плохо скрываемого факта, что требования постоянных отчетов и проведение частых и длительных совещаний есть не что иное, как попытка вышестоящих руководителей оправдать собственную занятость, поднять свой статус и значимость, укрепить собственное положение.

7. Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации. Неопределенность вырывает руководи-

ля из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен в местной политике без объяснимой необходимости. В результате руководитель никогда точно не знает, что происходит, и что будет происходить. Вышестоящие руководители создают неопределенность чаще всего при помощи внезапных изменений целей и задач деятельности, обязанностей, частых передвижений сотрудников, как по горизонтали, так и по вертикали. Все это разрушает определенность и понятность ситуации, предсказуемость, чувство безопасности, ввергает руководителя в стресс.

Требуют отдельного рассмотрения специфические стрессоры в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, присущие не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне.

К специфическим стрессорам относят следующие:

1. Нечеткие ролевые обязанности. Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий.

2. Ролевой конфликт, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения к подчиненным. Нередко ролевой конфликт приводит к психологической путанице: что бы руководитель ни сделал, он, по крайней мере, по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед разоблачением и осуждением со стороны руководства. Как итог – ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству. Руководитель может постоянно требовать от себя

слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, но, тем не менее, оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана хорошо. Такие нереалистические притязания отличает ряд особенностей:

- во главе угла стоит категорический императив типа «я в любом случае должен»;
- глобальная отрицательная самооценка и самоуничтожение типа «если я потерпел поражение, значит, я неудачник»;
- низкий порог фрустрации, выражающийся в том, что руководитель не видит возможности преодолеть возникшие трудности (установки типа «я этого не перенесу», «не выдержу»);
- катастрофичность («если это не заладится, то все, считай, пропало»);
- неправомерные обобщения («если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив следуют негативные эмоциональные переживания. Так, если руководителю предстоит публичное выступление, то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным и неуверенным. И даже если все закончится благополучно, то тревоги не исчезнут. Так что не сама ситуация как таковая доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Вышестоящие руководители способны вызвать стресс потому, что могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (большой или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть скупыми на похвалу и щедрыми на критику. В резуль-

тате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, возникает неудовлетворенность от работы и в конечном итоге стресс. В нормальной ситуации руководитель должен влиять на события, должны учитываться его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности. Однако когда предложения и мнение руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто лучше руководителя не знает ситуации в организации, ее достоинства и недостатки.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Будучи первым лицом в организации, руководитель зачастую выступает транслятором решений вышестоящих инстанций. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы с коллегами-руководителями, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, то есть то, что называется обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и он. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не сможет справиться с нагрузкой руководителя так же, как он. Это ведет к интенсификации его деятельности и к стрессу. Кроме того, неизбежная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий ведет к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

6. Особенности взаимодействия с персоналом. «Трудные» подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы и неправомочны. В первом случае руководитель ожидает приятных (в крайнем случае – нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии и обвинения, которые, по сути, относятся к системе, а не к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» несколько

не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая конфликт как свидетельство своего непрофессионализма. В подобных ситуациях трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может отказаться от чувства приязни и неприязни, симпатии и антипатии и даже любви и ненависти. Однако в функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным ни пытался выглядеть руководитель.

7. Особенности управленческого труда. С точки зрения стрессогенности, управленческий труд имеет ряд особенностей.

Во-первых, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности. Темпы технологических изменений в наше время велики, и количество знаний, требующихся для того, чтобы не отставать от жизни, стремительно растет. У руководителя возникает ощущение, что ему не хватает образования, опыта, навыков. Усилия же, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с ощущением своей некомпетентности и непрофессионализма. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностного поражения, особенно у специалистов с высоким чувством профессиональной ответственности.

Во-вторых, управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой. Иногда побуждающей силой для работы становятся жесткие временные рамки и фиксированное расписание. Это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относи-

тельного затишья он может сбросить накопившееся напряжение, оглядеться, расслабиться, избавиться от всего лишнего. Без этих передышек руководитель чувствует себя в ловушке. У него нет ни минуты, чтобы остановиться и объективно проанализировать результаты своей работы.

В-третьих, для управленческого труда характерна монотонность, недостаток разнообразия. Руководитель время от времени нуждается в новых впечатлениях, чтобы сохранить собранность и творческую потенцию. Часто руководитель, собираясь на работу, испытывает почти паническое состояние, поскольку уверен в однообразности и непреложности всех событий предстоящего трудового дня. Дело не в том, что сами по себе эти события нежелательны, – просто их предсказуемость достигает той точки, за которой утрачивается ее успокаивающий эффект и появляется однообразие, монотонность, серость и ограниченность. Монотонность сопряжена со стрессом, потому что однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю о потере времени.

В-четвертых, руководитель зачастую принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации либо при невозможности передать необходимые инструкции в соответствующие инстанции. Обычно это создает ощущение неполного контроля над событиями. Иногда прямая попытка получить нужную информацию превращается из короткой, легко выполнимой задачи в длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу занятие.

Успешно конкурируют со служебными, должностными стрессами так называемые внеслужебные стрессоры.

К внеслужебным стрессорам обычно относят следующие:

1. Стресс, вызванный супругом. Возникает, главным образом, в результате столкновения темпераментов либо интересов (нежелание помогать по дому, задержки на работе, ревность, разные взгляды на жизнь, супружеская измена и др.).
2. Стресс, вызванный конфликтами с детьми. Проблема отцов и детей стара, как мир, руководитель, как глава семьи, замечает, что дети делают все совершенно не так, «как надо», за-

бывая, что в свое время сам поступал точно так же. Он пытается «учить их жизни», старается передать им свой жизненный опыт, однако с горечью понимает, что дети больше учатся не у него, а у жизни как таковой. Почему-то им больше нравится учиться на своих ошибках.

3. Стресс, вызванный конфликтами с родителями и родственниками. Здесь та же проблема отцов и детей, но уже с другой стороны. Руководитель не может понять, почему он – человек, влияющий на судьбы многих людей, – все еще остается сыном (дочерью), которого родители продолжают воспитывать. Если это сопряжено с какой-либо формой зависимости, то может выступать в качестве стрессора.

4. Стресс, вызванный домашней обстановкой. Если у руководителя слишком большое количество домашних обязанностей и слишком малое время для их исполнения, такое положение вполне может стать стрессором. К этому виду стрессов можно отнести шумных соседей, финансовые проблемы, связанные с оплатой по домашним счетам, возникающие время от времени бытовые проблемы и т. д.

**Психологические средства стрессоустойчивости.** Из определения, что стресс выступает защитной спасительной сигнальной реакцией, следует заключение: стресс, проявляющийся в нормальных условиях жизни, выполняет функцию приспособления организма к воздействию на него самых разных факторов.

Существует ряд принципов разумного отношения к жизни. Они же являются психологическими средствами стрессоустойчивости:

1. Постоянно ставить соразмерные собственным возможностям жизненные цели и добиваться их. Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности притязаний и выбирать цели, которые чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц». Этот принцип требует известной динамичности установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточным количеством

ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладающий способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. Уметь отличать главное от второстепенного. Этот принцип ориентирует человека на выявление основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. Знать меру воздействия на события, то есть быть реалистичным в оценке, как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находишься. Игнорирование этого принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться».

4. Уметь подходить к проблеме с разных сторон. Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с различных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень заметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

5. Готовить себя к любым неожиданным событиям заранее. Настраивая себя на возможные, да и на непредвиденные повороты событий, человек тем самым проявляет известную гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляется от ненужных иллюзий, а порой готовится, таким образом, к малоприятным новостям.

6. Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в воображении. Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забываясь в скорлупу иллюзий.

7. Стараться понимать окружающих. Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяет избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и, в конечном счете, обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего. Любой приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и соответствующих выводов, способен значительно расширить возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. Жить полной жизнью в каждый ее момент. Несмотря на сложности нашей жизни и вопреки им надо жить, а не существовать, жить каждый день и каждый час, жить каждый миг отпущенной нам жизни. Марк Аврелий сказал: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Его высказывание верно и в наше время.

Важно не только мудро строить свою жизнь, но и активно конструировать свою повседневную реальность. Активные люди отличаются тем, что события не застают их врасплох. Им свойственно предвосхищение событий – они определяют, что вероятнее всего может случиться, и предпринимают шаги, чтобы избежать неприятностей, или, наоборот, извлечь пользу из того, что должно произойти, или изменить ход событий и удовлетворить собственные интересы. Они, как правило, бывают хорошо информированы и умеют оказываться в нужное время в нужном месте. Иногда по этой причине их не совсем справедливо называют счастливыми. На самом же деле эти люди кажутся таковыми благодаря своим активным и рациональным действиям.

Активным людям присущи такие качества, как:

1. Решительность – они заставляют себя действовать, в то время как другие еще колеблются. Решительность не тождественна импульсивности: импульсивные люди не предвосхищают развития событий и действуют поспешно даже в тех случаях, когда «опасность» почти рядом;

2. Мужество – необходимость действовать быстро и решительно предполагает элемент осознанного риска. Одни готовы

взять этот риск на себя, в то время как другие медлят (и в длительной перспективе навлекают на себя еще больший риск);

3. Хорошая сопротивляемость стрессу – люди активные очень часто способны действовать, находясь в состоянии стресса, и при этом сохранять трезвую способность следить за развитием событий. В то же время люди, сильно подверженные стрессу, стараются отстраниться от стрессогенной ситуации, избегая или отрицая ее.

Однако, активно конструируя реальность своей жизни, не стоит забывать об окружающих. Активность руководителя означает изменение его поведения, однако эти изменения могут оказаться стрессогенными для окружающих. Создается ситуация, когда уменьшение стресса для руководителя может означать увеличение стресса для подчиненных.

Чтобы избежать стрессогенного развития событий для окружающих руководителя необходимо:

1. Оповестить подчиненных заранее и публично об изменениях, которые он собирается ввести, как бы очевидны они ни были. Другими словами, правила ни в коем случае не меняются незаметно и не в ходе развертывающегося процесса. Полезно объяснить, что изменения направлены на улучшение дела, а не против сотрудников.

2. Быть достаточно твердым и последовательным в нововведениях. Умение сказать «нет» и придерживаться соответствующей линии поведения – важнейшее личностное качество, обеспечивающее способность сопротивляться стрессу.

3. Вовлечь подчиненных в процесс планирования и реализации изменений. Это укрепит позицию руководителя и снимет множество вопросов.

4. Прогнозировать и упреждать невыгодное развитие событий. Лучше действовать, чем реагировать. Необходимо: попытаться мобилизоваться до того, как ожидаемые изменения и их последствия станут необратимыми; прогнозировать их там, где это возможно, и брать инициативу в свои руки. Люди, отдающиеся на милость обстоятельств, обычно ждут до тех пор, пока гром не грянет, и лишь затем реагируют. Руководитель по

своей статусной роли обязан предвидеть развитие событий и действовать в должное время и должным образом, так, чтобы обезопасить себя и интересы дела.

Профессиональное выгорание менеджера. По данным исследований американского Национального института проблем здоровья и профессиональной безопасности (NIOSH), в настоящее время более 35 млн. человек во всем мире, и среди них 5 млн. американцев, страдают клинической формой синдрома хронической усталости. Это заболевание было открыто в начале 1950-х годов и долгое время считалось неисследованной формой вирусной инфекции.

В 1970-х – начале 80-х годов некоторые медики обратили внимание на необъяснимую социальную избирательность нового «вируса»: до 75% заболевших относились к так называемым «белым воротничкам» или являлись членами семей этих людей. В большей степени заболеванию оказались подвержены представители творческих и «хэлперских» (связанных с обслуживанием клиентов) профессий, а также руководители компаний. Хотя на тот момент ученые не пришли к единому мнению о природе и происхождении синдрома хронической усталости, ими была установлена прямая связь между стрессами на работе, профессиональными перегрузками и ростом числа больных.

Понятие «выгорание» впервые было использовано в середине 1970-х годов американским психиатром Г. Фройденбергом для характеристики психологического состояния специалистов, интенсивно и тесно общающихся с клиентами (пациентами) в эмоционально нагруженной атмосфере при оказании профессиональной помощи.

В 1982 году К. Маслич вместе с коллегами разработала научный подход к изучению проблемы профессионального выгорания. В результате был создан инструмент измерения феномена выгорания – тестовая методика Maslach Burnout Inventory [MBI]. Именно шкала измерений данной тестовой методики стала самым популярным инструментом измерения степени выгорания в эмпирических исследованиях.

На данный момент в США, Европе издано большое количество литературы, проведено огромное число исследований по изучению феномена профессионального выгорания у медицинских работников, педагогов, спортсменов, руководителей крупных компаний, а также у специалистов творческих профессий или профессий непосредственно связанных с обслуживанием клиентов.

Что это за синдром, почему он возникает?

Профессиональное выгорание – это долговременная стрессовая реакция, возникающая вследствие воздействия продолжительных профессиональных стрессоров средней интенсивности.

Исследованиями подтверждено, что больше всего от профессионального выгорания страдают представители так называемых интеллектуально-коммуникативных профессий – руководители, продавцы, консультанты, агенты, преподаватели, врачи, журналисты, специалисты различных социальных служб, чья работа связана с большими нервно-психическими нагрузками.

Действительно, условия работы этих специалистов далеко не комфортные. Здесь имеются в виду не только физиологические факторы, связанные с условиями труда: гиподинамия, повышенная нагрузка на зрительный, слуховой и голосовой аппараты и т.д. Речь идет, прежде всего, о психологических и организационных трудностях: необходимость быть все время «в форме», невозможность выбора учащихся или клиентов, отсутствие эмоциональной разрядки, большое количество контактов в течение рабочего дня и т.д.

При такой работе день за днем уровень напряженности может накапливаться. Возможными проявлениями напряженности являются: возбуждение, повышенная раздражительность, беспокойство, мышечное напряжение, зажимы в различных частях тела, учащение дыхания, сердцебиения, повышенная утомляемость. Хотя могут быть и другие индивидуальные ее проявления.

При достижении определенного уровня напряженности организм начинает пытаться защитить себя. Это проявляется в неосознаваемом или осознаваемом желании как бы уменьшить или формализовать время взаимодействия с учащимися, подчиненными, клиентами.

В настоящее время установлено, что синдрому профессионального выгорания наиболее подвержены специалисты, вынужденные по роду своей деятельности осуществлять многочисленные и интенсивные контакты с другими людьми (работники социальной сферы – педагоги, психологи, врачи, юристы и работники органов милиции, менеджеры и руководители различных уровней и др.).

**Модели изучения психического «выгорания».** В настоящее время хорошо известны 3 модели «психического выгорания» и соответственные им методы его оценки.

Согласно первой, одномерной, модели, «выгорание» – это состояние физического, психологического и, прежде всего эмоционального истощения, вызванного длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях общения. Данная трактовка близка пониманию «выгорания» как синдрома «хронической усталости». В противоположность другим подходам сторонники одномерного подхода не приписывают «выгорание» определенным группам.

Вторая модель принадлежит голландским исследователям. Они рассматривают «выгорание» как двухмерный конструкт, состоящий из эмоционального истощения и деперсонализации. Последняя проявляется в ухудшенном отношении к другим, а иногда и к себе лично.

Синдром психического выгорания рассматривается как трехмерная конструкция, включающая в себя:

1. Эмоциональное истощение.
2. Деперсонализацию (цинизм).
3. Редуцирование личных достижений.

Эмоциональное истощение выступает, по мнению многих исследователей, как основная составляющая «профессионального выгорания» и проявляется в переживаниях сниженно-

го эмоционального тонуса, утрате интереса к окружающему или эмоциональном перенасыщении; в агрессивных реакциях, вспышках гнева, появлении симптомов депрессии.

Деперсонализация проявляется в деформации (обезличивании) отношений с другими людьми: повышении зависимости от других или, напротив, негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам (пациентам, подчиненным, ученикам).

Редуцирование личных достижений проявляется в тенденции к негативному оцениванию себя, снижении значимости собственных достижений, в ограничении своих возможностей, негативизме относительно служебных обязанностей, в снижении самооценки и профессиональной мотивации, в редуцировании собственного достоинства, в снятии с себя ответственности или отстранении («уходе») от обязанностей по отношению к другим.

В настоящее время нет единого взгляда на структуру синдрома выгорания, но несмотря на различия в подходах к его изучению, можно заключить, что он представляет собой личностную деформацию вследствие эмоционально затрудненных или напряженных отношений в системе человек–человек.

Последствия «выгорания» могут проявляться как в психосоматических нарушениях, так и в сугубо психологических (когнитивных, эмоциональных, мотивационно-установочных) изменениях личности. То и другое имеет непосредственное значение для социального и психосоматического здоровья личности.

**Стадии «профессионального выгорания».** Обобщение данных, а также результатов исследования деятельности вышеуказанных специалистов позволило выделить три основные стадии синдрома.

*Первая стадия* – на уровне выполнения функций, произвольного поведения:

– забывание каких-то моментов, говоря бытовым языком, провалы в памяти (например, внесена нужная запись или нет в документацию, задан ли планируемый вопрос, какой получен ответ),

– сбои в выполнении каких-либо двигательных действий и т.д.

Обычно на эти первоначальные симптомы мало кто обращает внимание, называя это в шутку «девичьей памятью» или «склерозом». В зависимости от характера деятельности, величины нервно-психических нагрузок и личностных особенностей специалиста первая стадия может формироваться в течение трех-пяти лет.

На *второй стадии* наблюдается снижение интереса к работе, потребности в общении (в том числе и дома, с друзьями): «не хочется видеть» тех, с кем специалист общается по роду деятельности (школьников, больных, клиентов), «в четверг ощущение, что уже пятница», «неделя длится нескончаемо», нарастание апатии к концу недели, появление устойчивых соматических симптомов (нет сил, энергии, особенно к концу недели, головные боли по вечерам; «мертвый сон, без сновидений», увеличение числа простудных заболеваний); повышенная раздражительность, человек «заводится», как говорят, с пол-оборота, хотя раньше подобного он за собой не замечал. Время формирования данной стадии в среднем от пяти до пятнадцати лет.

*Третья стадия* – собственно личностное выгорание. Характерна полная потеря интереса к работе и жизни вообще, эмоциональное безразличие, отупение, ощущение постоянного отсутствия сил. Человек стремится к уединению. На этой стадии ему гораздо приятнее общаться с животными и природой, чем с людьми. Стадия может формироваться от десяти до двадцати лет.

**Производственный стресс и синдром «выгорания».** Производственный (профессиональный) стресс – это многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную рабочую ситуацию. Развитие стресс-реакций возможно даже в прогрессивных и хорошо управляемых организациях, так как обусловлено не только структурно-организационными особенностями, но и характером работы, личностными особенностями сотрудников, их межличностными взаимодействиями. Производственный стресс влияет на про-

дуктивность работников, финансовую эффективность, стабильность и конкурентоспособность всей организации в целом.

В наши дни проблемы управления производственными стрессами становятся наиболее актуальными из-за быстро изменяющихся социально-экономических и политических ситуаций, увеличения нервно-психических и информационных нагрузок, диверсификации производства, постоянного роста конкурентности и борьбы за рынки сбыта.

В психологии и физиологии труда выявлено и изучено большое количество «производственных» стресс-факторов:

1. Физические факторы (вибрация, шум, загрязненная атмосфера).
2. Физиологические (сменный график, отсутствие режима питания).
3. Социально-психологические (конфликт ролей и ролевая неопределенность, перегрузка или недогрузка работников, неотлаженность информационных потоков, межличностные конфликты, высокая ответственность, дефицит времени).
4. Структурно-организационные факторы («организационный стресс»).

Работа в стрессогенной обстановке, согласно концепции Г. Селье, всегда приводит к мобилизации внутренних ресурсов и может вызывать как острые нарушения, так и проявляться в виде отсроченных последствий. На основе обобщения имевшихся статистических данных по заболеваемости и смертности в результате воздействия психосоциальных факторов, На протяжении первых трех лет воздействия стресс-фактора возрастает число острых состояний и реакций (психозы, инфаркты), а затем начинают преобладать хронические болезни: ишемическая болезнь сердца, депрессия, болезни почек, иммунологические заболевания и др. Количество стресс-реакций возрастает, благодаря действию «принципа ускорения», когда уже развившаяся стресс-реакция приводит к изменениям в жизни и новым стрессам, и «принципа заразительности», особенно выраженного в производственных коллективах.

Синдром психического «выгорания» рассматривается многими авторами как следствие производственных стрессов, как процесс дезадаптации к рабочему месту или профессиональным обязанностям. При этом основным предрасполагающим фактором «выгорания» является продолжительность и чрезмерная рабочая нагрузка в ситуациях напряженных межличностных отношений. В контексте профессиональной деятельности негативные последствия межличностных рабочих коммуникаций обозначаются понятием «профессиональное выгорание». Имеются основания считать, что «выгорание» имеет прямое отношение к сохранению здоровья, психической устойчивости, надежности и профессиональному долголетию специалистов, имеющих длительные межличностные коммуникации.

Симптомы личностного выгорания:

1. Физические: усталость, чувство истощения, восприимчивость к изменениям показателей внешней среды, астенизация, частые головные боли, расстройства желудочно-кишечного тракта, избыток или недостаток веса, одышка, бессонница.

2. Поведенческие и психологические: работа становится все тяжелее и тяжелее, а способность выполнять ее – все меньше и меньше; рано приходит на работу и остается надолго; поздно появляется на работе, и рано уходит; берет работу домой; испытывает неопределенное чувство, будто что-то не так (чувство неосознанного беспокойства); чувство скуки; снижение уровня энтузиазма; чувство обиды; чувство разочарования; неуверенность; чувство вины; чувство не востребованности; легко возникающее чувство гнева; раздражительность; обращает внимание на детали; подозрительность; чувство всемогущества (власть над судьбой пациента); ригидность; неспособность принимать решения; дистанцирование от пациентов и стремление к дистанцированию от коллег; повышенное чувство ответственности за пациентов; растущее избегание; общая негативная установка на жизненные перспективы; злоупотребления алкоголем и (или) наркотиками.

Согласно результатам исследований, у руководителей чаще, чем у представителей других профессий встречается выгора-

ние. Объяснить такое положение дел просто. Управленец делает огромное количество такой работы, которая лично ему не нужна. Т.е. он многое выполняет потому, что он должен это делать. И чем выше его статус, тем больше ограничений такого рода. Высокий статус связан с чудовищным количеством регламентов. Руководитель оказывается заложником огромного количества ожиданий от его окружения, подчиненных, партнеров, клиентов и у него возникает колоссальное рассогласование между тем, что он хочет, и между тем, что он делает.

Важным является вопрос: что для человека важнее в его работе: процесс или результат? Если человек не забывает, не умаляет значения процесса достижения результата, получает удовольствие от работы, то выгорание, по крайней мере, отсрочено. Если же он ненавидит сам процесс, ему важен только результат, то это первый серьезный звоночек к тому, что выгорание неизбежно.

Также важно, к какого рода испытаниям готовит себя человек, сколь долгосрочные и реализуемые цели ставит перед собой? Если человек себе говорит: «Попробую-ка я создать бизнес», то в этом случае выгорание не за горами. Цель достигается быстро, и человека больше не увлекает эта задача. Другое дело, когда он себе говорит: «А до какой степени я способен заниматься этим делом?» Это более пролонгированный вариант. Но когда человек достиг желаемого, смысл деятельности уходит. Если он подневольно заставляет себя дальше этим заниматься, происходит выгорание.

Профессиональное выгорание не грозит людям, которые чувствуют органичную потребность заниматься бизнесом, а эта органичность связана с тем, что они самореализуются в работе. Для таких людей далеко не все упирается в деньги, для них важно – как их зарабатывать. Также важно, какой реально вклад в развитие бизнеса, в развитие отрасли они вносят.

**Способы преодоления выгорания.** Первый шаг к преодолению выгорания – разобраться с самим собой, понять не только свои цели и представить образ будущего, а ответить себе на вопрос, в чем смысл того, что вы сейчас делаете, зачем вы это делаете.

Допустим, бизнесмен стремится к процветанию своей компании – это цель. А смысл – зачем он это делаете, зачем ему процветание компании. Если поднадоевший бизнес тянется ради того, чтобы обеспечить благосостояние семьи, то это прямой путь к выгоранию. Личностного, своего смысла в этом мало, он заменен смыслами других людей. В этом случае бизнесмен играет социально одобряемую роль кормильца семьи, но своя жизнь, свои интересы уходят, для них не находится ни места, ни времени. Это тюрьма, а в тюрьме жить нельзя.

Самый распространенный способ справиться с ситуацией – *попробовать подняться над ситуацией*, изменить свой угол зрения, посмотреть на свое положение и работу с более глобальной точки зрения.

Например, собственник бизнеса рассуждает следующим образом: «Мы создадим новый продукт, производство которого потребует множество рабочих мест. Наш завод и соответствующая инфраструктура придаст новый импульс развития нашему городу». Такая точка зрения позволяет продолжать заниматься делом, смысл которого приобретает новые оттенки. Т.е. одно дело посмотреть на бизнес с точки зрения собственной выгоды, другое – с глобальной точки зрения, жизни родного города в целом. Так часто поступают люди, которые находят выход, т.е. они просто придумывают иное смысловое оправдание, создают иную систему ценностей.

Другой способ – *уход в область, которая лежит рядом*. Когда прежние знания, умения, навыки находят новое применение. Например, многие бизнесмены в нашей стране последнее время обратились к политике. Политика – новая неосвоенная область, в которой играть интересно. Человек пытается найти для себя новые смыслы в новой деятельности. На макроуровне ищет применение своим знаниям, умениям, навыкам.

Третий способ – *не оставляя данного бизнеса, сделать его инструментом для достижения более глобальных целей*. Например, Дж. Сорос выделяет такие виды деятельности, которые он может поддержать, но при этом пытается выступать в роли эксперта, определяющего наиболее значимые и приоритетные

компании в развитии интеллектуальной и индустриальной составляющих цивилизации. И таким образом пытаются заставить свой капитал работать на созидательную деятельность иного рода, глобального масштаба.

Четвертый способ, который часто применяется, заключается в том, что *человек, оставаясь в той же ситуации, начинает делать акценты не на том, что он уже хорошо знает, умеет, освоил, а на том, что является для него проблемой*. Так обретается новый смысл в старой профессии, а ее превращение в инструмент саморазвития становится профилактикой выгорания. Для руководителя частной компании – это может быть шлифовка мастерства управления. Обладая практическим опытом управления компанией, он пытается познать механизмы управления. Для этого он начинает активно читать специальную литературу, узнает, какие методы можно применить в данной конкретной ситуации, постепенно переходит к внедрению новых методов на практике.

Если с ходу проблемных мест не обнаруживается, и человек пребывает в иллюзии, что он все познал и всего уже достиг, то стоит начать проводить ревизию рамок (оценить адекватность набора стереотипов, устоявшихся мнений по одному и тому же вопросу). В ее ходе надо попытаться установить разницу между миром, в котором он работал, и тем способом рассуждения о мире, способом анализировать мир, которым он пользовался. При таком анализе наверняка обнаружится, что те знания, умения и навыки, которыми он пользовался, не покрывают ситуацию его профессиональной деятельности. И тут появляется особый вкус к мастерству.

И хотя универсального рецепта исцеления от профессионального выгорания не существует, все же эта проблема решается, если ею целенаправленно заниматься. Каждому человеку время от времени необходимо остановиться, оглянуться вокруг, побыть наедине с самим собой, подумать, откуда и куда он идет, с какой скоростью и с какими попутчиками, а главное – зачем, с какой целью?

Дисфункции в семьях бизнесменов: профилактика и их преодоление. Все больше людей приходят к выводу, что продвиге-

ние по службе и гармония в семье – равнозначные составляющие понятия «жизненный успех».

Большинство современных отечественных семей считают своим долгом или, по крайней мере, неизбежностью терпеть вторжение служебных интересов жен или мужей в их личную жизнь. И объясняется это просто: «Ну, что поделаешь, пусть работает, пока есть работа». А порожденные новой экономикой коммерческие фирмы считают, что вправе забирать все время и все внимание своих сотрудников. И, конечно же, жертвы на этом пути неизбежны. Весь вопрос в цене таких жертв.

А вот американские компании столкнулись с интересным феноменом – перспективные сотрудники сознательно тормозят свою карьеру, отказываясь от повышения в должности, чтобы иметь возможность больше времени проводить с семьей.

В последнее десятилетие среди причин растущего количества разводов все чаще фигурирует карьера главы семейства.

Предприимчивая часть наших мужчин с головой окунулась в работу.

В кабинетах офисов сотрудники видят подтянутого сосредоточенного руководителя в отглаженной рубашке, а жена в темное время суток наблюдает на пороге мужа с отсутствующим взглядом, способного только снять ботинки, съесть, даже не заметив этого, ужин и быстро схватить телефонную трубку (или – сесть перед телевизором и заснуть прямо в кресле). И так изо дня в день.

Слушать о том, как дела у детей в школе, у главы семейства нет сил. Ответить на вопрос, пойдут ли всей семьей в воскресенье в цирк, не представляется возможным.

Если постоянно уклоняться от семейных проблем, однажды приходит чувство одиночества, депрессии. А от депрессии – снова работа. Жизнь такого человека незаметно может превратиться в сплошную цепь конфликтов между интересами семьи и работы.

Правила гармонизации семьи и работы:

1. Составляйте план на все свое время – и служебное, и свободное. Очень полезно планировать проведение выход-

ных дней, когда вы восполняете тот недостаток общения с семьей, который возник из-за задержек на работе в течение недели. По возможности не меняйте планов.

2. Интересуйтесь семейными делами. Устав к концу дня, на работе вы все равно не откажете ни коллеге, ни клиенту, которые к вам обратились со служебной проблемой. Аналогично дома никогда не говорите, что вы слишком устали и не можете выслушивать, чем члены семьи занимались в течение дня или во время вашей командировки. Даже если вы действительно устали, все равно близкие должны всегда чувствовать вашу заинтересованность в их делах и заботах.
3. Если кто-то из членов семьи звонит вам по телефону, поговорите с ним, не отвечайте раздраженно, что вы заняты.
4. Начните общаться с детьми прямо сегодня. Если вы настолько потеряли контакт с ними, что уже и не знаете о чем говорить, обратитесь за помощью к жене (мужу), как вы консультируетесь с начальником отдела сбыта перед встречей с важным клиентом.
5. Помните о том, как важен ваш совет в приобретении какой-нибудь мелочи для семьи.
6. Вы ведь докладываете начальству о проделанной работе? Знакомьте с ней и членов своей семьи. Только не надо при этом жаловаться, рассказывайте живо, интересно, можно с юмором.
7. Чаше звоните домой из командировок, оплатить телефонные счета куда легче, чем создать новую семью.
8. Ваша компания может составлять годовые и даже пятилетние планы. Попытайтесь и вы сделать то же для своей семьи? Хотя бы раз в год попытайтесь разобраться, какие цели стоят перед вашей семьей.

**Профилактика дисфункций в семьях бизнесменов.** Супруги, чья работа требует неограниченных часов и необычных условий, особенно нуждаются в понимании.

Правила общения с супругами-трудоголиками:

1. Если это временно, улыбайтесь и ждите.

2. Если ситуация более-менее постоянна, примите ее и постарайтесь к ней приспособиться.
3. Напоминайте себе, что успех вашей «половинки» – это ваш успех.

Говорите друг с другом. Не пытайтесь умолчать обиды. И если члены семьи предъявляют вам претензии по поводу хронического отсутствия дома, прежде чем раздражаться (ведь вы действительно работали и действительно устали), подумайте: они недовольны тем, что вас почти не видят! Они хотят быть с вами чаще! Вы им нужны! Согласитесь, здесь есть чему порадоваться. Будьте им благодарны за это, ведь нет ничего печальнее, чем одиночество в собственной семье.

**Богатые и здоровые.** Офисная жизнь сидячая, учеба сидячая, а это 10 часов в сутки. Из того времени, что осталось, из заработанных сидя денег, необходимо часть инвестировать в оздоровление, на ликвидацию последствий сидячего труда.

Хорошо тем, кто живет в комфортном климате круглый год, на свежем морском воздухе и под солнцем, в окружении пляжных пейзажей и танцующих карнавалов, тем, кто любит общение больше чем книгу, спортивные тренировки больше чем зрелища, живую природу больше чем пейзажные картины. Тем же, у кого – все наоборот, в здоровье каждого члена семьи нужно инвестировать, и чем больше, тем лучше.

Хорошо живется финансовым инвесторам: их жизнь проходит в размышлениях – куда вложить, в кого вложить: капитал-деньги, капитал-время, капитал-знания. Все три составляющие у них под контролем. Несомненно, среди инвесторов, больше всего здоровых и счастливых долгожителей.

Бизнесменам живется хуже – деньги у них все работают, времени нет, потому что кругом конкурентная борьба. Бизнесмен терпит до последнего. Терпит до инсульта, до инфаркта, до диабета, до развода, не замечая даже, как уходят лучшие годы и здоровье.

Для бизнесменов необходимо оздоровление «на дому» или «в офисе», «в запрессованном» виде, суперэффективное – два-три в одном.

На себя денег не жалко, времени не жалко, знаний не жалко. Инвестиции в здоровье лучшие из вложений, известных миру!

Здоровье и богатство в одном лице и в одной семье встречаются редко, или тщательно скрываются от завистливых недоброжелателей – непопулярно быть молодым, здоровым, умным и богатым, в бедной стране.

Культура здоровья не культивируется. Культивируется массовый стандарт некоего комплекса физических упражнений.

Физическая культура – это, в первую очередь культура, традиции, классовость – каждому социальному классу своя физическая культура. Чем выше вверх, тем меньше массовой культуры и массового сознания, тем выше критерии эксклюзивных ценностей и культура индивидуального качества здоровья.

Массовая культура примитивна, легко тиражируется, стоит дешево, легко заимствуется из чужих культур, где традиции хранят тысячелетиями. Но массовая культура остается массовой, какой бы экзотической она не казалась людям, утратившим свою культуру навсегда.

Эксклюзивную физическую культуру массам не понять и не принять. Потому что она для них не доступна, по самым известным причинам: нет времени, нет знаний, нет свободных денег.

Оздоровление – это спорт, соревнование с самим собой, где ты сегодняшний соревнуешься с собой вчерашним.

В профессиональном и любительском спорте победа любой ценой – это принцип, логика всего подготовительного тренировочного процесса. В оздоровительном спорте «слабое звено» здоровья тренируется до тех пор, пока не будет достигнута целостность организма и баланс. А дальше, не нарушая гармонии и единства, все показатели вверх, к новому качеству жизни!

Цели оздоровительно спорта:

1. Все риски свести к нулю.
2. Подтянуть все «слабые звенья» здоровья под показатели средних, а затем средние под показатели сильных.
3. Достичь гармонии и баланса всех интегративных уровней и показателей здоровья.

4. Общее количество здоровья подогнать под лучшие показатели здоровья для данной возрастной группы.

После этого можно перейти либо в поддерживающий режим оздоровительных тренировок, либо начать соревноваться с теми, кто на 5-10 лет моложе.

Оздоровительный спорт полезен всем, особенно для:

- больных хронически,
- ослабленных генетически,
- часто простывающих,
- женщин с любыми косметическими проблемами и пожеланиями,
- почечников, легочников и печеночников,
- ревматиков, астматиков, травматиков, аллергиков и гастритчиков,
- тех, чьи болезни не лечатся таблетками, а операция не гарантирует успеха.

Оздоровительный спорт – спорт для всех желающих! Для этого нужно только иметь желание и возможности. Нужно решить для себя: уже пора или еще рано, продолжать расходовать здоровье или пора его покупать. Никогда не поздно начать уделять внимание своему здоровью.

Оздоровительным спортом нельзя подменить реанимацию и интенсивную терапию. Нужен некий минимум резервных сил, запас остаточной прочности на оживление и восстановление. Объем патологически измененных тканей не должен превышать объем сохранных, достаточно здоровых. Должно быть, с чего начать и за что зацепиться.

Оздоровительный спорт при нашей урбанизированной, гиподинамичной, нервной жизни нужен и показан всем. Все желающие и нуждающиеся имеют возможность поставить приоритет здоровья выше карьеры, денег, науки, популярности – каждый имеет право распоряжаться жизнью по своему разумению.

**Профессиональное долголетие бизнесмена.** Тема профессионального долголетия бизнесмена предполагает, по крайней мере, два аспекта рассмотрения. Первый из них связан с обеспечением возможности полнокровно исполнять свои обязанности

ти на протяжении всего периода пребывания в бизнесе. Иначе говоря, здесь речь идет о необходимости сделать все для того, чтобы бизнесмен не покидал свое дело преждевременно. Одна из первостепенных задач в этом плане связана с должным обеспечением его физического и психического здоровья.

В общем смысле эта задача вписывается в общую концепцию образа жизни, от которого, по данным Всемирной организации здравоохранения, зависит не менее 50% здоровья человека. Под образом жизни принято понимать устойчивый, сложившийся в определенных общественно-экономических условиях, способ жизнедеятельности людей, проявляющийся в их труде, быте, досуге, удовлетворении материальных и духовных потребностей, нормах общения и поведения. Что касается факторов здорового образа жизни, то, по данным медицинских исследований, к числу первоочередных из них относятся: сон в течении 7 – 8 часов; регулярное питание; отказ от дополнительного приема пищи (т.е. в перерывах между ее приемами); не превышение веса более, чем на 10% от оптимального (с учетом возрастного периода); регулярные занятия физическими упражнениями; ограничения в употреблении алкоголя; отказ от курения.

Для бизнесмена особое значение имеет правильная организация труда, в том числе анализ расходования времени и управление им, приемлемый и регулярный темп работы (без «гонки изо всех сил»).

Другой аспект затронутой темы, выступающий в качестве самостоятельной психологической проблемы, связан с внутренне бесконфликтным завершением профессионального пути. Сам по себе выход из профессии, расставание с любимым делом, которому были отданы лучшие годы жизни, являются серьезным испытанием для психического здоровья человека и его физического самочувствия. Поэтому подготовка к уходу на пенсию, как считают психологи, относится к числу тех задач, необходимость решения которых уже вполне назрела. Надо заранее готовиться к выходу на пенсию, чтобы не оказаться уязвимым к воздействию связанных с ним факторов риска.

Факторы, имеющие непосредственное отношение к профессии менеджера:

1. Высокая профессиональная подготовка человека, т.е. чем выше профессиональный уровень, тем тяжелее протекает прекращение работы.
2. Несоответствие между внутренним (эмоциональным) желанием продолжать работу и рациональным пониманием необходимости ее прекращения (возрастной барьер).
3. Сочетание в личностной структуре тревожно-мнительных черт, тенденции к лидерству и сниженной способности к адаптации.
4. Полное отсутствие психологической подготовки к пенсионному возрасту, т.е. сосредоточенность только на работе и отсутствие других интересов, увлечений.

Иначе говоря, в старость, как и в профессию, надо идти деловито. Творческая старость является одним из желанных идеалов геронтологии.

Уже упоминавшийся выше известный американский менеджер Ли Якокка в качестве основной причины того, что многие из его коллег, выйдя на пенсию, погибают, называет следующую: их жизнь становится больше похожей на безделье по сравнению с оставленной работой, в которой они привыкли к стремительному развитию событий и темпу собственной жизнедеятельности, полной волнений и отчаянного риска, переживанию не только больших удач, но и не менее крупных провалов. В связи с этим автор пишет: «Давайте задумаемся: обязательный выход в отставку по возрасту – это ужасная вещь. Я всегда считал нелепой практикой, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны, независимо от его физического состояния, немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом, они обладают мудростью».

Если человек здоров и исполнен желанием трудиться и дальше, если он при этом достиг высот своей профессиональной квалификации, то неоправданно ни с нравственной, ни с государственной точки зрения лишать его возможности про-

должать заниматься избранным делом. Известно, что способность к профессиональной деятельности и ясность ума могут сохраняться у пожилого человека довольно долго, особенно у людей интеллектуального труда. В пожилом возрасте человек обретает очень ценные для руководителя качества: необходимую осторожность, неторопливость, точность формулировок и должный самоконтроль, нежелание рисковать без достаточных к тому оснований, отказ от бравады и работы в рваном ритме. Поэтому пожилой человек на ответственном посту может принести огромную пользу.

Путь на верхние уровни управленческой структуры в Японии все еще достаточно долг, и его вершин достигают примерно к 50 годам. С выходом на пенсию высший менеджер отделяется от непосредственного участия в управлении фирмой, однако ему предоставляется возможность продолжить работу в качестве консультанта или в одном из заграничных филиалов фирмы.

В той же Японии практикуется подготовка менеджеров непосредственно в производственных условиях. Есть все основания полагать, что причина популярности обучения на производстве связана с традициями ученичества, которые прочно укоренились в этой стране. Менеджеры, имеющие богатый технический опыт, искушенные во всех сферах деятельности компании благодаря собственной практике, передают свое профессиональное мастерство новичкам. В этом проявляется специфически японская форма шефства – опека со стороны опытных управленческих работников. Суть ее состоит в том, что к каждому молодому менеджеру приставляют опекуна, который обычно выбирается из авторитетных руководителей, находящихся в пенсионном возрасте, но продолжающих трудовую деятельность. Опекун знакомит своего подопечного с тонкостями функционирования фирмы, подсказывает, какую линию избрать в межличностных отношениях. Сфера влияния опекуна весьма широка: она охватывает и производственные, и производственные аспекты жизнедеятельности подопечного

**Стратегия жизни долгожителя.** Зависит ли долгожительность от исторической эпохи, от социально-политического строя общества? Да! Социально-политическая и экономическая формация, прежде всего, влияет на личность, на состояние психики и непосредственно на здоровье. Отсюда и возможности прожить долго или «сгореть» от наслоения эндо – и экзогенного влияния и различных стрессовых ситуаций.

Влияют ли образ жизни, характер питания, двигательная активность, регион проживания, национальность, врожденные особенности, индивидуальные различия на старение? Безусловно! Здесь и не возразишь. Это подтверждают статистические данные и данные различных научных школ по геронтологии.

Комплексные исследования по проблеме долголетия показывают, что наиболее характерной чертой «стратегии жизни» являлась у долгожителей повышенная работоспособность, правильный образ жизни, рациональное питание, не злоупотребление вредными привычками, творческое стремление к цели независимо от профессии и региона проживания.

На продолжительность жизни явно влияют 2 фактора: наследственность и окружающая среда. Необязательно родиться в семье долгожителей, чтобы самому прожить долго, но все же это неплохо. Люди, чьи предки отличались долголетием, в каждом данном возрасте имеют более низкие показатели смертности.

Рассмотрим подробно влияние второго фактора – окружающей среды, ее мы можем в известной степени контролировать. Мы можем попытаться изменять наше окружение с таким расчетом, чтобы унаследованные нами признаки развивались в более благоприятной обстановке.

Самое главное – стремиться к тому, чтобы не чувствовать свой возраст. Заниматься спортом, следить за своей внешностью, выделять хотя бы полчаса на себя каждый день. Важно знать о своей неповторимости вне зависимости от реального возраста. Как только осознается собственная неповторимость – появляется чувство, что вы сбросили 20 лет. Здоровье и долголетие зависят от нас самих.

Три «кита», на которых зиждется здоровье:

1. Рациональное питание.
2. Физическая активность.
3. Психологический комфорт.

При анализе жизни и деятельности долгожителей не только России, но и многочисленных регионов мира, было констатировано и подтверждено, что здоровый образ жизни этих людей определяется следующими факторами:

- личная гигиена,
- рациональное питание,
- оптимальное сочетание работы и отдыха,
- двигательная активность,
- закаливание,
- отказ от вредных привычек,
- поддержание в течение жизни выработанного стиля жизни.

Выполнение перечисленных факторов положительного влияния на здоровье и долгожительство вполне осуществимо при одном условии – личное стремление и мотивация прожить дольше.

Бесспорно, долгожитель – это пример для подражания, тем более, если он прожил и живет полноценной человеческой жизнью, любим и уважаем детьми, родственниками, друзьями и окружением, с которым больше всего в жизни ему приходилось общаться.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Каковы цели и задачи бизнес-коммуникативного тренинга?
2. Перечислите основные принципы бизнес-коммуникативного тренинга.
3. Каковы ожидаемые практические результаты тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе»?
4. Какие техники эффективных продаж освоят участники тренинга «Профессиональные продажи»?
5. Сформулируйте определение понятия «психологическая реабилитация».

6. Каковы особенности личностных деформаций высоко успешных бизнесменов?

7. Каковы особенности личностных деформаций низко успешных бизнесменов?

8. Какие нежелательные последствия для бизнесменов влекут за собой их личностные деформации?

9. Назовите основные психологические средства стрессоустойчивости. Как применять эти средства в условиях реальной бизнес-деятельности?

10. Приведете собственные примеры к конкретным моделям «психического выгорания».

11. Почему больший интерес к процессу, чем к результату является фактором, снижающим вероятность «профессионального выгорания» менеджера?

12. Перечислите основные способы преодоления «психического выгорания» менеджеров, бизнесменов и приведете собственные примеры к конкретным способам.

### **Список использованной и рекомендуемой литературы**

1. Биркенбиль Ф. В. Коммуникационный тренинг: Наука общения для всех / Ф.В. Биркенбиль; [пер. с нем.]. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 352 с.

2. Вилюнас В.К. Психология эмоциональных явлений / В.К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1976. – 142 с

3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело Лтд, 1994. – 320 с.

4. Гилберт Ф. Изучение усталости / Ф. Гилберт. – М.: Прогресс, 1921. – 349 с.

5. Гоулман, Д. Деструктивные эмоции / Д. Гоулман; [пер. с англ.]. О.Г. Белощеев. – Мн., ООО «Попурри», 2005. – 672 с.

6. Гримак Л.П. Резервы человеческой психики: Введение в психологию / П. Гримак. – М.: Политиздат, 1989. – 319 с.

7. Деркач А.А. Акмеология Пути достижения вершин профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. – М.: Луч, 1993. – 49 с.

8. Деркач А.А. Эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях / А.А. Деркач, А.В. Щербина. – М.: МААН, 1998. – 99 с.
9. Изард К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – СПб.: Питер, 2012. – 464 с.
10. Ильин, Е.П. Эмоции и чувства / Е.П.Ильин. – СПб: Питер, 2001. – 752 с.
11. Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации: стратегии и навыки / Дж.М. Лэйхифф, Д. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
12. Льюис Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 224 с.
13. Дружилов С.А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития / С.А. Дружилов. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2002. – 242 с.
14. Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М., 1979. – 124 с.
15. Стресс и тревога в спорте: Международный сб. Научных статей / Сост. Ю.Л. Ханин. – М.: «Физкультура и спорт», 1983. – 288 с.
16. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
17. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Л.: Машиностроение. Ленингр. отделение, 1989. – 368 с.
18. Тарасов В.К. Технология жизни. Книга для героев / В.К. Тарасов. – СПб.: Политехника, 2008. – 224 с.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наше изучение психологических теоретических и практических аспектов бизнес-коммуникации подошло к концу. Разумеется, мы коснулись далеко не всех проблем, присущих этой сфере, и круг ситуаций, рассмотренных в книге, далек от стройной системы. Однако мы уверены, что знакомство с основами психологии бизнес-коммуникации поможет получать полезную для выполнения бизнес-функций информацию, принимать взвешенные решения, организовывать вертикальные и горизонтальные потоки информации и интегрировать их с каналами коммуникации от клиентов, поставщиков, конкурентов, что в свою очередь способствует успешности в бизнесе.

Чтобы опровергнуть миф о том, что смелость и уверенность в себе при публичных выступлениях – это природный дар, дающийся редким избранным, нами проведен опрос бизнесменов. Данные опроса показали, что большинство респондентов подтвердили, что каждый способен стать профессионалом в умении управлять взаимодействием между людьми и каждый, если приложит достаточные усилия и если у него хватит терпения, может развить в себе коммуникативные способности. Для этого в первую очередь необходимо горячее желание.

Наш главный актив – это мы сами. Поэтому самое выгодное вложение – это вложение своего времени, своих усилий и денег в собственное обучение, например эффективным коммуникациям. Поэтому работайте над собой, работайте над другими, налаживайте личные отношения и умело договаривайтесь с людьми, стремитесь совместными усилиями разрешать возникающие проблемы, совершенствуйте мастерство деловых бесед, проводите переговоры без поражений; конфликты и разногласия центрируйте вокруг идей и методов, а не личностей. И самое главное – действуйте. Действуйте в соответствии с индийской мудростью «Никто мне не враг, никто мне не друг, но всякий человек – великий Учитель».

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Анкета «Почему Вы изучаете эффективные коммуникации?»

1. Выступали ли Вы когда-нибудь перед людьми? Если да, то когда? Где? Как это прошло? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. В чём заключаются Ваши коммуникативные проблемы? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Что Вы надеетесь получить от изучения модуля «Эффективные коммуникации»? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Почему Вы считаете, что коммуникативная подготовка важна для делового человека? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Знаете ли Вы людей, которые, не оценены по достоинству, поскольку не обладают этими способностями? Если да, то приведите примеры? Будьте деликатны и рассказывайте истории этих людей, не упоминая их имён. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Известны ли Вам примеры людей, которые добились успеха в финансовой области или в политике в значительной степени благодаря их уверенности в себе, умению держаться и способности убедительно говорить? Если да, то приведите несколько примеров. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Опросник для определения уровня общительности

Прочтите каждый из 16 вопросов и напишите ответ – «да», «нет» или «никогда».

### Текст опросника

1. Вам предстоит обычная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов» и «детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постеснялись ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он? Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была. Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в очередь и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлите. Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения в письменной форме, чем в устной?

### **Обработка и интерпретация результатов**

За каждое «да» начисляется 2 балла, за ответ «иногда» – 1 балл, за ответ «нет» – 0 баллов. Вычисляется сумма набранных баллов по всем вопросам и по классификатору определяется, к какой категории людей вы относитесь.

30-32 балла – вы явно некоммуникабельны. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий.

25-29 баллов – вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия.

19-24 балла – в известной степени вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

14-18 баллов – у вас нормальная коммуникабельность. Вы охотно слушаете интересного собеседника, терпеливы в общении с другими. Без неприятных переживаний идете на встречу с незнакомыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, многословие вызывает у вас раздражение.

9-13 баллов – вы весьма общительны (порой даже без меры). Разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, раздражает окружающих. Охотно знакомитесь с новыми

людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить.

4-8 баллов – общительность бьет из вас ключом. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому поводу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке.

3 балла и менее – ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых вы совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в своем окружении.

### Методика

#### «Язык тела: особенности неречевого поведения»

Что означают телодвижения, изображённые на рисунках?

№	Телодвижение	Описание	Да	Нет
1.		а) человек предоставляет другому высказаться или выполнить действие	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		б) человек уступает другому возможность или выполнить действие	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		в) человек не знает или не понимает о чём речь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		г) человек приглашает к общению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.		а) человек не знает или не понимает о чём речь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		б) человек обманывает	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		в) поза критической оценки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		г) человек приглашает к общению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

№	Телодвижение	Описание	Да	Нет
3.		а) поза критической оценки б) человек не согласен в) человек не знает или не понимает о чём речь г) человек обманывает	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		а) положение ладони, выражающее сомнение б) положение ладони, выражающее страх в) доверительное положение ладони г) нейтральное положение ладони	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.		а) нейтральное положение ладони б) доминирующее положение ладони в) агрессивное положение ладони г) доверительное положение ладони	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.		а) доверительное положение ладони б) доминирующее положение ладони в) агрессивное положение ладони г) нейтральное положение ладони	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.		а) человек полностью откровенен с вами б) человек уступает инициативу в) доминантная поза г) человек говорит правду в данный момент	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

№	Телодвижение	Описание	Да	Нет
8.		а) сильное угнетение б) обман в) внутренняя потребность в одобрении и поддержке г) сомнения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.		а) отсутствие уверенности в себе б) состояние расстройств или гнева в) человек уверенный в себе г) оборонное или негативное состояние человека	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.		а) человек уверенный в себе б) человек тянет время в) человек обороняется г) человек осуждает и критикует	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Критериально-ориентированный опросник «Стили мышления»

**Инструкция.** Этот опросник предназначен для того, чтобы помочь Вам определить предпочитаемый Вами способ мышления, а также манеру задавать вопросы и принимать решения. Среди предлагаемых Вам на выбор ответов нет правильных или неправильных. Максимум полезной информации Вы получите о том случае, если будете, как можно точнее, сообщать об особенностях Вашего реального мышления, а не о том, как, по-вашему, следовало бы мыслить.

Каждый пункт данного опросника состоит из утверждения, за которым следует пять его возможных окончаний. Ваша задача – указать ту степень, в которой каждое окончание применимо к Вам. На бланках опросника в квадратиках справа от каждого окончания проставьте номера: 5, 4, 3, 2, или 1, указывающие на ту степень, в какой данное окончание применимо к Вам: от 5 (более всего подходит) до 1 (менее всего подходит). Каждый номер (балл) должен быть использован только один раз в группе из пяти окончаний. Даже если два окончания (или более) кажутся одинаково применимы, все-таки постарайтесь их упорядочить. Каждое из пяти окончаний в группе должно получить свой номер: 5, 4, 3, 2, 1.

Если Вы уверены, что поняли приведенную выше инструкцию, продолжайте работать дальше.

### **Опросник.**

А. Когда между людьми имеет место конфликт на почве идей, я отдаю предпочтение той стороне, которая:

1. устанавливает, определяет конфликт и пытается выразить его открыто .....
2. лучше всех выражает затрагиваемые ценности и идеалы .....
3. лучше всех отражает мои личные взгляды и опыт ....
4. подходит к ситуации наиболее логично и последовательно .....
5. излагает аргументы наиболее кратко и убедительно ..

Б. Когда я начинаю работать над проектом в составе группы, самое важное для меня:

1. понять цели и значение этого проекта. ....
2. раскрыть цели и ценности участников рабочей группы .....
3. определить, как мы собираемся разработать данный проект .....

4. понять, какую выгоду этот проект может принести для нашей группы .....
  5. чтобы работа над проектом была организована и сдвинулась с места.....
- В. Вообще говоря, я усваиваю новые идеи лучше всего, когда могу:
1. связать их с текущими или будущими занятиями .....
  2. применить их к конкретным ситуациям .....
  3. сосредоточиться на них и тщательно их проанализировать .....
  4. понять, насколько сходны с привычными идеями .....
  5. противопоставить их с другими идеями .....
- Г. Для меня графики, схемы, чертежи в книгах или статьях обычно:
1. полезнее текста, если они точны .....
  2. полезны, если они ясно показывают важные факты ..
  3. полезны, если они подкрепляются и поясняют текстом ..  
.....
  4. полезны, если они поднимают вопросы по тексту .....
  5. не более и не менее полезны, чем другие материалы .
- Д. Если бы мне предложили провести какое-то исследование, я, вероятно, начал бы с:
1. попытки определить его место в более широком контексте .....
  2. определения того, смогу ли я выполнить его в одиночку или мне потребует помощь .....
  3. размышлений и предложений о возможных результатах.....
  4. решения о том, следует ли вообще проводить это исследование .....
  5. попытки сформулировать проблему как можно полнее и точнее.....

Е. Если бы мне пришлось собирать от членов какой-то организации информацию, касающуюся ее насущных проблем, я предпочел бы:

1. встретиться с ними индивидуально и задать каждому свои конкретные вопросы.....
2. провести общее собрание и попросить их высказать свое мнение.....
3. опросить их небольшими группами, задавая общие вопросы.....
4. встретиться неофициально с влиятельными лицами и выяснить их взгляды.....
5. попросить членов организации предоставить мне (желательно в письменной форме) всю относящуюся к делу информацию, которой они располагают.....

Ж. Вероятно, я буду считать что-то правильным, истинным, если это «что-то»:

1. выстояло против оппозиции, выдержало сопротивление противоположных подходов.....
2. согласуется с другими вещами, которым я верю.....
3. было подтверждено на практике.....
4. поддается логическому и научному доказательству ..
5. можно проверить лично на доступных наблюдению фактах.....

З. Когда я на досуге читаю журнальную статью, она будет скорее всего:

1. о том, как кому-то удалось разрешить личную или социальную проблему.....
2. посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу.....
3. сообщением о научном или историческом исследовании.....
4. об интересном, забавном человеке или событии.....
5. точным, без доли вымысла, сообщением о чем-то интересном жизненном опыте.....

И. Когда я читаю отчет о работе, я обращаю больше всего внимание на:

1. близость выводов к моему личному опыту .....
2. возможность выполнения данных рекомендаций .....
3. надежность и обоснованность результатов фактически-  
ми данными .....
4. понимание автором целей и задач работы .....
5. интерпретацию данных .....

К. Когда передо мной поставлена задача, первое, что я хочу узнать, это:

1. каков наилучший метод решения данной задачи .....
2. кому и когда нужно, чтобы эта задача была решена ...
3. почему эту задачу стоит решать.....
4. какое влияние ее решения может иметь на другие  
задачи, которые приходится решать.....
5. какова прямая, немедленная выгода от решения  
данной задачи .....

Л. Обычно я узнаю максимум о том, как сделать что-то новое, благодаря тому, что:

1. уясняю для себя, как это связано с чем-то другим,  
что мне хорошо известно .....
2. принимаюсь за дело как можно раньше .....
3. выслушиваю различные точки зрения по поводу того,  
как это сделать .....
4. есть кто-то, кто показывает мне как это сделать .....
5. тщательно анализирую, как это сделать наилучшим  
образом .....

М. Если бы мне пришлось проходить испытания или сдавать экзамен, я предпочел бы:

1. набор объективных, проблемно-ориентированных  
вопросов по предмету .....
2. дискуссию с теми, кто также проходит испытание.....
3. устное изложение и показ того, что я знаю .....

4. сообщение о свободной форме о том, как я применил то, чему научился .....
5. письменный отчет, охватывающий историю вопроса, теорию и метод .....

Н. Люди, чьи особые качества я уважаю больше всего, это вероятно:

1. выдающиеся философы и ученые .....
2. писатели и учителя .....
3. лидеры деловых и политических кругов .....
4. экономисты и инженеры .....
5. фермеры и журналисты .....

О. Вообще говоря, я нахожу теорию полезной, если она:

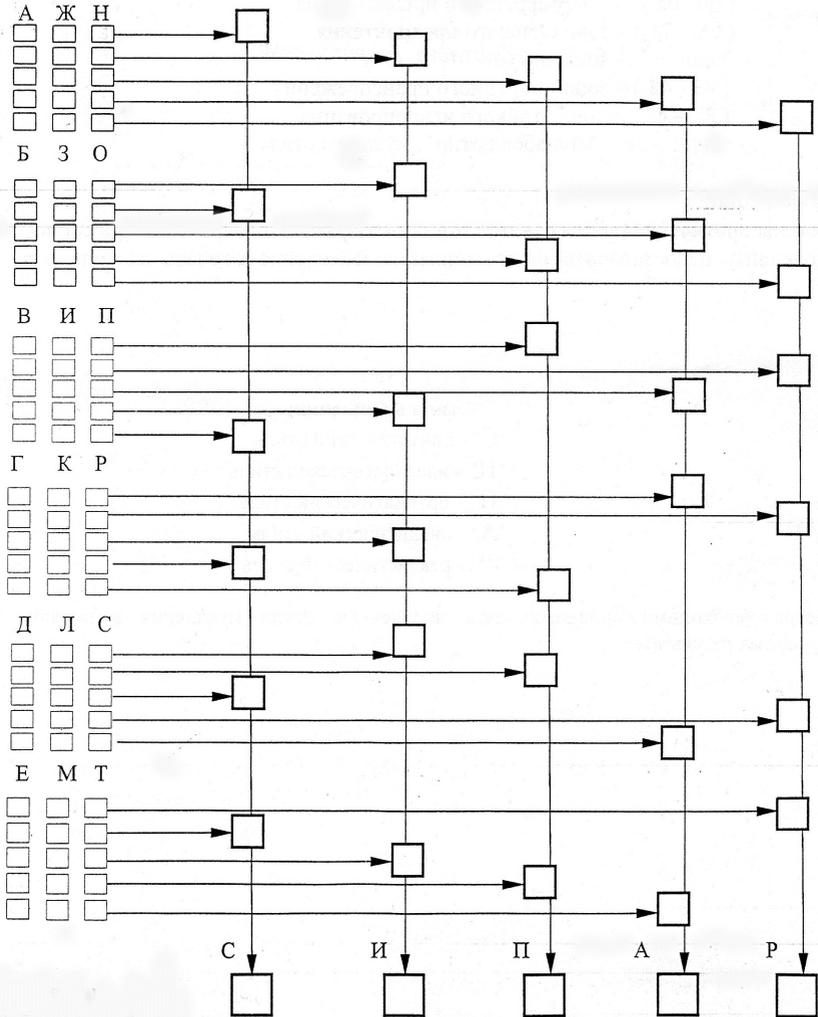
1. кажется родственной тем другим теориям и идеям, которые я уже усвоил .....
2. объясняет вещи новым для меня образом .....
3. способна систематически объяснить множество связанных ситуаций .....
4. служит прояснению моего личного опыта и наблюдений .....
5. имеет конкретное практическое приложение .....

П. Когда я читаю статью по дискуссионному вопросу, я предпочитаю, чтобы в ней:

1. показывались преимущества для меня в зависимости от выбираемой точки зрения. ....
2. излагались все факты в ходе дискуссии .....
3. логично и последовательно обрисовывались затрагиваемые спорные вопросы .....
4. определялись ценности, которые исповедует автор ..
5. ярко освещались обе стороны спорного вопроса и существо конфликта .....

- Р. Когда я читаю книгу, выходящую за рамки моей непосредственной деятельности, я делаю это главным образом вследствие:
1. заинтересованности в совершенствовании своих профессиональных знаний .....
  2. указания со стороны уважаемого мной человека на возможную ее полезность .....
  3. желания расширить свою общую эрудицию .....
  4. желания выйти за пределы собственной деятельности для разнообразия .....
  5. стремление узнать больше об определенном предмете .....
- С. Когда я впервые подхожу к какой-то технической проблеме, я скорее всего буду:
1. пытаться связывать ее с более широкой проблемой или теорией. ....
  2. искать пути и способы быстро решить эту проблему .
  3. обдумывать альтернативные способы ее решения ....
  4. искать способы, которыми другие, возможно, уже решили эту проблему .....
  5. пытаться найти самую лучшую процедуру для ее решения .....
- Т. Вообще говоря, я более всего склонен к тому, чтобы:
1. находить существующие методы, которые работают, и использовать их как можно лучше .....
  2. ломать голову над тем, как разнородные методы могли бы работать вместе .....
  3. открывать новые и более совершенные методы .....
  4. находить способы заставить существующие методы работать лучше и по-новому .....
  5. разбираться в том, как и почему существующие методы должны работать .....

## БЛАНК - ДЕШИФРАТОР



А теперь, пожалуйста, перенесите Ваши ответы в соответствующие квадратики на бланке-дешифраторе и суммируйте баллы сначала по строкам, а затем по столбцам, следуя указаниям на этом бланке.

Сложите числа по горизонтали и запишите результаты в указанных стрелками квадратах.

Сложите числа по вертикали и запишите результаты в указанных квадратах.

### **Правила оценивания результатов:**

- необходимо убедиться, что сумма баллов всех пяти стилей равна 270, если это не происходит, проверьте свои подсчеты;

$$\langle \text{С} \rangle + \langle \text{И} \rangle + \langle \text{П} \rangle + \langle \text{А} \rangle + \langle \text{Р} \rangle = 270$$

-проанализируйте полученные баллы в соответствии с критериальными интервалами;

(49-59) – зона неопределенности (недостаток информации)

(60-65) – зона умеренного предпочтения

(66-71) – зона сильного предпочтения

> или = 72 – зона абсолютного предпочтения

(43-48) – зона умеренного пренебрежения

(37-42) – зона стойкого игнорирования

< или = 36 абсолютно чуждый стиль

### **Комментарий**

Причины противоречивости ответов могут быть разными: неразвитая способность к самоанализу; недостаточный опыт мышления; нежелание отвечать искренне и др.

### **Стили мышления:**

«С» – синтетический стиль;

«И» – идеалистический стиль;

«П» – прагматический стиль;

«А» – аналитический стиль;

«Р» – реалистический стиль.

Теперь необходимо проранжировать полученные стили мышления в порядке убывания полученных результатов.

### **Тест Э. Берна «ТРИ Я» (модель транзактного анализа)**

Оцените приведенные ниже высказывания в баллах от 0 до 10.

#### **Текст опросника**

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не так, как надо, а так, как мне хочется.
11. Принимая решения, я стараюсь продумать их последствия.
12. Младшее поколение людей должно учиться жизни у старших.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки людей – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я наступаю в споре только потому, что не хочу уступить.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

### **Ключ к тесту**

1. Подсчитайте сумму баллов следующих вопросов: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.
2. Подсчитайте сумму баллов следующих вопросов: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.
3. Подсчитайте сумму баллов оставшихся вопросов: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.
4. Сравните полученные три суммы.
5. Если первая сумма наибольшая, то вы «Дитя» (А).
6. Если вторая сумма наибольшая, то вы «Взрослый» (В).
7. Если третья сумма наибольшая, то вы «Родитель» (Р).
8. Расположите полученные три суммы по убывающей и получите одно из сочетаний: Д-В-Р; Д-Р-В; В-Д-Р; В-Д; Р-Д-В; Р-В-Д, по которым определите не только доминирующий архетип, но и тот архетип, который в структуре личности представлен в меньшей степени, и тот, который представлен еще меньше.

### **Методика**

#### **«Самооценка агрессивности личности»**

**Инструкция.** Выберите в каждом вопросе один из вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов оцените его в 2 очка.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после конфликта?
  - а) всегда;
  - б) иногда
  - в) никогда
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?
  - а) внутренне кипите
  - б) сохраняете полное спокойствие
  - в) теряете самообладание
3. Каким считают вас коллеги?
  - а) самоуверенным
  - б) дружелюбным

- в) спокойным
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность, на которой можно «погореть»?
    - а) примете ее с некоторыми опасениями
    - б) согласитесь без колебаний
    - в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия
  5. Как вы будете себя вести, если кто-то из ваших коллег без разрешения возьмет бумагу с вашего стола?
    - а) выдадите ему «по первое число»
    - б) попросите вернуть
    - в) проигнорируете
  6. Какими словами вы встретите жену, если она вернулась с работы позже обычного?
    - а) «Что это тебя так задержало?»
    - б) «Где ты торчишь допоздна?»
    - в) «Я уже начал волноваться»

(Женщинам – тот же вопрос про мужа. Холостым – как встретите опоздавшего на встречу).

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля (своего или будучи с ребенком на автодроме)?
  - а) стараетесь обогнать машину, показавшую вам «хвост»
  - б) вам все равно, сколько автомобилей вас обошло
  - в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас (на автодроме будете «таранить»)
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
  - а) уравновешенными
  - б) легко меняющимися
  - в) твердыми
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
  - а) находите виновного (из числа окружающих)
  - б) смиряетесь
  - в) становитесь впредь осторожнее
10. Как вы отреагируете на информацию о распущенности современной молодежи?
  - а) «Ловить и отправлять в колонию!»

- б) «Пуританство, видно, сегодня не в моде»
  - в) «Надо ввести полицию нравов и штрафовать как следует!»
11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому (ой)?
- а) «И зачем я только на это нервы тратил?»
  - б) «Видно, его физиономия шефу приятнее!»
  - в) «Может быть, мне это удастся в другой раз»
12. Как вы смотрите страшный фильм?
- а) боитесь
  - б) скучаете
  - в) получаете истинное удовольствие
13. Как вы относитесь к состязанию, игре?
- а) стараетесь победить
  - б) по-олимпийски: главное не победа, а участие
  - в) расстраиваетесь очень сильно, если проигрываете
14. Если из-за дорожной пробки вы опоздали на важное совещание
- а) будете нервничать во время заседания
  - б) попытаетесь оправдаться
  - в) огорчитесь
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане, кафе?
- а) стерпите, избегая скандала
  - б) вызовете администратора
  - в) отправитесь с жалобой к директору ресторана (кафе)
16. Как вы себя поведете, если вашего ребенка (младшего брата, сестру) обидят в школе?
- а) поговорите с учителем
  - б) устроите скандал родителям «малолетнего преступника»
  - в) посоветуете ребенку дать сдачу
17. Какой, по-вашему, вы человек?
- а) недостаточно уверенный в себе
  - б) уверенный
  - в) настойчивый, а некоторые говорят – «пробивной»

18. Как вы ответите подчиненному или младшему по возрасту, с которым вы столкнулись в дверях и он начал извиняться?
- а) «Простите, это моя вина»
  - б) «Ничего, пустяки!»
  - в) «А повнимательнее вы быть не можете?!»
19. Как вы среагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди подростков?
- а) «Когда же, наконец, ими займутся?»
  - б) «Для начала выпороть, а если не поможет – отправить в колонию!»
  - в) «Нельзя все валить на них, виноваты и воспитатели»
20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочтете?
- а) тигра
  - б) домашнюю кошку
  - в) медведя

**Оценка результатов.** Каждый ответ оценивается до 1 до 3 очков. Оценку эту вы найдете в приводимой таблице.

Ответ	Вопросы																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а																				
б																				
в																				

а 1 2 3 2 3 2 2 2 3 3 1 3 2 1 1 1 1 1 2 3  
 б 2 1 2 3 2 3 1 1 2 1 3 1 1 2 2 3 2 2 3 1  
 в 3 3 1 1 1 1 2 2 1 2 2 2 3 3 3 2 3 3 1 2

**35-44 очка.** Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку у вас достаточно здорового честолюбия и уверенности.

**45 и более очков.** Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестоки к другим людям и неуравновешенны. Вы надеетесь взобраться «наверх», рассчитывая на себя, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказать.

**34 и менее очков.** Вы чрезмерно миролюбивы, что, возможно, обусловлено недостаточной уверенностью в своих силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком ... И все же побольше решительности вам не помешает.

Если по 7 и более вопросам вы набрали по 3 очка и менее чем по 7 вопросам – по 1 очку, то взрывы вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по 7 и более вопросам вы получили по 1 очку и менее чем по 7 вопросам – по 3 очка, то вы чрезмерно замкнуты. Это значит, что вам тоже присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их слишком тщательно.

### **Методика Г. Айзенка «Диагностика ригидности»**

**Инструкция.** Если вы полностью согласны с утверждениями о тех или иных особенностях поведения, представленными в опроснике, то рядом с номером утверждения поставьте 2 балла, если согласны в принципе – 1 балл, если не согласны – 0.

#### **Текст опросника**

1. Мне трудно менять привычки.
2. Я нелегко переключаю внимание.

3. Я очень настороженно отношусь ко всему новому.
4. Меня трудно переубедить.
5. Нередко у меня не выходят из головы мысли, от которых следовало бы освободиться.
6. Я трудно сблизжаюсь с людьми.
7. Меня расстраивают даже незначительные нарушения плана.
8. Нередко я проявляю упрямство.
9. Я неохотно иду на риск.
10. Я резко переживаю отклонения от принятого мною режима.

### **Обработка результатов и выводы**

Подсчитывается сумма баллов, поставленных в соответствии с инструкцией.

0-7 баллов – ригидности нет, присуща легкая переключаемость с одной установки на другую; 8-14 баллов – средний уровень ригидности; 14-20 баллов – сильно выраженная ригидность.

### **Методика самооценки «Ваши предпринимательские качества»**

Данная анкета состоит из 55 кратких утверждений. Читайте каждое утверждение и решайте, насколько правильно оно описывает Вас по следующей схеме: всегда – «5»; обычно – «4»; иногда – «3»; редко – «2»; никогда – «1». Будьте честны сами с собой. Помните, никто не сможет все сделать очень хорошо, это даже плохо – делать все очень хорошо. Пожалуйста, запишите Ваши оценки в опросный лист.

### **Текст опросника**

1. Я постоянно оглядываюсь в поисках работы, которая должна быть выполнена.
2. Если передо мною стоят трудные проблемы, то я обычно трачу много времени, чтобы найти соответствующее решение.

3. Я выполняю свою работу в срок.
4. Меня раздражает плохое выполнение работы.
5. Я предпочитаю ситуации, результаты которых я могу предвидеть далеко вперед и контролировать.
6. Я охотно думаю о будущем.
7. Когда я берусь за новое задание, я собираю много информации по данному вопросу, прежде, чем приступить к делу.
8. Я имею большие замыслы, которые я при планировании подразделяю на более мелкие отрезки.
9. Я умею заставить других поддержать мои взгляды и рекомендации.
10. Я чувствую себя достаточно уверенным, чтобы успешно довести до конца все, что я начинаю.
11. Я хороший слушатель, все зависит от того, с кем я говорю.
12. Я выполняю работу, которая должна быть сделана до того, как от меня этого потребуют другие.
13. Я предпринимаю много попыток, чтобы побудить людей сделать то, что я от них хочу.
14. Я держу все свои обещания.
15. Качество моей собственной работы лучше, чем качество подобной работы моих коллег.
16. Я никогда не начинаю ничего нового, не убедившись, что я буду иметь успех.
17. Заботы о том, как распорядиться своей жизнью – это прекрасная трата времени.
18. Я ищу совета людей, которые хорошо информированы о предстоящей мне работе.
19. Я заранее обдумываю плюсы и минусы, а также различные пути и возможности выполнения предстоящей мне работы.
20. Я трачу не слишком много времени на размышления о том, как мне повлиять на других.
21. Я меняю свое мнение, если другие представляют мнение, сильно расходящееся с моим.
22. Я злюсь, когда я не прав.

23. Я люблю вызов и новые возможности.
24. Если во время выполнения работы возникает какое-либо препятствие, я все равно пытаюсь выполнить ее, как было запланировано.
25. Если это необходимо, я охотно выполняю работу других, чтобы вовремя закончить.
26. Меня раздражает напрасная потеря времени.
27. Я взвешиваю свои шансы на успех, прежде чем решить начать что-либо.
28. Чем точнее я могу сформулировать, чего я хочу добиться в жизни, тем больше у меня шансов на успех.
29. Я начинаю работу, не затрачивая много времени на поиск информации.
30. Я пытаюсь предусмотреть все потенциальные проблемы и представляю себе возможные решения в случае, если подобные проблемы действительно возникают.
31. Я умею побудить нужных людей помочь мне в достижении моих целей.
32. Когда я принимаюсь за что-то сложное или отвечаю на чей-то вызов, я чувствую себя достаточно уверенным в успехе.
33. В прошлом я пережил несколько неудач.
34. Я предпочитаю виды деятельности, которые мне знакомы, и в которых я чувствую себя довольно комфортно.
35. Когда я оказываюсь перед большими трудностями (чем ожидалось), я стараюсь скорее перейти к другим делам.
36. Если я выполняю работу для другого лица, я особенно стараюсь, чтобы удовлетворить этого человека.
37. Я никогда не бываю полностью доволен тем, как выполнена работа;
38. Я всегда представляю себе, что могло быть еще более лучшее решение.
39. Я часто делаю рискованные вещи.
40. У меня ясные представления о своей жизни.

41. Когда я выполняю работу для другого, я задаю много вопросов, чтобы быть уверенным, что я точно понял, чего хочет этот человек.
42. Я начинаю заниматься проблемами только тогда, когда они возникают, вместо того, чтобы потратить время и предусмотреть их.
43. При осуществлении своих целей я думаю о возможностях выигрыша для каждого из участников.
44. Я хорошо выполняю свою работу.
45. В моей жизни были случаи, когда я использовал других в своих интересах.
46. Я предварительно изучаю и пробую дела, которые новые для меня и существенно отличаются от того, что я делал до этого.
47. Я предпринимаю множество попыток, чтобы преодолеть проблемы, мешающие достижению моих целей.
48. Моя семейная жизнь и мое свободное время для меня важнее, чем рабочие сроки, которые я сам себе установил.
49. Я ищу пути для ускорения работы на предприятии и дома.
50. Я делаю то, что другие считают рискованным.
51. Я прилагаю усилия для достижения как моих личных целей на неделю, так и для достижения годовых целей.
52. Для выполнения работы или задания я собираю информацию из многих различных источников.
53. Если одно решение проблемы не приносит успеха, я обдумываю другие.
54. Я в состоянии заставить людей со сложившимися мнениями изменить свою точку зрения.
55. Я остаюсь при своем мнении, даже если другие придерживаются полностью противоположного.
56. Если я чего-либо не знаю, мне ничего не стоит признать это.

### Лист подсчета

1. Внесите цифры самооценки в числитель над соответствующим номером вопроса в скобках. Обратите внимание, что номера располагаются по порядку в столбик, т. е. вопрос № 2 находится под вопросом № 1 и т. д.

2. Сложите и вычтите цифры в каждом ряду и запишите конечный результат по каждому предпринимательскому качеству в правый столбик.

3. Сложите все конечные цифры (их 10) и запишите результат в строку «итоговый результат».

Самооценка высказываний	+ 6	Результат	Характерная черта
--- + --- + --- _ --- + --- (1) (12) (23) (34) (45)			Умение искать и использовать возможности
--- + --- + --- _ --- + --- (2) (13) (24) (35) (46)			Упорство, настойчивость
--- + --- + --- + --- _ --- (3) (14) (25) (36) (47)			Умение держать свое слово
--- + --- + --- + --- _ --- (4) (15) (26) (37) (48)			Требовательность к качеству и производительности
--- _ --- + --- + --- + --- (5) (16) (27) (38) (49)			Готовность идти на разумный риск
--- _ --- _ --- + --- + --- (6) (17) (29) (40) (51)			Умение ставить цель
--- + --- + --- + --- + --- (7) (18) (27) (38) (49)			Поиск информации
--- + --- + --- + --- + --- (8) (19) (30) (41) (52)			Умение систематически планировать и контролировать

Самооценка высказываний	+ 6	Результат	Характерная черта
--- _ ---- + ---- + ---- + ---- (9) (20) (31) (42) (53)			Умение убеждать и работать с другими людьми
--- _ ---- + ---- + ---- + -- -- (10) (21) (32) (43) (54)			Уверенность в себе

Итоговый результат:	
---------------------	--

### Коррекция подсчетов

--- _ ---- - ---- - ---- + ---- (11) (22) (33) (44) (55)	+18		Фактор коррекции
---	-----	--	------------------

### Инструкция:

1. Фактор коррекции (ответов на вопросы 11, 22, 33, 44, 55) показывает, не старались ли Вы изобразить себя слишком хорошо. Если эта сумма равна 20 или больше, то нужно исправить все 10 конечных цифр, чтобы получить более точную оценку Ваших личных сильных и слабых сторон.

2. Используйте следующие цифры, чтобы исправить Ваш лист подсчета:

Если фактор коррекции составляет:	Вычтите данные ниже цифры из каждого пункта «Характерная черта»:
24-25	7
22-23	5
20-21	3
19 и менее	0

3. Используйте таблицу для того, чтобы исправить результат каждого пункта, если ваш фактор коррекции 20 или выше.

Таблица

## Исправленный лист подсчета

Характерная черта предпринимателя	Первоначальный результат	Фактор коррекции	Исправленный результат
Умение подыскивать и использовать возможности			
Упорство, настойчивость			
Умение держать слово			
Требовательность к качеству			
Готовность идти на риск			
Умение ставить цель			
Поиск информации			
Умение систематически планировать и контролировать			
Умение убеждать и работать с другими людьми			
Уверенность в себе			

### **График, характеризующий Ваши предпринимательские качества**

В заключении перенесите, пожалуйста, исправленный результат каждого пункта на следующую схему, чтобы наиболее точно представить, в чем Ваши потенциально «сильные» и «слабые» стороны как предпринимателя. Отметьте по каждому пункту Ваш личный результат на луче с числами.

	0	5	10	15	20	25
Умение подыскивать и использовать возможности						
Упорство, настойчивость						
Умение держать слово						
Требовательность к качеству						
Готовность идти на риск						
Умение ставить цель						
Поиск информации						
Умение систематически планировать и контролировать						
Умение убеждать и работать с другими людьми						
Уверенность в себе						
	0	5	10	15	20	25

Сейчас Вы с одного взгляда можете понять, в чем Ваши «сильные» и «слабые» стороны как предпринимателя. Наряду с использованием «сильных» сторон, речь идет еще и о том, чтобы по возможности устранить или нейтрализовать «слабые».

## **Методика оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС)**

Для проведения исследования необходимо подготовить вопросник КОС и лист для ответов. Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздаются бланки для ответов и зачитывают инструкцию: «Вам нужно ответить на все предложенные вопросы. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте так: если Ваш ответ на вопрос положителен (Вы согласны), то в соответствующей клетке листа ответов поставьте плюс, если же Ваш ответ отрицателен (Вы не согласны) – поставьте знак минус. Следите, чтобы номер вопроса и номер клетки, куда Вы запишете свой ответ, совпадали. Имейте в виду, что вопросы носят общий характер и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы Вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который Вы считаете предпочтительным. При ответе на любой из этих вопросов обращайтесь внимание на его первые слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с ними. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Нам важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов.

### **Текст опросника КОС**

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?

6. Нравиться ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравиться ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднение, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

## Обработка результатов

1. Сопоставить ответы испытуемого с дешифратором и подсчитать количество совпадений отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям.

### Дешифратор

Коммуникативные склонности:

положительные ответы – вопросы 1-го столбца;

отрицательные ответы – вопросы 3-го столбца.

Организаторские склонности:

положительные – вопросы 2-го столбца;

отрицательные – вопросы 4-го столбца.

2. Вычислить оценочные коэффициенты коммуникативных ( $K_k$ ) и организаторских ( $K_o$ ) склонностей как отношения количества совпадающих ответов по коммуникативным склонностям ( $K_x$ ) и организаторским склонностям ( $O_x$ ) к максимально возможному числу совпадений (20), по формулам:

$$K_k = \frac{K_x}{20} \quad \text{и} \quad K_o = \frac{O_x}{20}$$

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками (см. табл.)

### Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

$K_k$	$K_o$	Шкальная оценка
0.10-0.45	0.20-0.55	1
0.46-0.55	0.56-0.65	2
0.56-0.65	0.66-0.70	3
0.66-0.75	0.71-0.80	4
0.76-1.00	0.81-1.00	5

При **анализе** полученных результатов необходимо учитывать следующие параметры:

1. Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

2. Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и, выступая перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

3. Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельно решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

5. Испытуемые, получившие высшую оценку – 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативные, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

### **Методика В.В. Бойко**

#### **«Диагностика уровня эмоционального выгорания»**

Во время работы по профессии типа «человек-человек» сотрудник находится далеко не в комфортных условиях. Здесь имеются в виду не только физиологические факторы, связанные с нездоровыми условиями труда: гиподинамия, повышенная нагрузка на слуховой и голосовой аппарат и т. д. Прежде всего, речь идет о психологических и организационных трудностях, связанных со спецификой данного типа профессий. А именно: необходимость постоянно «быть в форме», невозможность эмоциональной разрядки, неравномерность временной занятости, и т. д. Все они могут привести к «эмоциональному выгоранию».

По мнению автора методики, эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия.

Эмоциональное выгорание представляет собой стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать и дисфунк-

кциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Методика позволяет диагностировать ведущие симптомы «эмоционального выгорания» и определить, к какой фазе развития стресса они относятся: «напряжения», «резистенции», «истощения». Оценивая смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности, оценить адекватность эмоционального реагирования в конфликтной ситуации, наметить индивидуальные меры.

Методика состоит из 84 суждений, позволяющих диагностировать три симптома «эмоционального выгорания»: напряжение, резистенцию и истощение. Каждая фаза стресса, диагностируется на основе четырех, характерных для нее симптомов.

**Инструкция.** Прочтите суждения и, в случае согласия ответьте «да», а в случае несогласия – «нет».

### **Текст опросника**

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения – хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнера.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.

8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит мне все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли я сделать все как надо, не сократят ли и т. д.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).
33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
34. Я очень переживаю за свою работу.
35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.
36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.
37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи на работе.
40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.
41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) на приятных и неприятных.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того) что касается дела.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.
47. На работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение психического и физического самочувствия.
49. На работе я испытываю постоянные физические и психические перегрузки.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной.
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года были жалобы (была жалоба) в мой адрес со стороны партнеров.
54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое происходящее с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которыми я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии оттого, что на работе у меня серьезные проблемы.

65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мною.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий меня от чужих страданий, и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я – достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала – обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

### Обработка и интерпретация данных

1. Определите сумму баллов, отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания». Для этого выпишите название 4-х шкал по каждому из симптомов. Обнаружив совпадение ответов с ключом, оцените тем количеством баллов, которое указано рядом с номером вопроса в графе «Б». Каждая шкала включает 7 вопросов и максимальное количество баллов равно 30.

2. Подсчитайте сумму показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования симптома «выгорания». Для этого сложите результаты по четырем шкалам каждой фазы в отдельности.

3. Найдите итоговый показатель синдрома «эмоционального выгорания», подсчитав сумму показателей всех 12 симптомов.

#### Лист обработки

Фаза стресса	Симптом	Значение
Напряжение	1. Переживание психотравмирующих обстоятельств 2. Неудовлетворенность собой 3. «Загнанность в клетку» 4. Тревога и депрессия	
Резистенция	1. Неадекватное эмоциональное реагирование 2. Эмоционально-нравственная дезориентация 3. Расширение сферы экономики эмоций 4. Редукция профессиональных обязанностей	
Истощение	1. Эмоциональный дефицит 2. Эмоциональная отстраненность 3. Личностная отстраненность (деперсонализация) 4. Психосоматические и психовегетативные нарушения	

**Ключ****Напряжение**

Переживание психотравмирующих обстоятельств													
№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№			
1+	2	13+	3	25+	2	37-	3	49+	10	61+	5	73-	5
Неудовлетворенность собой													
2-	3	14+	2	26+	2	38-	10	50-	5	62+	5	74+	3
«Загнанность в клетку»													
3+	10	15+	5	27+	2	39+	2	51+	5	63+	1	75-	5
Тревога и депрессия													
4+	2	16+	3	28+	3	40+	5	52+	10	64+	2	76+	3

**Резистенция**

Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование													
№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№			
5+	5	17-	3	29+	10	41+	2	53+	2	65+	3	77+	5
Эмоционально-нравственная дезориентация													
6+	10	18-	3	30+	3	42+	5	54+	2	66+	2	78-	5

Расширение сферы экономики эмоций													
7+	2	19+	10	31-	2	43+	5	55+	3	67+	3	79-	5
Редукция профессиональных обязанностей													
8+	5	20+	5	32+	2	44-	2	56+	3	68+	3	80+	10

### Истошение

Эмоциональный дефицит													
№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№	Б	№	Б
9+	3	21+	2	33+	5	45-	5	57+	3	69-	10	81+	2
Эмоциональная отстраненность													
10+	2	22+	3	34-	2	46+	3	58+	5	70+	5	82+	5
Личностная отстраненность (деперсонализация)													
11+	5	23+	3	35+	3	47+	5	59+	5	72+	2	83+	10
Психосоматические и психовегетативные нарушения													
12+	3	24+	2	36+	5	48+	3	60+	2	72+	10	84+	5

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

9 баллов и меньше – не сложившийся симптом, 10-15 баллов – складывающийся симптом,

16 и более – сложившийся симптом.

Симптомы с показателями 20 и более баллов относятся к доминирующим в фазе или всем синдроме «эмоционального выгорания».

В каждой стадии стресса возможна оценка от 0 до 100 баллов. Однако, сопоставление полученных баллов по фазам не правомерно, так как не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные – реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы.

По количественным показателям правомерно судить только о том, несколько каждая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

36 и менее баллов фаза не сформировалась,

37-60 баллов – фаза в стадии формирования,

61 и более баллов – сформировавшаяся фаза.

При интерпретации результатов можно рассмотреть следующие вопросы:

– какие симптомы доминируют;

– какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается «истощение»,

– объяснимо ли «истощение» (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику «выгорания», или субъективными факторами,

– в каких направлениях надо влиять на производственную обстановку, чтобы снизить нервное напряжение;

– какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы «эмоциональное выгорание» не нанесло ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.

## Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Алексеев А.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А.А. Алексеев, Л.А. Громов. – СПб.: Экономическая школа, 1993. – 352 с.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело Лтд, 1994. – 320 с.
3. Грей Д. Самоучитель бизнесмена / Д. Грей. – СПб: Питер, 1998. – 256 с.
4. Ильин, Е.П. Эмоции и чувства / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2001. – 752 с.
5. Кандыба В. М. Психическая саморегуляция / В.М. Кандыба. – СПб. 2001. – 384 с.
6. Климов Е. А. Путь в профессию Е.А. Климов. – Л.: Лениздат, 1984. – 189 с.
7. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. – Петрозаводск: Изд-во «ПЕТРОКОМ», 1992. – 318 с.
8. Общая психодиагностика. Основы психодиагностики, немедицинской психотерапии и психологического консультирования. / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. – М.: Изд-во Московского университета, 1987. – 304 с.
9. Пиз А. Язык разговора / А. Пиз. – М.: Эксмо, 2007. – 224 с.
10. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2003. – 448 с.

*Навчальне видання*

**ЧЕРНЯВСЬКА Тетяна Павлівна  
ВІСКОВАТОВА Тетяна Павлівна**

**КОМУНІКАЦІЯ  
В БІЗНЕСІ:  
психологічна теорія і практика**

Навчально-методичний посібник

Редактор Н.Г. Юргелайтіс  
Коректор А.Н. Михайлуца  
Верстка, обкладинка В.Г. Вітвицька

Підп. до друку 07.06.2013. Формат 60x84/16.  
Обл.-вид. арк. 12,91. Умов.-друк. арк. 15,0. Гарн. Таймс.  
Папір офісний. Друк цифровий. Тираж 140 прим. Зам. № 657.

Видавець і виготовлювач:  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
65082, м. Одеса, вул. Слісаветинська, 12, Україна  
Тел.: (048) 723 28 39. E-mail: druk@onu.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта виданичої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.