

Статьи. Опорные конспекты лекций. Семинары-практикумы в виде публикаций Потеряхина Александра Леонидовича опубликованные на Интернет-сайте <http://labipt.com>



Оглавление

НАСТАВНИЧЕСТВО, ТРЕНИНГ, КОУЧИНГ... ЧТО ЛУЧШЕ?.....	3
МОТИВИРУЮЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЦЕЛИ.....	8
ПРИКЛАДНАЯ ХАРАКТЕРОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ (ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ К ТРЕНИНГУ)	13
ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА	26
НЕОТЪЕМЛЕМЫЕ ПРАВА УВЕРЕННОЙ В СЕБЕ ЛИЧНОСТИ!.....	36
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДРОСТКОВ	39
ФАКТОР СПРАВЕДЛИВОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	40
ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И «ДОЛГОЛЕТИЕ» ПРЕДПРИЯТИЯ.....	47
ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ:.....	51
ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СООТНОШЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ	51

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ	59
ПОНЯТИЕ СЛУХОВ И ИХ ПРИЗНАКИ	64
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ РОБЕРТА Б. ШО	71
ДОВЕРИЕ К РУКОВОДСТВУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	77
Результативность	78
Преимущества телеработы для работодателей и работников	86
<i>(по А. Ю. Логиновой и Р.Д. Гутгару/3, С. 41/)</i>	86
ВИДЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	88
Модель преданности работе Морроу	94
HR НА ПУТИ К СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ*	95
«АВС»-ФОРМУЛА ОСВОБОЖДЕНИЯ ОТ ГРУЗА НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЙ	100
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПСИХОТЕХНОЛОГИЙ	104
АЛГОРИТМ ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРОТИВОСТОЯНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ НАПАДЕНИЮ И МАНИПУЛЯЦИИ	107
ЧТО ДЕЛАТЬ С ЭМОЦИЯМИ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	113
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МАССОВЫХ УВОЛЬНЕНИЙ	123
ОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПРИРОДА И СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ	127
ВИКОРИСТАННЯ ЕПГЕНЕТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ Е. ЕРІКСОНА В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ БІОГРАФІЧНИМИ МЕТОДАМИ	133
ИЗУЧЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТАПРОГРАММ КЛИЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	143
ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ	151
КОМУ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ?	158
СПРАВЕДЛИВОСТЬ КАК ПРИНЦИП МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	167
ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	174
САМОЕФЕКТИВНІСТЬ І МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ	178
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЛИЯНИЕ НА ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ. ВЗАИМНЫЙ ОБМЕН	182
ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	187
ВЫУЧЕННАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ ГРАЖДАН УКРАИНЫ	195
ПРИКЛАДНАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРОЛОГИЯ, ИЛИ ЧТО ОЖИДАТЬ ОТ ПОЛИТИКОВ, КОТОРЫХ МЫ ВЫБИРАЕМ	200
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ИМИДЖ» И ОШИБКИ В ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИИ	202
ДИСЦИПЛИНА ТРУДА: ДВА ВЗГЛЯДА НА ПРИРОДУ ЧЕЛОВЕКА	206
ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ	213
ВИРУС ОТВЕТСТВЕННОСТИ И МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	220
ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	226
ОРГАНІЗАЦІЙНА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК УМОВА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ	234
МЕТАПРОГРАММЫ ИЗУЧЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТАПРОГРАММ КЛИЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	238

ТРИЕДИНАЯ МОДЕЛЬ МОЗГА И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	246
КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ПОДРОСТКОМ	250
ЕТОЛОГІЧНИЙ ПОГЛЯД НА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО	251
НЕКОТОРЫЕ ПРИЕМЫ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРУ)	259

НАСТАВНИЧЕСТВО, ТРЕНИНГ, КОУЧИНГ...ЧТО ЛУЧШЕ?

Уровень востребованности семинаров, тренингов и других услуг учебного характера свидетельствует о том, что большинство руководителей осознают необходимость постоянного обучения персонала. Совершенствуются технологии, появляются новые продукты и услуги, динамично изменяется конкурентная среда. В этих условиях высокий уровень профессиональной компетентности сотрудников в сочетании с сильной мотивацией деятельности является тем капиталом фирмы, который, порой, играет решающую роль в конкурентной борьбе. Но, как показывает практика, одного лишь понимания важности и необходимости обучения персонала недостаточно.

Рассмотрим пример. Руководство солидной фирмы, работающей на рынке нефтепродуктов, приходит к выводу о необходимости обучения персонала головного офиса основам делового общения с клиентами и партнерами, в частности — умению убеждать собеседника (оказывать на него психологическое воздействие), противостоять манипуляции с его стороны и т.п. Договариваясь о проведении цикла учебных занятий (учебного модуля), мы быстро нашли общий язык с сотрудником отдела кадров относительно того, чему нужно учить, т.е. определились по содержанию обучения (программы), без недоразумений согласовали объем учебного времени (количество учебных часов) и условия оплаты труда преподавателя.

Разногласия начались только тогда, когда затронули вопрос о форме занятий. Моя позиция, как мне казалось, была предельно проста: если фирма заинтересована в том, чтобы у сотрудников в процессе обучения сформировались определенные умения, то наиболее приемлемым, благодаря своей небольшой продолжительности, в данном случае является тренинг. Такое решение влекло за собой необходимость формирования из состава обучающихся оптимальных тренинговых групп (не более 12 — 16 человек), изучение и формирования у сотрудников предварительной мотивации к участию в тренинге (человек изначально должен хотеть участвовать в таком занятии), соответствующего материально-технического и организационного обеспечения. Представитель фирмы категорически отверг такие предложения и настоял на том, чтобы занятия проходили в форме лекции. На том и остановились. В огромный зал было собрано под угрозой наказаний около 150 человек, многие из которых всем своим видом демонстрировали безразличие, а иногда и возмущение происходящим (“Отрывают от работы на всякую ерунду!”). Еще больше сотрудников демотивировало заявление руководства компании о том, что по завершении лекций будет проведена контрольная работа, результаты которой отразятся на зарплате каждого из участников.

В итоге были исправно прочитаны лекции. Судя по отзывам слушателей, мне даже удалось заинтересовать их лекционным материалом. Вероятно, обогатил присутствующих интересными и, может быть, даже полезными знаниями из области психологии делового общения. Но я абсолютно уверен в том, что подобные знания автоматически не превращаются в умения, и в том, что деньги для фирмы приносят не знания, а умения сотрудников. Они должны, например, не только знать, как проводить переговоры с агрессивными партнерами, но и уметь их повернуть к позитивному результату. Здесь хочу подчеркнуть: я не противопоставляю знания и умения. В большинстве случаев знание лежит в основе умения. Но их нельзя отождествлять и, тем более, сводить обучение только к передаче знаний, чем грешит современное обучение и на что очень часто не обращают внимания руководители предприятий, планируя развивать персонал. Я всего лишь настаиваю на смещении акцентов: сотрудников предприятия нужно обучать умениям. А уж какова доля знания в структуре каждого конкретного умения, нужно решать отдельно.

После того, как мы определились с тем, какие умения необходимо сформировать или усовершенствовать у сотрудников предприятия, мы вплотную подходим к проблеме, которая изложена в примере, — выбору адекватной, соответствующей целям, формы обучения и развития персонала.

Давайте попробуем разобраться в существующих сегодня и предлагаемых на рынке учебных услуг формах обучения и развития персонала. Я предлагаю метафорически изобразить их в виде цветка (см. рисунок).

В первую группу объединим формы обучения, традиционно используемые в высших учебных заведениях, из которых чаще всего применяются лекции и семинары. Преимущество этих форм обучения персонала состоит в простоте организации, малых затратах на материально-техническое обеспечение для проведения, возможности поиска лектора среди своих сотрудников, что существенно уменьшает стоимость обучения. Какие здесь возникают сложности? О первой и самой главной уже было сказано: на лекции или на семинаре слушателям передаются определенные знания, но там не формируются умения. Как гласит старая педагогическая шутка: “Прослушав лекцию о том, как запрягать лошадь, мы можем научиться только тому, как читать лекцию о том, как запрягать лошадь”. Другая сложность состоит в том, что заимствование у высшей школы этих форм обучения часто происходит без учета возрастных особенностей обучающихся. Обобщенные российским ученым С.И. Змеевым [1] особенности обучения взрослых для наглядности представим в виде сравнительной таблицы.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика психолого-педагогических особенностей обучения

Критерий	Традиционное обучение	Обучение взрослых	Рекомендации
1. Доминирование	Доминирует обучающий. Он определяет параметры, цели, средства, формы и т.п. В силу несформированности личности, зависимого экономического и социального положения, малого жизненного опыта, отсутствия серьезных проблем, ради которых надо учиться, обучающийся	Ведущая роль принадлежит обучающемуся. Взрослый обучающийся — активный элемент, один из равноправных субъектов обучения	Согласование параметров обучения с обучающимися

занимает подчиненное положение			
2. Активность	Обучаемый полностью зависит от преподавателя. Ощущая себя зависимым, несамостоятельным, подчиненным, обучаемый принципиально не может быть полностью активным. Его деятельность пассивна, направлена на восприятие. Основными методами являются передаточные, трансляционные.	Взрослые обучающиеся испытывают глубокую потребность в самостоятельности, в самоуправлении, стремятся играть определяющую, ведущую роль в процессе своего обучения	Задача преподавателя — поощрять и поддерживать эту потребность
3. Значение опыта обучающегося	Значение опыта обучающегося весьма незначительно. Он может только учитываться при обучении. Основное значение имеет опыт либо преподавателя, либо автора учебника. Поэтому основным видом является деятельность по образцам	Обладает значительным опытом, который может быть использован в качестве источника обучения как самого обучающегося, так и других людей	Оказание помощи обучаемому в выявлении его собственного опыта. Формы занятий: мастер — классы, дискуссии, решение игровых задач, деятельность
4. Особенности мотивации	Готовность обучающегося к учению определяется в основном внешними причинами: принуждением, давлением общества, угрозой жизненной неудачи в случае отказа от обучения. Главной задачей обучающегося в этом случае становится создание искусственной мотивации	Готовность взрослых обучающихся учиться определяется их потребностью в изучении чего — либо для решения конкретных жизненных проблем. Поэтому сам обучающийся играет ведущую роль в формировании мотивации и определении целей обучения	Создать обучающемуся благоприятные условия для обучения. Учебные программы должны быть построены на основе их возможного применения в жизни. Основа — индивидуализация обучения
5. Время использования знаний и умений	Обучающиеся ориентируются на приобретение знаний впрок, зная заранее, что большинство из них если и пригодится в жизни, то позже. Цель обучаемых — заучивание как можно большего количества знаний, умений и навыков без конкретной связи с практической деятельностью. Курс обучения строится по разделам учебных дисциплин, следуя логике данного предмета	Обучающиеся хотят применить полученные знания и навыки сразу же, немедленно, чтобы более эффективно действовать в жизни. Курс обучения строится на основе развития определенных аспектов компетентности обучающихся и ориентируется на решение конкретных жизненных задач	Оказание помощи в отборе необходимых знаний, умений и навыков
6. Наличие совместной деятельности	Декларируемая педагогикой совместная деятельность обучающихся и обучающихся практически не осуществляется	Процесс обучения строится именно на совместной деятельности обучающихся и обучающихся	Организовать совместную деятельность

Избежать указанных недостатков традиционного обучения позволяет такая форма обучения, как тренинг. Существует разветвленная классификация тренингов, но мы не будем в это вникать, так как для организации или предприятия гораздо важнее, чтобы сотрудники, прошедшие тренинг, научились делать то, чего не умели делать до него или усовершенствовались в каких-либо навыках. По возможности, надо контролировать степень сформированности умений в послетренинговый период. Именно за эти умения фирма платит деньги тренеру. Это не исключает получения участниками тренинга необходимых знаний, в

чем и заключается его связь с традиционными формами обучения (см. пересечение окружностей на рисунке).

В то же время тренинг требует дополнительных материальных и организационных затрат, так как зачастую используются видеокамера, видеомаягнитофон и другие технические средства обучения. Но в его использовании есть еще одна сложность, на которую, в частности, обращает внимание российский коуч-консультант В.Е.Максимов [2]. Вернувшиеся с тренинга участники могут столкнуться с трудностью перенесения приобретенных умений из учебных условий в реальность профессиональной деятельности. Например, продавец, сформировавший на тренинге умение работать с возражениями покупателя, услышав их в реальности, может испытывать затруднения. Кроме того, за короткое время невозможно создать и “отработать” готовые решения на различные возражения покупателей. В реальной ситуации продавец должен самостоятельно научиться находить новые, нестандартные подходы.



Рис.1 Цветок обучения и развития

Проблема перенесения приобретенных умений в реальность профессиональной деятельности отсутствует при использовании такой формы обучения, как наставничество. Сотрудники обучаются на рабочем месте под руководством профессионала в данной области. На первый взгляд, наставничество является наиболее доступной формой обучения персонала, конечно же, при наличии в организации сотрудников, которые в достаточной степени овладели теми умениями, которые являются предметом обучения. И это действительно так. Но здесь тоже

есть свои ограничения. Во — первых, наставник может научить только тому, что умеет сам, но его умения со временем могут устаревать. Во — вторых, не каждый человек может быть наставником ввиду своих личных особенностей.

“После того, как мы определимся с тем, какие умения необходимо сформировать у сотрудников, можно переходить к выбору адекватной, соответствующей целям, формы обучения”.

Мне до сих пор вспоминается инструктор по вождению автомобиля, который был закреплен за нашей институтской группой. Своими грубыми реакциями на ошибки обучающихся он вселял такой ужас и панику, что две трети группы сразу же отказались от учебы. И, в — третьих, даже подходящий на роль наставника человек нуждается в соответствующем обучении.

В некоторых случаях прогресс в обучении, например, профессиональным психотехникам, могут ограничивать некоторые личностные особенности человека. Рассмотрим ситуацию, когда один из достаточно успешных продавцов признался на тренинге, что он теряет и совершает много ошибок, если покупателем является красивая женщина. Здесь можно констатировать необходимость психотерапии (или психокоррекции). Надо заметить, что менеджерам, нуждающимся в повышении стрессоустойчивости, она также необходима. Но ее ограничением является направленность, в основном, на устранение проблемы. Постановка значимых профессиональных целей и поиск способов их достижения могут остаться на периферии внимания в процессе психокоррекции.

Когда нужно решить конкретную проблему в узкоспециальной области, можно воспользоваться консалтингом. В этом случае покупается готовое решение у специалиста в определенной области (аудитора, адвоката, психолога и т.д.). Собственно обучение того, кто нуждается в таком решении, происходит здесь только косвенно, но зато решается актуальная практическая проблема.

И, наконец, в центре “цветка” я поместил коучинг. Он связан со всеми указанными формами обучения и развития персонала, но имеет существенные отличия, потому не отождествляется с ними, например, нельзя объединить наставничество и коучинг. Как отмечает Е.В. Максимов, коуч — консультант, или просто коуч, не читает лекции (хотя может предоставлять необходимые для принятия решения знания), не дает советов, не ищет за клиента ответы на поставленные вопросы. Но при помощи специфических приемов он помогает человеку осознать его истинные цели, определить пути и способы их достижения, выяснить причины неудач. Основная особенность и отличие коучинга от других форм обучения и развития персонала заключается в том, что коуч помогает человеку найти собственное решение проблемы, а не делает это за него. Он способствует раскрытию возможностей обучаемого, развитию самостоятельности и ответственности за принятые решения, нацеливает человека на активную позицию. Но работа коуча, как правило, индивидуальна, да и достаточно дорого стоит. Поэтому воспользоваться его услугами могут, в основном, руководители высшего и среднего звена.

Цветок обучения и развития, “плодом” которого является профессиональная компетентность и мастерство персонала, не может произрастать в отрыве от грунта, которым является высокая

мотивация профессиональной деятельности сотрудников. Кроме того, этот цветок — капризный и приносит “плоды” только в условиях благоприятной корпоративной культуры. Не зря психологическую ситуацию в коллективе называют «психологическим климатом» или «микроклиматом». Весьма редко растения расцветают при отсутствии листьев. В нашей метафоре они символизируют методическое, материально-техническое и иное обеспечение обучения и развития персонала. И, конечно же, не все лепестки этого цветка в равной мере могут быть востребованы. Но о существовании и особенностях таких форм учебной работы с персоналом нужно знать каждому руководителю, а также специалистам, занимающимся организацией обучения персонала фирмы HRD.

Источники:

1. Змеев С.И. Технология обучения взрослых: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений — М.: Издательский центр «Академия». — 2002. — 128 с.
2. Максимум В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. — СПб.: Издательство «Речь», 2004. — 272 с.

МОТИВИРУЮЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЦЕЛИ

В процессе проведения семинаров-тренингов, посвященных психологическим вопросам управления, в частности мотивации персонала, часто приходится наблюдать у руководителей такую тенденцию: они стремятся создать на предприятии некую систему мотивации, которая бы не требовала их личного участия. Внедрив которую, не нужно тратить свою эмоциональную энергию, побуждая подчинённых к достижению более высоких результатов. Видимо, в силу этого руководители большой интерес проявляют к различным формам оплаты и денежного стимулирования труда. Но возможности предприятия в использовании денежного стимулирования труда, в условиях жесткой конкуренции, весьма ограничены. Поэтому логично встаёт вопрос о неденежных способах и методах мотивации персонала. Но использование таких методов предполагает непосредственное общение руководителя с теми сотрудниками, мотивацию которых он стремится повысить. Безусловно, это требует от руководителя компетентности в общении и вообще психологической компетентности, лидерских личностных качеств и навыков.

Один из таких методов или приёмов мотивации можно назвать *целеполаганием*. С точки зрения формирования мотивации профессиональной деятельности важно то, что цель побуждает человека к деятельности. Психологами установлено, что чётко поставленная цель может изменить характер деятельности, способствует отдалению усталости, психического перенасыщения. В своё время ещё И.П. Павлов писал: «Я убеждён, что в человеческом организме существует, помимо известных инстинктов, например, к жизни и т.д., ещё стремление, плохо сформулированное, мало отмеченное, но в высшей степени важное. Это стремление, этот инстинкт я называю инстинктом достижения цели» / цит. по 3, С. 62/.

Цель — это осознанный, запланированный и ожидаемый результат деятельности. В постановке цели отправной точкой может служить мечта. Ю.Щербатых подчёркивает, что жизненная цель — это конкретизированная мечта, которая нужна человеку. Она придаёт ему энтузиазма, дарит энергию, необходимую для больших свершений, добавляет блеска в глазах и радости в душе, она наполняет жизнь человека глубоким смыслом.

Но цель может быть слишком абстрактной и далёкой, чтобы вдохновлять на значительные усилия по её достижению. Поэтому для того, чтобы цель побуждала к деятельности, она должна быть максимально конкретизирована, т.е. предельно чётко определено что, когда, каким образом, с использованием каких ресурсов, в процессе каких этапов будет она достигнута. Цель нужно сделать настолько яркой и определённой, чтобы она воодушевляла к активным действиям. Общие, не конкретные цели, имеющие характер эмоциональных отношений, деклараций не стимулируют к деятельности.

Как правило, цели формулируются нечётко, что затрудняет их достижение. Некоторые цели могут быть просто не достижимы. Рассмотрим пример из практики консультирования. Говорю с женщиной, которая получает второе высшее образование, обучается на факультете психологии:

- Чего вы хотите достигнуть?
- Я хочу стать психологом?
- Вы хотите получить диплом психолога?
- Нет, не только диплом.
- А что означает для вас стать психологом? Что должно произойти, чтобы вы смогли сказать себе, что вы стали психологом? Вы хотели бы осуществлять психологическое консультирование или что-то другое будет для вас означать, что вы стали психологом?
- Ну, я пока не знаю. Мне, наверно, рано об этом думать.
- А как же вы узнаете, что вы достигли своей цели?

Такая формулировка цели не способствует её достижению. Иногда подобные действия даже отдаляют цель, являются своеобразным самообманом, когда, например, вместо того, чтобы заниматься бизнесом, человек начинает бесконечно учиться бизнесу. Обучение здесь не является шагом или этапом достижения цели, а уловкой, позволяющей не предпринимать конкретных действий, не брать на себя ответственность.

Психологи считают весьма полезным создать в воображении соответствующий образ достижения цели, который поможет предпринять определённую последовательность действий для достижения цели. Необходимо попросить человека ответить на ряд вопросов: «Это действительно то, что ты хочешь достигнуть?», «Как выглядит то, к чему ты стремишься?», «Как ты узнаешь, что ты достиг цели?», «По каким признакам ты узнаешь о достижении цели?».

Нужно предложить подчинённому зафиксировать цель на бумаге, а также регулярно отмечать движение к ней. Когда затраченные усилия отражены в чёткой наглядной форме, лучше видны ошибки и удачные способы решения проблем. Это позволяет работать более продуктивно и избегать повторения неэффективных действий.

«Чем более дифференцирована общая (конечная) цель, чем более выделено этапов и конкретных промежуточных целей, тем легче работать. Достижение определённой промежуточной цели (завершение определённого этапа деятельности) создаёт ситуацию успеха, даёт эмоциональный заряд, побуждает к конечной цели, усиливает мотивацию человека» /1, С. 28/

При использовании этого метода мотивации персонала нужно учитывать, что более сильным мотивирующим воздействием обладают близкие цели. В целом психологи сформулировали следующую закономерность: чем ближе цель, тем большим мотивирующим воздействием она

обладает. Поэтому выделение промежуточных целей имеет существенное мотивационное значение. Достижение очередной промежуточной цели, которая более близка, усиливает мотивацию к деятельности.

Эффективное целеполагание, т.е. процесс выбора или постановки, а также конкретизации цели, по мнению психологов, состоит из определения и осознания следующих элементов /1/:

- для чего необходимо достижение цели (значение цели);
- как работать, какие методы использовать для достижения желаемого (способы достижения цели);
- этапы достижения цели (промежуточные цели);
- возможные трудности в достижении цели и их преодоления и предотвращения;
- формы самоконтроля того насколько выполнение деятельности отвечает целям, насколько успешно идет продвижение к главной цели;

Не исключено, что достижение цели может быть побуждаемо несколькими мотивами. Например, цель написать статью в журнал может быть подкреплена мотивами самоутверждения, материального обогащения (если публикация предполагает гонорар), познавательными мотивами (любопытство, интерес). Чем большее число мотивов побуждает человека стремиться к цели, тем больше такая цель влияет на деятельность.

Таким образом, конкретизацию цели можно рассматривать как один из шагов, который будет предпринимать руководитель для формирования и повышения мотивации подчинённых в процессе целеполагания.

Безусловно, при конкретизации цели речь должна идти о личных целях сотрудника, значимых именно для него. Но достигать свои личные цели он должен в процессе выполнения задач профессиональной деятельности на предприятии.

Ю. Щербатых приводит следующие правила формулировки целей:

1. **Позитивная формулировка.** Это правило требует отсутствия отрицания «не» в формулировке цели. Наше подсознание плохо воспринимает операцию логического отрицания.
2. **Принципиальная достижимость (конкретность).** Это правило требует не столько научной обоснованности, сколько конкретности формулировки, которая должна чётко описывать ожидаемый результат.
3. **Сроки достижения.** На достижение цели будет влиять множество обстоятельств и поэтому точную дату достижения цели, как правило, бывает рассчитать трудно. Но это не исключает хотя бы примерного определения периода времени, в который планируется достигнуть цель.
4. **Достижение цели должно максимально зависеть от самого человека.** В этом случае формулировка цели должна отвечать на вопросы: «Что я должен сделать, чтобы ...», «Каким я должен стать, чтобы ...». Кроме того, перед тем как сформулировать цель, следует, хотя бы примерно определить границы своих возможностей. Известный психолог Ганс Селье советовал: «Если вы не хотите заведомого краха и провала своих начинаний, не нужно заноситься, метить слишком высоко и браться за непосильные задачи. У каждого есть свой потолок. Для одних он близок к максимуму, для других — к минимуму человеческих возможностей. Но в рамках своих врождённых данных надо сделать всё, на что мы способны, стремиться к высшему мастерству» /цит. по 3, С. 95 — 96/.

5. **Приемлемая цена.** Для того, чтобы определить будет ли соизмерима цель и цена, которую нужно будет «заплатить» за её достижение, можно поставить подчинённому следующие вопросы: «Сколько своего времени, сил и денег вы согласны потратить на достижение этой цели?», «От чего вы готовы отказаться ради достижения этой цели?» и т.п.
6. **Сохранение социальной экологии.** Это правило предполагает учёт того, как достижение цели отразится на социальном окружении человека (родственников, членах коллектива), как к ней отнесутся другие люди, вовлечённые в деятельность по достижению цели.
7. **Определение необходимых ресурсов.** Цели, определённые без имеющихся ресурсов, также нереалистичны, как и слишком завышенные.
8. **Оценка масштаба.** Если цель слишком масштабна, путь к её достижению, как мы уже говорили целесообразно разбить на несколько этапов. Каждый этап может рассматриваться как самостоятельная цель, которая также формулируется с учётом изложенных правил.

В процессе использования целеполагания недопустимо давление, навязывание целей. Заданная другим цель, не всегда становится целью человека и может извращаться и отбрасываться. Часто в процессе работы человек отказывается от навязанной ему цели или меняет её. Иногда мы можем наблюдать просто утрату цели. И наоборот цель, поставленная человеком самостоятельно, усиливает мотивацию, создаёт позитивное настроение и удерживается дольше. А цель заданная извне, вызывает меньшую активность человека, имеет меньшую побудительную силу.

Более того, о зрелости личности можно судить в частности по тому, в какой мере она способна сама ставить перед собой цели, или принимает цели навязанные другими людьми. Умение ставить перед собой цели и работать над их достижением, по мнению С. Занюка, свидетельствует о способности человека к самовоспитанию и саморазвитию

Предлагаемые подчинённому цели могут стать его индивидуальными при следующих условиях /1, С. 32/:

- если они отвечают удовлетворению определённых потребностей личности подчинённого;
- если они являются этапом или средством удовлетворения потребностей личности.

Итак, чтобы внешняя цель человеком была принята, стала намерением подчинённого, необходимо его участие в постановке цели, анализе и условий её достижения. В таком случае подчинённый будет выступать не как пассивный исполнитель, а как активный субъект деятельности.

Для превращения внешних заданий руководителя в цель подчинённого целесообразно:

- вместе с подчинённым, в процессе диалога чётко сформулировать цель деятельности (что сделать);
- путём убеждения добиться осознания им значения деятельности (для чего ему это необходимо);
- выделить средства достижения цели, обратить внимание на имеющиеся ресурсы (как это сделать, при помощи чего);
- совместно проанализировать трудности достижения цели и способы их преодоления, внушить уверенность в возможности преодоления этих трудностей;
- организовать самоконтроль.

В управлении подчинёнными при продвижении к цели очень важно отмечать промежуточные результаты, позитивные изменения, даже если они незначительные. Всякий раз целесообразно стремиться количественно отразить результаты работы (в баллах, процентах), это облегчает оценку результатов деятельности, вызывает стремление улучшить предыдущее достижение.

Очень часто движение людей к важным целям ограничивает неуверенность, страх неудач, беспокойство по поводу возможных препятствий на пути. Роль руководителя в этом случае состоит в поддержке и воодушевлении подчинённых. Именно в этом и проявляется лидерская позиция руководителя.

Академик И. П. Павлов, читая лекцию студентам Военно-медицинской академии в 1913 году, высказал важную мысль: «По-видимому, существует особый инстинкт «достижения целей», причём отдельные нации различаются по степени этого инстинкта. И мы, вероятно, не в первых рядах тех наций, у которых этот инстинкт хорошо развит. Возьмите англосаксонскую нацию или еврейскую. В них этот инстинкт невероятно бьёт в глаза. Несколько лет назад я был поражён одной мыслью, которую случайно встретил в газете. Это была фраза какого-то агитатора христианских студенческих обществ, фраза, которую он сказал в Юрьевском университете. Он задал вопрос: «Какое условие успеха при достижении цели?». И дал такой ответ, который никогда мне в голову не пришёл бы, и я уверен не пришёл бы и в голову русского человека вообще. Он сказал: «Существование препятствий». Мы ведь всегда говорим наоборот. Очевидно, понять этот ответ можно так. Если нет препятствий, то человек недостаточно раздражается, не получает толчков для работы. А это и есть доказательство инстинкта. Чем больше препятствий, тем больше действует инстинкт.

Мы в этом отношении печально отличаемся от других наций, и на эту черту надо обратить серьёзное внимание. Мы всё откладываем на завтра. Нет сомнения, что у нас этот инстинкт очень слаб. А между тем ясно, что этим инстинктом определяется вся сила, вся красота жизни. Если вы достигаете целей, то жизнь приобретает для вас огромный интерес» /цит. по 3/.

Исходя из этого, настоящий лидер должен формировать и развивать у членов своей команды, у своих последователей стремление к осознанной и правильной постановке целей, совершенствованию стратегий их достижения.

В заключение нужно затронуть ещё один вопрос, связанный с мотивацией персонала методом целеполагания. Но сначала рассмотрим пример. На одном из семинаров-тренингов, посвящённом проблемам мотивации персонала, руководитель крупного предприятия немного раздражённо не столько задаёт вопрос, сколько констатирует: «О каком целеполагании может идти речь, если моим инженерам элементарно не хватает зарплаты. Недавно подал заявление на увольнение один из ведущих специалистов. У него молодая семья, родился ребёнок. Ему нужна квартира, а на такую зарплату квартиру он не купит. Вот и увольняется, уходит туда, где больше платят».

В ответ спрашиваю:

- А можете ли вы, используя эту достаточно конкретную цель сотрудника – купить квартиру – повысить его мотивацию к работе на вашем предприятии?
- Каким образом?

- Есть ли на сегодняшний день вакансии с такими функциями, которые можно объединить с функциями этого сотрудника, для того, чтобы дать возможность больше заработать на вашем предприятии?
- Мы пока об этом не думали, но вероятно это возможно.
- Кроме того, если сотрудник достаточно ценен для вашего предприятия, может ли оно предоставить кредит этому человеку для приобретения жилья? Есть ли иные возможности, позволяющие увеличить результаты деятельности сотрудника, и соответственно оплату его работу?
- Об этом стоит поразмышлять.

Безусловно, такая мотивация, с одной стороны, требует не отстранённого, безразличного отношения к человеку, а непосредственного участия в его судьбе. С другой стороны, функцию мотивации нельзя рассматривать в отрыве от других организационных процессов. Поиск ответа на поднятый руководителем вопрос, вероятно, потребует и серьёзных организационных изменений для того, чтобы предприятие было конкурентоспособным на рынке труда. Иными словами, чтобы иметь возможность платить ценным сотрудникам достойную зарплату, возможно, организации необходимо будет «сбросить лишний жир», освободиться от кадрового балласта. Собственно, внедрение определённых элементов системы мотивации персонала уже само может рассматриваться как организационное изменение.

Литература:

1. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 с.
2. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно всё. – СПб: Издательство «Речь», 2004. – 272 с.
3. Щербатых Ю. В. психология успеха. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 560 с.

ПРИКЛАДНАЯ ХАРАКТЕРОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ (ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ К ТРЕНИНГУ)

Литература

1. Бурно М.Е. О характерах людей (психотерапевтическая книга). – Изд. 3-е, испр. и доп. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2008. – 369с.
2. Волков П.В. Разнообразие человеческих миров (руководство по профилактике душевных расстройств). – М.: Аграф, 2000. – 528 с.
3. Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. Клиническая характерология. — <http://bookap.info/genpsy/volkov/load/doc.shtm>
4. Ганнушкин П.Б. Клиника психопатий, их статика, динамика, систематика. – М.: Медицинская книга, 2010 – 124 с.
5. Дукаревич М.З. Лекции по характерологии. – М.: ЧеРо, 2006. – 174 с.
6. Егидес А.П. Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности. – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2002. – 320 с.

7. Левенталь Е. Характеры и роли/ Елена Левенталь. – 3-е, доп. – М.: Бослен, 2007. – 336 с.
8. Леонгард К. Акцентуированные личности / Пер. с нем., предисл. и ред. В.М. Блейхера. – 2-е изд. стер. – К.: Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 375 с.
9. Личко А. Е. Типы акцентуаций характера и психопатии у подростков. – М.: ООО АПРЕЛЬ ПРЕСС, ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 1999. – 416 с.
10. Пономаренко В.В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением (методика «семь радикалов»). – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 252 с.
11. Пономаренко В.В. Технологии скрытого управления людьми. – М.: АСТ: Олимп, 2008. – 506 с.
12. Савинков С.Н. Характеры: как изучить и приручить – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.

Истероидный (демонстративный) радикал

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

Такой характер формируется на основе слабой и в то же время подвижной нервной системы

- Стремление к тому, чтобы окружающие воспринимали их такими, какими они хотят казаться;
- склонность к позированию, демонстрации превосходства;
- стремление производить выигрышное, яркое впечатление;
- уклонение от задач, требующих длительных усилий;
- создание иллюзии, имитации вместо реальных достижений;

Общая характеристика радикала

- стремление выделиться быть в центре внимания, показать себя неординарным, незаурядным;
- создание видимости материального благополучия, высокого статуса;
- способность к социальной мимикрии;
- высокий уровень эгоцентризма;

- Радикал не проявляется в телосложении;
- оформление внешности подчинено стремлению к наиболее выигрышной самопрезентации;
- яркость внешности («бросаются в глаза»);

Внешние признаки

- претензия на неповторимость, оригинальность внешнего облика;
- стремление к изменчивости и контрастности внешности, желание отличаться от других;
- следуя моде не творят её, а имитируют, подражают

Особенности организации пространства

- Яркость, претензия на оригинальность, склонность имитировать предметную субкультуру группы.
- Кабинет, дом оформляются не для уюта, а напоказ;
- «персонифицирование» интерьера (собственные фотографии, дипломы, грамоты, кубки и т.п.);
- множество сувениров, подарков, экзотических безделушек (они должны помочь их

владельцу быть в центре внимания);

— среди вещей, заполняющих пространство, особое место занимают инструменты, предназначенные для оформления внешности (парфюмерные, маникюрные наборы, украшения);

— постоянное приобретение всё новых шляпок, туфель и т.п.

— Манерность, театральность, претенциозность мимики, жестов;

— неискренность, наигранность «мимических масок», которые легко меняются;

— красивые, выигрышные, «монументальные» позы;

— демонстративность, желание быть в центре внимания;

— обращающие на себя внимание поступки, презентабельность (способность преподнести себя как подарок);

— зависимость от внешней оценки, потребность в комплиментах, чувствительность к моральным поощрениям;

— создание иллюзии собственной масштабности, неординарности, недюжинности, уникальности, социальной значимости;

— самолюбование, эгоцентризм, самовосхваление;

— жажда роли «кумира», все, кто не желают верить в эту иллюзию, удаляются из окружения;

— склонность много обещать, охотно и широко декларировать масштабные намерения, убеждать в наличии у них широких возможностей;

— Эгоцентричность (мало обращают внимания на других людей, придавая особое значение только собственным проблемам);

— игнорирование реальных сложностей, склонность к «шапкозакидательству»;

— социальная гибкость, поверхностность;

— склонность к ролевому поведению, перевоплощению, артистичность;

— способность к экспромту;

— если истероида всё-таки не замечают, он склонен к протесту (каприз, навязчивое «якание», ложь, разглашение конфиденциальной информации»).

Во взаимодействии следует учитывать, что истероид:

а) любому занятию постарается обеспечить максимум общественного внимания;

б) при столкновении с реальными трудностями начнет терять интерес к работе;

в) на требование дать отчет о полученных результатах мгновенно нарисует панораму громадных успехов.

**Тактика
взаимодействия и
воздействия**

Для установления контакта, нужно сделать так, чтобы он почувствовал себя «фигурой» на вашем «фоне».

Эпилептоидный радикал

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

В основе лежит малоподвижная (вязкая, застревающая) и при этом энергетически ослабленная (наделенная посредственной работоспособностью) нервная система. Нейроны имеют сниженную возможность обработки потоков информации.

- Это радикал порядка, его носитель готов на всё ради упорядочения всех аспектов жизни: отношений, быта, деятельности;
- испытывает глубокое раздражение по поводу всего, что мешает установить порядок;
 - почти всегда находится в информационном стрессе;
- стремится взять под тотальный контроль всё окружающее пространство, всех, кто в нём находится, лишить их спонтанности, непредсказуемости;
 - «наведение порядка использует для подавления других, лишения их самостоятельности, возможности действовать по своему усмотрению;
- имеет пристрастие к ремесленному, ручному труду, к различному инструменту, именно этот радикал делает работника профессионалом;
 - организаторские способности, склонность к контролю;

Общая характеристика радикала

- высокий контроль проявления эмоций;
- обладает физической смелостью, нуждается в «экстриме»;
- бесстрашный и самоотверженный воин (ненавидит всех, кто посягает на их собственность и территорию)
- придирчив, брезглив, нередко жесток, не склонен прощать ошибок и слабостей.
 - плохой собеседник, занудливый;
- скупость, скопидомство, навязчивая забота о «черном дне»;
- склонен к коллекционированию, охоте, рыбалке, огородничеству, ремеслу
- азартны, иногда склонны к запойному пьянству (сильно страдают от алкоголя);

- Своеобразное телосложение: относительно большая мышечная масса, крепки костяк, массивный торс, короткая шея;
- в телосложении имеется некоторая диспропорциональность («неладно скроен, но крепко сшит»);

- телосложение эпилептоидов-женщин напоминает мужское: крупные плечи, узкие бедра, развитые мышцы (первые три признака проявляются не всегда, но как правило);

- функциональное оформление внешности («одежда должна соответствовать ситуации», строгая классификация одежды: для работы, для отдыха и т.п.);

Внешние признаки

- им чужды украшения и прочие аксессуары;
- их любимые стили: рабочий и спортивный; эпилептоиды-женщины охотно носят одежду мужского типа;
 - опрятны, аккуратны, чистоплотны, отутюжены;
 - предпочитают короткие стрижки;

— мимика отвечает принципу «зонирования», распределения людей по различным социальным «кругам» («для всех», «для чужих» и т.п.)

— основные жесты: а) оборонительные (заградительные);

б) экспансивные (захватнические); в) brutальные (агрессивные); г) жесты «наведения порядка».

— Оформление пространства для них – это наведение порядка и чистоты;
— все вещи классифицированы, разложены;

— в пространстве нет вещей бесполезных, вещи используются строго по назначению;

— на рабочем месте всегда есть полный набор необходимых инструментов;

— «функциональное зонирование» пространства (каждому роду занятий – определенное место»), которое распространяется и на поведение;

— Склонен претендовать на чужую территорию;
— внешне медлителен, сдержан в движениях;

— точность и ловкость профессиональных движений;

— неприветливое отношение к большинству людей, несловоохотливость, мрачноватость;

— раскрываются в ситуациях, насыщенных агрессией, угрозой для жизни;

— мизантропия, неприязнь к людям, подозрительность, недоверчивость, склонность во всем видеть корысть, неверие в человеческую порядочность;

— спешит осудить, навесить нелюбимый ярлык;

— ненавидит слабаков, «неумех», «рохлей», «чудиков»;

— дотошное внимание к деталям, мелочам;

— немотивированные вспышки агрессии, которыми он трудно управляет;

— постоянное чувство тревоги и желание устранить её источник (стремление подавить врага, напасть на него первым, лишить его способности сопротивляться, подчинить себе);

— профессионалы, качественно делают своё дело и хотят получать за это деньги;

— для устрашения и подчинения использует мораль;

— всегда готов деморализовать человека, унижить, разрушить самооценку;

— С уважением относится только к тем, , кого с их точки зрения, есть за что уважать, кто жестко отстаивает свою территорию;

— образцом для подражания для них являются люди, которые «умеют жить»;

— эпилептоид перестаёт нервничать и становится сносным партнёром, если:

а) контролирует сам ситуацию;

б) видит, что ситуацию контролируете вы;

— в общении с ними необходимо жестко отстаивать своё право распоряжаться вещами,

Особенности организации пространства

Поведенческие особенности

Тактика взаимодействия и воздействия

мыслить и высказываться так, как хотите;

- приучите подходить к вам с советом, только тогда, когда вы об этом попросили;
- не принимайте подарков, которые покушаются на вашу самостоятельность;
- чем раньше вы окажете сопротивление эпилептоиду, тем психологически легче это сделать;

Паранояльный радикал

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

Внутренними условиями являются:

- а) сильная нервная система (энергичность, работоспособность);
- б) лёгкие органические изменения в головном мозге, порождающие тугоподвижность нервных процессов.

Общая характеристика радикала

- Энергия, убежденность, целенаправленность
- твердо знает, чего хочет;
- уверен в собственной правоте;
- ставит перед собой задачи, сложность и масштабы которых превышают возможности индивида;
- лидер, воспринимает окружающих как подспорье в реализации своего масштабного замысла;
- преобразователь, созидатель;
- трудяга, влюблённый в свою работу; работает везде, где находится;
- высокая работоспособность;
- некоторая однобокость и упрощенность восприятия мира

Внешние признаки

- Специфического паранояльного телосложения не существует;
- в мимике отражается уверенность в себе, в правильности выбранного пути, сосредоточенность деятеля;
- излюбленная жестикуляция: а) направляющая, б) ритмообразующая;
- речь часто сопровождается постукиванием по столу кулаком, ребром ладони, негнушимся напряженным пальцем;
- предпочитает классический стиль во всём (в одежде, причёске, обуви и пр.);

Особенности организации пространства

- Оформление пространства сводится к превращению любого помещения в рабочий кабинет;
- всё, что его окружает, носит на себе отпечаток его основной деятельности, выбранной цели;
- стремление не столько украсить интерьер, сколько наполнить его социально направленным содержанием за счет произведений классического стиля (нравоучительных картин, скульптур, книг и т.п.)

— Упорство в преодолении препятствий;
 — любую цель превращает в главную, приоритетную и добивается реального результата;

— не воспринимает проблемы индивидуальности;

— жаждет добиваться конкретных преобразований во всём, за что берется;

Поведенческие особенности

— негибкость, склонность во всех ситуациях следовать одним и тем же, раз и навсегда избранным путём;

— семейные отношения в привычном для большинства людей значении у них не складываются;

— не хочет и не умеет «беседовать по душам», сочувствовать, сопереживать, вообще тратить время на «единицу»

Нужно учитывать, что он:

— не ценит «кровных уз» и принадлежности к «своей стае»;

— для него имеют значение только те, кто разделяет его идеологию, способствуют реализации его замыслов;

— при получении задачи он сразу же постарается укрупнить замысел, увеличить масштабы решаемой задачи, вывести её из разряда обычных, заурядных в первоочередные; разовьёт деятельность столь бурную, что все прочие цели, стоящие перед организацией, отступят на второй план;

— ему нельзя поручать работу, требующую внимания к конкретному человеку, к его индивидуальным проблемам;

— не способен соотносить своё мнение с мнением других людей;

— снисходителен к бывшим оппонентам, когда они приходят к нему с повинной он воспринимает это как само собой разумеющееся.

Тактика взаимодействия и воздействия

Коммуникативной ошибкой является попытка переубедить параноика.

В противостоянии параноику нужно выходить на вышестоящий уровень, лишать его ресурсной базы, апеллировать к общественности, вербовать сторонников.

Эмотивный радикал

«Низкий порог» эмоционального реагирования (высокая чувствительность).

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

Индивиды, наделенные низким порогом эмоционального реагирования, воспринимают слабые сигналы как важные потоки информации, поступающие из окружающей среды.

— Способность глубоко и тонко чувствовать окружающий мир;

— способность чувствовать гармонию и приводить ей в соответствие самого себя и всё, что находится в окружающем пространстве;

Общая характеристика радикала

— эстет, тонко чувствует красоту и глубоко переживает её малейшие отклонения от канонов;

— альтруист, человеколюб, воспринимает боль постороннего острее, чем свою

собственную;

- ценит нужды и чаяния индивида значительно выше, чем абстрактное, с его точки зрения, «благо общества»;
- щепетилен в вопросах морали, наделен нравственным чувством, совестлив;
 - ответственный, добросовестный;
- не способен покарать зло, укрепить дисциплину в коллективе, установить жесткий порядок в организации, проявлять жесткость, решительность;

- Специфичного эмотивного телосложения не существует. Однако, каким бы ни было телосложение, оно как правило покажется гармоничным;
- всегда находит возможность элегантно завуалировать недостатки собственной внешности;

— чувство стиля, вкус и гармония в оформлении внешности;

- не любят острых углов, в частности в одежде, охотно носят трикотаж, мягкие свободного покроя свитеры, пуловеры, платья;

— избегают тесной, давящей одежды, аксессуаров (галстуков, перчаток, обтягивающих джинсов);

Внешние признаки

- часто пребывают в элегическом настроении («утро туманное, утро седое»), в одухотворённом состоянии, которое отражается в их мимике (печальные задумчивые глаза, добрый взгляд...)

— жестикация сдержанная (в плане размаха и амплитуды движений) но экспрессивная, точно и ёмко выражающая искренние переживания;

— характерны плавные женственные жесты независимо от половой принадлежности;

— позы удобные для него и для всех, изящные без наигранности, без напряженности, красивые без претенциозности.

Особенности организации пространства

- Индивидуальное пространство оформляется гармонично и со вкусом;
- наличие произведений изобразительного искусства, художественной литературы (романтическая проза, стихи), музыкальных инструментов;
- пространство наполнено жизнью (комнатные растения, рыбки в аквариуме, морские свинки, птички);

Поведенческие особенности

- С восторгом воспринимает любое проявление жизни и не может устоять перед жалким, нуждающимся в помощи созданием;
- выражает истинные, а не наигранные эмоции, сочувствует, сопереживает другим людям;
- во взаимоотношениях с окружающими тактичен, очень внимателен, чуток к происходящему, хорошо улавливает малейшие оттенки настроения собеседника;

Тактика взаимодействия и воздействия

- Эмотив испытывает сильный дискомфорт от неискренности собеседника; не пытайтесь обмануть;
- не наигрывайте дружелюбия, дружеского расположения, интереса к его персоне;
- обладатели этого радикала острее реагируют на едва заметные признаки

недовольства у окружающих, чем на их явные протесты.

Шизоидный радикал

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

Запаздывание тормозного процесса в коре головного мозга. Нервные клетки, обрабатывающие информацию о различных по значению элементах предмета, продолжают активно функционировать на протяжении всего акта осмысления, вследствие чего сущностные свойства не отделяются тормозным процессом от менее важных свойств.

Общая характеристика радикала

- начав осмысление явления в общепринятом ключе «соскальзывает» на случайно возникшую ассоциацию, из-за чего второстепенный признак анализируемой системы приобретает несвойственное ему важнейшее значение;
- для обладателя этого радикала не существует объективных истин;
- легко постигает суть самых запутанных, «заумных» теорий, в то же время не понимает «простых вещей»;
- невольно всё усложняет, пытаясь включить в понятие о предмете как можно больше элементов, полагая что все они важны и ничего нельзя упустить;
- источник новизны, истинно творческий человек; не напрягается, не заставляет себя творить, просто видит всё иначе;
- принимает непредсказуемые решения, легко мирится с несуразицами, нелепицами;
- асоциальный, трудно находит общий язык с окружающими, склонен уединяться в своём мире;
- социально неопытный, простодушный, наивный, воспринимает все на веру, в силу чего часто становится жертвой обмана, розыгрыша, насмешек.
- лишён рефлексии (нет способности видеть себя со стороны, глазами другого человека, и сообразно этому корректировать своё поведение);

Внешние признаки

- астеническое телосложение (острый межрёберный угол, узкая, вытянутая грудная клетка, длинная шея, длинные конечности (ноги руки пальцы), мало развитая от природы мускулатура; однако нужно учитывать, что астеник — как правило, шизоид, но шизоид — не всегда астеник;
- общее впечатление хрупкости, нескладности;
- «футлярный стиль» оформления внешности; любимый головной убор — капюшон;
- длинные волосы, падающие на лицо, борода у мужчин;
- темные очки, не снимаемые в пасмурную погоду и в помещении;
- наушники плеера;
- высокий воротник, ворот свитера, шарф, обмотанный вокруг шеи и рта;
- длиннополая верхняя одежда, с длинными, покрывающими руки рукавами;
- обожают рюкзаки и большие сумки;
- сочетание с другими радикалами может порождать эклектичность — дисгармоничное парадоксальное смешение стилеобразующих деталей (это может проявляться как в одежде, так и в отношении к социальной ситуации);
- некоторые неаккуратность, неряшливость, нечистоплотность (запятнанная одежда,

оторванные пуговицы, испачканные лацканы, манжеты воротники, вытертые до блеска локти, неухоженные волосы, кожа, ногти и т.п.);

- отсутствие самоконтроля невербальных проявлений, странность мимики, отсутствие её наблюдаемой связи с актуальной ситуацией;
- угловатые, резкие, неловкие, плохо скоординированные движения (постоянно что-то роняет, разбивает, обо что-то спотыкается, ударяется);
- странные, нелепые, неудобные, нефункциональные позы;

Особенности организации пространства

- неспособность классификации предметов по ортодоксальным основаниям не позволяет шизоиду упорядочить занимаемое пространство;
- бессистемность расположения предметов, раскладывание предметов на все видимые и открытые поверхности;
- стремление накапливать вещи, потребительская ценность которых утрачена (сломанные зажигалки, ручки, треснувшие стаканы, пустые коробки из-под лекарств, использованные конверты и т.п.);
- неряшливость, неаккуратность, склонность содержать место своего обитания в запущенном состоянии;

- парадоксальная логика поступков, их нелогичность, непредсказуемость, многие действия излишни, в то время как нужные отсутствуют;
- контраст между эклектичной внешностью и достаточно разумной речью;
- устойчивая невосприимчивость к культуре поведения, скверные привычки, дурные манеры, проявляет неожиданную грубость, бестактность;

Поведенческие особенности

- экспериментируя с предметами и явлениями, шизоид нередко подвергает опасности и себя и других людей;
- низкая эффективность поведения (тратит слишком много энергии);
- «перпендикулярное поведение»

Тактика взаимодействия и воздействия

- сопротивляется попыткам внушить ему более рациональный образ действий;
- отказываясь следовать совету близких, по-настоящему заботящихся о нем людей, легко воспринимает линию поведения, подсказанную ему случайным в его жизни человеком;
- плохой коммуникатор, с ним трудно общаться;
- привлекать к работе, где нужен новый оригинальный взгляд на вещи;
- устанавливать с ним формально-доброжелательные отношения, держась на дистанции, не пытаясь без нужды проникнуть в глубины их своеобразной души;
- используйте другие радикалы в характере.

Гипертимный радикал

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

В основе этого радикала лежит сильная, подвижная нервная система, с некоторым преобладанием возбуждения.

Общая характеристика

- Постоянно исполнен сил, энергии, но при этом не сконцентрирован на чем-то

радикала

определенном;

- не имеет устойчивой цели, единственного направления, в котором он расходовал бы свои мощные энергетические запасы, «распыляется» на множество мелких занятий;
- общительный, легко устанавливает контакты с представителями разных социальных слоев; способен в кратчайший срок стать своим в любой группе;
- оптимист, создает вокруг себя жизнерадостную, жизнеутверждающую психологическую атмосферу;
- имеет низкую тревожность;
- уверен в себе (без чувства превосходства и агрессии), всегда готов к действию, не боится жить;
- наделен поведенческой гибкостью и изобретательностью
- не понимает значения кропотливого труда и ценности его результатов;

- специфического гипертимного телосложения не существует;
- во внешнем оформлении тяготеет к одежде для отдыха, веселого, активного времяпровождения;

— одежда, макияж, аксессуары имеют оттенок торопливой небрежности (все делает на бегу);

— карманы часто бывают наполнены разнообразными (полезными и актуальными) предметами;

— лицо излучает веселье, любопытство, своим лицом гипертимп выражает желание общаться;

— в поисках партнера по общению оглядывается по сторонам, не стесняясь заглядывает в лица, подмигивает;

— иногда у него можно наблюдать «клоунскую» мимику: корчит «рожи», «дурачится», энергично смеётся, покатывается от хохота;

— характерны приветственные (приподнятая над головой шляпа, воздушный поцелуй, салют тростью, зонтиком и т.п.)

— свой рассказ сопровождает иллюстрирующими жестами;

— все движения совершают быстро (быстро ходят, быстро едят, быстро говорят и т.д.)

Внешние признаки

— пространство гипертима напоминает вокзал, перевалочный пункт, «проходной двор», там постоянно кто-то находится;

— пространство приспособляется к активному отдыху и общению;

— несет в себе отпечаток небрежности незавершенности, в помещении все делается наспех, без стремления к высокому качеству;

— посуда, книги, инструменты, игрушки и т.д. не аккуратно разложены по

Особенности организации пространства

полочкам, а второпях распиханы куда попало;

— к любимым вещам относятся записные книжки;

— в интерьере присутствуют вещи, необходимые для активного отдыха (удочки, ружья, мангалы)

— ищет развлечений, интересных встреч, событий;

— легко преодолевает барьеры (возрастные, сословные, имущественные, профессиональные, гендерные и др.) и быстро вторгаются даже в строго охраняемое пространство;

— берет на себя функции связующего звена между самыми разными людьми, подчас диаметрально не совпадающими друг с другом;

— проявляет полное невнимание к общественному мнению, бытующим в социуме условностям;

— отсутствие тревоги в характере приводит к неисполнительности, необязательности, безответственности, неосторожности;

Поведенческие особенности

— допускает обмен вещами (нет понятия «чужое» и не слишком следит за «своим»);

— грубоват в обращении с предметами;

— не проявляет интереса к любой виртуальной реальности (литература, телевидение, театр, компьютерная программа), любит настоящую жизнь, реальные события;

— является страстным любителем всевозможных поездок на лоно природы, пикников, национальных и интернациональных охот, рыбалок и т.п.

— нужно учитывать, что присутствие гипертима в команде часто разрушает деловую атмосферу;

— чем более рутинной, трудоёмкой, требующей прилежания и терпения является работа, тем меньше шансов, что её выполнит гипертим;

Тактика взаимодействия и воздействия

— успешнее всего адаптируется к профессиям типа «массовика-затейника»: антрепренера, администратора,

организатора массовых мероприятий;

— иногда возникает необходимость уклоняться от его панибратства, фамильярности и вовлечения в его бурный поток жизни.

Тревожный радикал

Внутренние условия, базовые свойства темперамента

Внутренним условием формирования тревожного радикала является слабая и малоподвижная нервная система («ощепенение» в случае опасности и низкий порог возникновения тревожных реакций)

**Общая
характеристика
радикала**

- боится самых незначительных изменений обстановки;
 - опасается новизны, мнителен, осторожен;
- боязливый, неспособный на решительный шаг;
- склонный к сомнениям и колебаниям во всех жизненных ситуациях, хотя бы немного отличающихся от привычных;
- истинный консерватор (стремится консервировать не всегда лучшее, а лишь – привычное);

Внешние признаки

- специфического «тревожного» телосложения не существует;
- производит такое впечатление, что его физические габариты и телесные объёмы кажутся меньше, чем на самом деле (держит себя подобравшись, прижав к себе руки, опустив голову);
- позы, мимика, жестикуляция весьма сдержанны, нередко вообще отсутствуют, движения невыразительны, скованы;
- одежда темных тонов, неброских цветов, предпочитает монохромность (одноцветие) костюма;
- украшений не любит, макияжа стесняется (но боится отказаться от них совсем);
- ходит в одном и том же, бережно и аккуратно обращается с одеждой (не скупость, а боязнь перемены гардероба);
- имеет тенденцию беречь привычные вещи, сохранять их неизменное местоположение;

**Особенности
организации
пространства**

- в помещении или на рабочем месте всё чистенько, опрятно, нет ничего лишнего;
 - немногочисленные предметы строго на своих местах;
- при оформлении пространства избегает самопрезентации, их пространство безлико, словно никому не принадлежит;

**Поведенческие
особенности**

- исполнительный, пунктуальный, организованный;
- прежде чем взяться за работу, стремится минимизировать степень своей ответственности, для чего добивается от руководителя четкой постановки задачи, подробных инструкций;
 - стремится не менять профессию и место работы;
- уклоняется от руководящих функций, несмотря на опыт, отказывается занять должность начальника;
- ведет себя тихо, незаметно, выбирает место так, чтобы избежать внимания присутствующих;
 - разговаривает мало, негромко, его голос монотонный, слабо модулированный;
- в разговоре старается не выдать своих чувств, не обнаружить своих оценок происходящего;
- в привычных и непривычных ситуациях поведение очень контрастно, тревожная тенденция угасает, когда человек находится среди друзей;
- проявляет избирательность и постоянство в общении, долго присматривается к человеку, прежде чем пойти на сокращение межличностной дистанции;
- в группе, с одной стороны, старается держаться на периферии отношений, а с другой стороны, боится оказаться оторванным от группы;
- вялость и рассеянность, неспособность собраться с мыслями в минуту опасности;

— тревожные реакции на окружающую действительность: волнение, беспокойство, тревога, страх, ужас, панический ужас;

— избегает всего, что вызывает информационный стресс;

— требует объективных доказательств необходимости перемен, продуманности, взвешенности предложений;

— ревностно хранит традиции (производственные, бытовые, мировоззренческие)

— в общении нельзя спешить, форсировать события, давать время привыкнуть к новой ситуации, функциям;

— во взаимодействии с ним нужно избегать истероидности и гипертимности;

— обучать его нужно медленно и постепенно, «шаг за шагом»;

— нужно учитывать, что лучше всего он справляется с рутинной, монотонной работой;

— коммуникативные ошибки в общении с тревожным:

а) озадачить и оставить без моральной и информационной поддержки;

б) поставить его в условия, требующие быстрого принятия решения

в) отказаться от ранее достигнутых договоренностей, резко изменить согласованные с ним правила коммуникации;

— ценит в людях последовательность, постоянство, скромность, отсутствие амбиций;

**Тактика
взаимодействия и
воздействия**

ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА

Одним из чрезвычайно интересных и прагматичных направлений в современной психологии является *транзактный анализ* (общепринятое сокращение ТА). Его основоположником является американский психотерапевт Эрик Берн [1]. Общеизвестной особенностью транзактного анализа является его доступность. Изучение и самое важное использование этой теории в практической деятельности не требует базовой психологической подготовки. Эта теория имеет очень широкий диапазон применения. Она рассматривается как теория личности, теория коммуникации, теория психотерапии и консультирования [2]. ТА является мощным инструментом анализа систем и организаций, подготовки управленческих кадров. Основные положения транзактного анализа можно использовать, в частности, в решении вопросов повышения дисциплины труда.

Название этого направления происходит от слова *транзакция* (взаимодействие) – это обращение одного человека к другому (стимул) и ответ на него (реакция). Транзакции между людьми осуществляются при помощи вербальных и невербальных средств общения: слов, жестов, мимики, взгляда и т.д.

Эго-состояния человека

Одним из центральных положений транзактного анализа является представление об *эго-состояниях* личности, которые представляют собой особые наборы чувств, переживаний и элементов поведения человека. Э.Берн выделил три таких состояния – Родитель, Взрослый, Ребенок (Дитя). Названия состояний традиционно пишутся с большой буквы, чтобы не путать с привычными значениями этих слов. На схемах эти состояния обозначаются заглавными буквами – Р, В, Д. Эти состояния личности не имеют ни какого отношения к возрасту в привычном смысле этого слова.

В любой момент времени человек находится в одном из этих состояний. Находясь в *Родительском* эго-состоянии, человек воспроизводит поведение своих реальных родителей или других значимых взрослых, которые в детстве произвели на него большое влияние. Он может воспроизводить суждения, предписания, оценки, эмоциональные реакции. В этом состоянии человек проявляет родительский гнев, критику, нравоучения, родительскую заботу, опеку.

Различают две разновидности этого состояния: *ограничивающий Родитель* и *поддерживающий Родитель*. Ограничивающий Родитель критикует, запрещает, предписывает, обязывает, требует. Например: «Прекрати сейчас же!», «Как тебе не стыдно!», «Ты должен...». В этом состоянии человек заставляет других испытывать чувство вины, чувствовать, что с ними не всё в порядке.

В состоянии поддерживающего Родителя человек ограждает других от опасности, успокаивает, проявляет заботу, поддержку. Например: «Ты это сможешь!», «Давай я тебе помогу», «Будь внимательным!». Несмотря на то, что поддерживающий Родитель может ограничивать и направлять поведение другого человека, это не подавляет и не создает ощущения дискомфорта.

В целом же исследователи отмечают [2], что Родительское состояние позволяет поддерживать добрые отношения с другими людьми, играя роль совести. Оно снабжает нас важными жизненными ориентирами: позволяет отличать «хорошее» от «плохого», напоминает о социальных (моральных) нормах, дает предписания, которые играют важную роль в формировании жизненного сценария.

В эго-состоянии *Родитель* человек находится в максимальном контакте с реальностью. Его чувства, мысли и поведение непосредственно связаны с важными аспектами текущей ситуации. Взрослый принимает и перерабатывает информацию, передает её другим, принимает решения, планирует и целесообразно действует.

Находясь в эго-состоянии *Ребёнок* (Дитя), человек воспроизводит ощущения, переживания, суждения, поведение, характерные для него в детском возрасте. Поведение в этом состоянии очень отличается от поведения, вызванного состоянием Взрослого. Такое поведение чаще всего является реакцией на непосредственные стимулы, оно осознанно не контролируется.

Берн утверждает «Хотя мы не можем непосредственно наблюдать эти состояния, но мы можем наблюдать поведение и на основе этого делать выводы, какое из состояний является текущим» [цит по 3, С. 40].

С точки зрения рассматриваемой нами проблемы дисциплины особого внимания заслуживают те виды поведения человека, которые связаны с принуждением делать то, что он не хочет (Детские адаптации), и когда он пытается получить от других то, что ему просто так не давали (Детские манипуляции). Э Берн утверждал, что именно в таких ситуациях наиболее вероятно

воспроизведение Детского эго-состояния. Например, во время тренинга один из участников, являющийся руководителем, рассказал, что у него возникли сложности с руководством подчиненной. Всякий раз, когда он делал ей замечание, она начинала плакать. Очевидно в детстве, когда родители намеревались её наказать, она горько плакала и добивалась смягчения позиции родителей. Теперь во взрослой жизни это ей не помогает. Но она непреднамеренно, автоматически так реагирует на ситуацию, находясь в эго-состоянии Ребёнок.

Эго-состояние Ребёнок, тоже может проявляться в двух формах. Если в этом состоянии человек действует под влиянием Родительских установок, соглашаясь с требованиями или уклоняясь от них, то говорят, что он находится в состоянии *адаптированный Ребёнок*. Если же человек самостоятелен в проявлении своих чувств, творчества, то такую форму состояния принято называть *естественный Ребёнок*.

Находясь в эго-состоянии Ребёнок, мы мечтаем и фантазируем, искренне радуемся и наслаждаемся, забыв о заботах; можем дурачиться и играть. Периодическое пребывание в детском состоянии считается важным условием сохранения физического и психического здоровья.

С учетом всех трёх эго-состояний структура личности в традиции транзактного анализа изображается в виде «снегурочки» (см. рис. 1)

Рис. 1

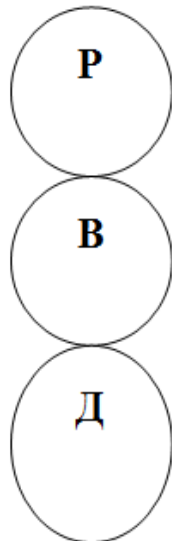
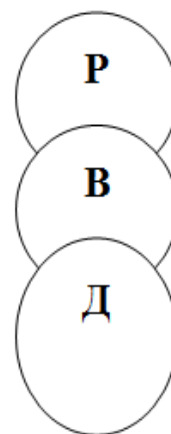


Рис. 2



«Засорения» Взрослого эго-состояния

Иногда мы принимаем за истину некоторые необоснованные верования Родителя или иллюзии Ребенка. Такие убеждения в современном транзактном анализе принято называть *засорениями Взрослого* (см. рис. 2), или *контаминациями* [2]. Засорение взрослого Родительскими предрассудками состоит в том, что человек упорно придерживается мнений, которые не подтверждаются объективными фактами. Значительная часть таких убеждений, пишет российский психолог Н.Н. Васильев, принимает вид запретов, предписаний и заповедей, которые формируют идеальное «Я» — образ, с которым человек сравнивает себя и других и на этом основании формирует самооценку и отношение к другим людям. В большинстве своем такие контаминации безвредны, но у руководителей они могут быть

источником ошибочных решений и проблем, в частности при решении задачи укрепления дисциплины.

Некоторые примеры Родительских убеждений, связанные с использованием наказания [4], которые могут быть положены в основу решений по укреплению дисциплиной труда:

— «Дисциплина прежде всего!»

— «На нарушение необходимо отреагировать сразу же».

— «Чем больше провинность подчиненного, тем большего наказания она требует»

— «Чем больше наказание, тем большую активность оно побуждает».

— «Человек не повторит своего проступка, если его сильно оскорбить, обидеть, унижить».

— «Дисциплина основана на страхе. Для укрепления дисциплины нужно регулярно запугивать и наказывать».

— «Для подчиненного значение наказания зависит только от его силы».

— «За каждый проступок подчиненный должен понести наказание».

Н.Н. Васильев [2] подчеркивает, что в эго-состоянии Родитель человек опирается на свои верования и факты ему не нужны. Ему достаточно своих убеждений, чтобы оценить что-либо и сделать выводы. В состоянии Взрослого, засорённого Родителем, человек пользуется его выводами и оценками, так, как если бы они были фактами. Это часто приводит руководителей к ошибкам, поскольку они не различают свои оценки реальности и саму реальность. Примером тому являются выше перечисленные Родительские убеждения руководителей. Рассмотрим их более детально (т.е. с позиции не засорённого Взрослого).

Итак, дисциплина труда персонала является существенной характеристикой корпоративной культуры предприятия. Но гораздо более важными показателями деятельности предприятия выступают его конкурентоспособность, производительность труда персонала. В условиях современной экономики для предприятия чрезвычайно важными могут быть инновационность, клиентоориентированность (уровень сервиса), условиями которых являются креативность сотрудников, их организационная лояльность. Так вот чрезмерное стремление к дисциплине, неоправданное ужесточение требований («дисциплина, прежде всего!») может противоречить формированию жизненно важных для предприятия свойств и отношений.

Ошибочным является мнение о том, что на нарушение или провинность необходимо отреагировать сразу же. Такая реакция руководителя может привести к результату, противоположному ожидаемому. В этот момент человек находится под влиянием побуждений, явившихся причиной такого поступка. Сотрудник в это время, как правило, находится в возбужденном и напряженном состоянии и наказание только усугубит его. Болгарский публицист Л. Симеонова подчеркивает, что «раскаяние и ощущение вины обычно появляется у человека позже, когда он остаётся один, когда успокоится. Тогда он способен отдать себе отчет о провинности. Наши слова, произнесённые позже, будут услышаны человеком, который, возможно, успеет сложить о своей вине мнение, близкое к нашему» [5, С. 54].

С другой стороны, проступок или нарушение подчиненного, вызывает раздражение, возмущение и даже гнев руководителя. В таком эмоциональном состоянии он рискует отреагировать неадекватно проступку. Спустя некоторое время. После детального анализа, сложившаяся ситуация может предстать в ином свете. Спокойная оценка проступка, результатов деятельности подчиненного даст возможность понять его мотивы, что, вероятно, в той или иной мере оправдает провинившегося. «Скоропостижное наказание», кроме того. Может убедить подчиненного в предосудительном, несправедливом отношении к нему со стороны начальника.

Заблуждением является убежденность в том, что чем больше провинность, тем большего наказания она требует. В управлении необходим дифференцированный и вдумчивый подход, поскольку не все одинаково реагируют на наказание. Люди эмоционально положительного типа, оптимисты обычно легко переносят трудности. Важные отрицательные события их не угнетают. Причиной неудач они искренне считают сложившиеся обстоятельства. Пессимистично настроенные, неуверенные в себе реагируют на наказание совсем по-другому. Они болезненно воспринимают даже замечание. Наказание для них является подтверждением их несостоятельности, неспособности к выполнению какой-либо работы. Серьезное наказание нанесёт ущерб не только им лично, но и выполняемой ими работе. Они становятся ещё более неуверенными в себе, безынициативными, часто перестраховуются. Могут замкнуться в себе, что нарушит их взаимоотношения в коллективе. Учитывая черты характера подчиненного, нужно избирательно подходить к использованию наказания: за одни и те же проступки по разному наказывать разных людей, а иногда вообще отказываться от использования наказания.

Ошибочной является уверенность в том, что большее наказание будет побуждать большую активность. Это происходит не всегда, в частности ввиду различной собственной оценки подчиненным своего поступка. Возможно, он убежден, что действовал верно, и поэтому наказание с его точки зрения несправедливо. А несправедливое наказание приводит к снижению активности, а то и вовсе к её прекращению. В решении о наказании важно учитывать отношение подчиненного к своей работе. Строгое наказание может стимулировать нерадивого и безответственного работника. Можно надеяться, что после такого воздействия он будет требовательнее к себе. Но в то же время наказание может выбить из колеи добросовестного и исполнительного работника. Большое значение имеют также возраст, опыт и статус сотрудника в коллективе. Молодой сотрудник в результате строгого наказания может потерять уверенность в себе. Опытный, авторитетный сотрудник, вероятно, будет переживать такое взыскание ещё болезненнее. Наказание не должно разрушать у сотрудника положительный образ самого себя. «Значение имеет не сила наказания, а отзвук, который оно вызывает у наказуемого, место, которое оно займет в системе его ценностей. Наказание должно не нарушать активность человека, а стимулировать его исправить допущенную ошибку» [5, С. 57].

Ни к чему, кроме разрушения нормальных отношений между руководителем и подчиненным, не приводит и убежденность в том, что, наказывая, человека нужно по сильнее оскорбить, унижить. Наоборот, в процессе объявления взыскания подчиненному нужно дать возможность выйти из такой ситуации, сохранив собственное достоинство. По мнению Л. Симеоновой, даже порицание должно включать упоминание о достоинствах личности работника, его успехах. Только такое дисциплинарное воздействие можно считать конструктивным, способствующим повышению эффективности деятельности подчиненного.

Неправильным является и мнение о том, что при регулярном использовании наказаний количество проступков и ошибок в деятельности подчиненного уменьшится. Наоборот, при таком подходе наступает своеобразное «привыкание» к взысканиям, в результате чего они теряют значимость для человека. Кроме того, регулярной и неоправданное использование наказаний приводит к созданию негативной эмоциональной атмосферы деятельности, повышает нервозность, лишает человека инициативности, удовлетворения от работы и, как следствие, разрушает мотивацию трудовой деятельности.

Ошибочным является представление о том, что значение, которое подчиненный придает наказанию, зависит только от его силы. На самом деле, на восприятие им наказания влияет авторитетность личности руководителя, оценка справедливости взыскания, степень взаимопонимания между руководителем и подчиненным. «Необходимо, чтобы человек. Порицающий нас, имел на это моральное право, сам отвечал требованиям, которые он предъявляет. Мы ценим моральную поддержку со стороны уважаемого нами человека и стремимся раскрыться перед ним с хорошей стороны. Перед ним мы значительно дольше испытываем стыд, глубже переживаем свою вину даже за маленькую провинность» [5, С. 58]. Взыскание, исходящее от неавторитетного руководителя, зачастую приводит лишь к озлобленности, обидам.

Заблуждаются и те руководители, которые считают, что на каждую совершенную провинность непременно следует отреагировать. Иногда отсутствие наказания может быть даже сильнее самого наказания. Конечно это возможно только при условии осознания своей вины подчиненным и глубокого раскаяния, а также высокой авторитетности руководителя. В этом вопросе есть ещё одна важная сторона, которую подметил Ю.П. Рогозин: «Если вы научитесь быть снисходительным к чужим недостаткам, то и ваши станут менее заметны для окружающих [6, С. 51].

Взрослое эго-состояние может засоряться и от Ребёнка. Это проявляется в иллюзиях, опираясь на которые человек принимает решения и совершает поступки, формирует отношения с другими. Руководителя, принимающего решения на основе иллюзий, ждут разочарования.

Некоторые примеры иллюзорных заблуждений [2], свойственных прежде всего руководителям:

— иллюзия собственного величия (весь мир обязан мне своим существованием, поэтому подчиненные должны следовать моим ожиданиям);

— иллюзия преследования, заговора (все ненавидят меня, специально стремятся «ставить палки в колеса», неудачи специально кем-то подстроены, все завидуют мне, мир наполнен негодьями), источником которой вероятно является базовое недоверие к миру [7];

— вера в «доброе волшебника» (если я буду вести себя определенным образом, то в награду сбудутся мои желания и мне не придется самому что-то делать для из воплощения в жизнь).

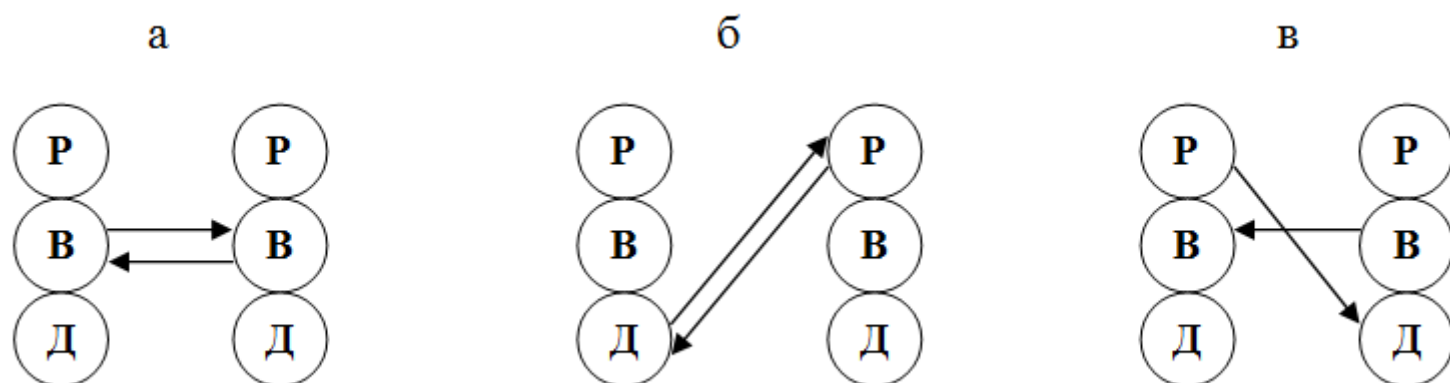
Взрослый, контаминированный Ребёнком, пишет Н.Н. Васильев, принимает желаемое за действительное, свои опасения по поводу реальности за саму реальность (например, кого-то *боится* и поэтому считает его *страшным*). Руководитель часто ошибается, не различая реальность и свои иллюзии. «Когда Родительские предрассудки и Детские заблуждения

засоряют Взрослого, человек с трудом воспринимает то, что происходит в действительности» [2, С. 26].

Анализ транзакций

Как уже отмечалось, обращаясь к какому-либо человеку, мы находимся в одном из трёх эго-состояний: Родитель, Взрослый, Ребёнок. Притом наше сообщение адресовано какому-то конкретному состоянию партнёра по общению. Воспринимая наше сообщение и отвечая нам, партнер также находится в одном из трех состояний. Наше обращение и ответ партнера (т.е. транзакцию) обычно иллюстрируют в виде структурной диаграммы, в которой векторами обозначаются сообщения, которыми обмениваются партнеры (см. рис. 3)

Рис. 3



Если партнер отвечает из того эго-состояния, к которому мы обращались, и его ответ адресован нашему актуальному эго-состоянию, то такие транзакции называются *параллельными*, или *дополнительными*.

Примеры параллельных транзакций, связанных с дисциплинарной деятельностью руководителя:

а) диалог типа «Взрослый-взрослый» (В-В, см. рис. 3а):

— Иван Сергеевич, мы не успеваем пообедать за полчаса. В столовой обычно слишком большая очередь.

— Сколько времени вам нужно?

б) диалог типа Д-Р (см. рис. 3б):

— Мне сегодня опять влетело от генерального за ваши опоздания!

— Какое он имеет право требовать от нас дисциплины, если самого невозможно застать на рабочем месте!

в) диалог типа Р-Д:

— Вы молодец – очень пунктуальны!

— Я так боялся опоздать.

в) диалог типа Р-Р:

— Это безобразие! Сотрудники отдела постоянно нарушают сроки подготовки документов.

— Современная молодёжь безответственна. Нам нужно строже наказывать нарушителей исполнительной дисциплины!

Если адресат отвечает не из того эго-состояния, которому было направлено сообщение, и векторы коммуникаций на диаграмме пересекаются, то такие трансакции называются *пересекающимися* или *перекрестными*.

Примеры пересекающихся трансакций:

а) диалог, в котором обращение осуществлено с позиции Родителя и адресовано Ребёнку партнера, а ответ с Взрослого эго-состояния адресован Взрослому инициатора трансакции (Р-Д, В-В)(см. рис. 3в):

— Как вам не стыдно допускать такие ляпы в работе!

— При чём здесь совесть? Давайте разберемся в причинах ошибок.

б) диалог типа В-В, Д-Р:

— Крышка работающей машины должна быть закрыта. Это требование техники безопасности.

— Вы что, специально за мной следите, чтобы потом придраться!

в) диалог типа Р-Д, Р-Д:

— Вы ведете себя как капризный ребенок!

— Выбирайте выражения!

Но этим анализ трансакций не исчерпывается. Любое устное высказывание можно оценивать с точки зрения текста сообщения и смысла, который человек вкладывает в сообщение. Иногда они могут не совпадать. Поэтому говорят, что трансакции могут иметь два уровня: открытый (социальный) и скрытый (психологический). Если трансакции имеют различное содержание на социальном и психологическом уровнях, то их называют двойными, а трансакции, передающиеся на психологическом уровне – скрытыми. Скрытые трансакции проявляются в невербальном поведении (интонации, жестах, паузах и др.) в виде намеков, иронии, сарказма, провокации и т.п. Исследователи отмечают [2], что психологический уровень трансакций обычно чутко улавливается людьми и они дают ответ именно на его содержание. Например, диалог руководителя среднего звена организации и его вышестоящего руководителя:

— Вы сами наведёте порядок с отчетностью в отделе или вам помочь (угрожающая интонация)!

— Иван Сергеевич, этого больше не повторится!

Здесь мы имеем дело с двойной трансакцией: на социальном уровне Взрослый-Взрослый, а на психологическом – Родитель-Ребёнок.

Итак, что же нам даёт анализ транзакций для решения вопросов укрепления дисциплины труда? Чтобы ответить на этот вопрос, важно понимать, что, обращаясь к партнеру с определенного эго-состояния, коммуникатор приглашает его занять комплементарную, т.е. дополняющую позицию. Партнер может сознательно выбрать эго-состояние, из которого он даст ответ, однако существует тенденция [2] отвечать из того эго-состояния, к которому обращена реплика партнера. При том, чем чаще человек пребывает в определенном эго-состоянии, тем более привычными доминирующими становятся реакции из этого состояния. Каждому, например, приходилось сталкиваться с коллегами по работе, которые независимо от служебного статуса пытаются всех контролировать, поучать, требовать что-то. Для таких людей доминирующим является эго-состояние Родитель. Эриком Берном даже был разработан тест на определение доминирующего эго-состояния человека.

В то же время результаты наблюдений показывают, что вопросы дисциплины руководители чаще всего решают с позиции ограничивающего Родителя. Если руководитель с позиции Родителя требует от подчиненных дисциплины, то возможны два варианта развития взаимодействия:

- а) руководитель провоцирует эго-состояние Ребёнка у подчиненных с вытекающими из этого состояния последствиями;
- б) провоцирует конфликт с теми подчиненными, которые находятся в состоянии Взрослого.

Рассмотрим каждую ситуацию. Как ведет себя человек в эго-состоянии ребенка? Он реагирует эмоционально (играет «в молчанку», демонстративно обижается, плачет), капризничает, дерзит, допускает хамское поведение хитрит, манипулирует, втягивает руководителя в различные деструктивные психологические игры. Многим руководителям это хорошо знакомо. Но удивительно, что они сами в значительной степени провоцируют такое поведение своим родительским эго-состоянием.

Во второй ситуации на стимул с позиции Родителя, который адресован эго-состоянию Ребенок подчиненного, последний реагирует с позиции Взрослого и адресует свою реакцию Взрослому эго-состоянию руководителя. В этом случае мы имеем классический вариант пересекающейся транзакции (см. рис. 3в). Но при пересекающейся транзакции происходит разрыв коммуникации, что, по сути, является конфликтогеном и может привести к возникновению конфликта.

И первая и вторая ситуации являются деструктивными. Следовательно, **выход состоит в том, чтобы вопросы укрепления дисциплины труда решать с позиции Взрослого, обращаясь к Взрослому эго-состоянию подчиненных.** Н.Н. Васильев пишет: «Если мы хотим, чтобы наш собеседник вёл себя как рассудительный взрослый человек, способный принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность, то нам необходимо обращаться к его Взрослому, находясь при этом во взрослом эго-состоянии» [2, С. 31].

Для реализации этой идеи нужно, как минимум, выполнить несколько условий:

1. Доминирующим для руководителя должно быть эго-состояние Взрослый.
2. Руководителю нужно обладать навыками общения в стиле «Взрослый-Взрослый».
3. Проанализировать обоснованность требований дисциплины. Руководитель должен быть готов конструктивно («по взрослому») объяснить подчиненному, почему существует то или иное требование дисциплины.

4. «Взрослое» отношение к дисциплине должно быть элементом корпоративной культуры всего предприятия или организации.

Прекрасной иллюстрацией такого подхода является работа американского специалиста в области менеджмента Дика Грота [8]. В своей книге он нигде не упоминает о трансактном анализе, но его подход полностью совпадает с идеей укреплять дисциплину в эго-состояниях Взрослый – Взрослый. Свой метод он назвал «дисциплина без наказаний» (ДБН). Этот метод основан на убеждении, что каждый из работников – это взрослый, заслуживающий уважения человек, который ведет себя со всей ответственностью, когда видит, что руководители относятся к нему с доверием. Он способствует росту самоуважения и чувства собственного достоинства у руководителей и подчиненных. Принципиальное отличие этого метода от других дисциплинарных систем состоит в том, что он учит обходиться без карательных мер и апеллировать к чувству личной ответственности.

Если предельно кратко излагать, то система «дисциплины без наказаний» состоит из трех групп последовательных мероприятий:

1. **Неформальные методы воздействия** – поощрение дисциплинированного поведения и обсуждение улучшения стиля работы.
2. **Формальные методы воздействия** — напоминание, формальное напоминание и отгул для принятия решения. После двух напоминаний сотруднику предлагается провести один день дома, с сохранением оплаты, для принятия решения: либо он исправляет возникшую ситуацию и придерживается установленных требований, либо ищет подходящую для себя работу в другом месте. Его предупреждают, что, если в дальнейшем возникнут проблемы с дисциплиной, то он будет уволен. Сотрудник сам планирует свое будущее, а руководство предприятия уважает его решение, каким бы оно ни было.
3. **Увольнение**, которое не рассматривается как «высшая мера наказания». Сотруднику спокойно (в стиле Взрослый-Взрослый) говорят: «Вы – хороший человек; мы – хорошая компания. Но у вас – свои интересы, а у нас – свои. Мы пытались сгладить разногласия и не сумели. Вам нужно найти другую работу, более подходящую для вас. Нам надо найти другого работника, более подходящего для нас». Это мирный развод» [8, С. 34]

Метод «дисциплины без наказаний» разработан Д. Гротом более 30 лет назад, опробован на множестве предприятий и доказал свою эффективность. Безусловно, его внедрение нужно воспринимать как серьезный проект организационных изменений, который требует обучения руководителей, планирования и контроля процесса внедрения.

Литература:

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы: Пер. с англ./ Общ. ред. М.С. Мацковского. – СПб.: Лениздат, 1992. – 400 с.
2. Васильев Н.Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. – СПб.: Речь, 2005. – 283 с.
3. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 224 с.
4. Потеряхин А.Л. Психология управления. Основы межличностного общения. – К.: ВИРА-Р, 1999. – 384 с.
5. Симеонова Л. Маленькая книжка о любви. – М.: Республика 1992.
6. Рогозин Ю.П. Секреты общения. – М.: Знание, 1991. – (Сер. «Молодёжная»; №10)

7. Потеряхін О.Л. Стадії життя людини та практичні проблеми кадрової роботи/ Довідник кадровика, №7/2009. – С.104 – 108; №8/2009. – С. 106 – 109.
8. Грот Д. Дисципліна без наказаний. Как превратить проблемных работников в ценные кадры организации. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.

НЕОТЪЕМЛЕМЫЕ ПРАВА УВЕРЕННОЙ В СЕБЕ ЛИЧНОСТИ¹

Первый шаг обретения уверенности в себе – это осознание того, что никто не сможет управлять вашими эмоциями, если вы не допустите этого.

Это фундамент, на котором мы создаем позитивные отношения с людьми – такие, как доверие, сострадание, теплота, близость, любовь. Права личности придают нам уверенность в себе.

Наше главное право, из которого вытекают все остальные.

Человек имеет право быть последним судьей над самим собой и над своими поступками.

ПРАВО ПЕРВОЕ

Вы имеете право судить о собственном поведении, мыслях, эмоциях и брать ответственность за их последствия на себя.

Вы имеете право быть верховным судьей над собой. Чем более мы слабохарактерны и безвольны, тем больше вероятность того, что мы отказываем в данном праве как себе, так и другим. Чем меньше мы надеемся на свои силы, тем больше боимся, что не окажется необходимых правил поведения.

Несамостоятельный человек не захочет признавать право других принимать решения самостоятельно. Он будет психологически манипулировать другими с помощью правил и стандартов: *правильно — неправильно, порядочно или нет* – так он контролирует наше поведение, которое может быть в противоречии с его собственным личным желанием, симпатиями и антипатиями.

Манипулирование вашим поведением возникает тогда, когда вам навязываются чуждые вам правила (на которые вы не соглашались), которые попирают ваше неотъемлемое право – самим решать, что и как делать.

Когда вы становитесь судьей самому себе, вы учитесь находить собственные способы, независимо оценивать свое поведение. Система оценок, которую вы вырабатываете на собственном опыте (испытаний и ошибок), меньше всего похожа на правильно-неправильно, а скорее напоминает: «это работает на меня, то – нет». Ваши независимые суждения образуют свободную систему «Я люблю – мне нравится», «Я не люблю – мне не нравится», а не систему «Я должен – я не должен», «Ты должен – ты не должен».

Многих из нас перспектива того, что придется быть собственным судьей, пугает. Необходимость вырабатывать свои собственные правила жизни по мере того, как мы движемся дальше, — не простая задача. Но все же, мы должны полагаться на свой собственный суд, потому что хотим мы это признавать или нет, истина такова: мы сами несем ответственность за себя.

Правовая система, законы, равно как и система морали не имеют ничего общего с абсолютно «правильным» и «неправильным». У вас всегда есть право нарушить закон и ответить за последствия этого.

ПРАВО ВТОРОЕ

Вы имеете право не оправдываться и не извиняться за свое поведение.

Если вы уверенный в себе человек, вам нет нужды объяснять свое поведение другим, чтобы они решали: правильно ли оно, неправильно ли, корректно или некорректно, и т.п. Конечно, люди всегда имеют право высказать вам, что им не нравится то, что вы делаете. Вы же, в свою очередь, имеете право проигнорировать их замечания, или найти компромисс, или, пощадив их чувства, с уважением отнестись к их пожеланиям и полностью изменить свое поведение.

Часто люди задают вопрос «Как я могу отказать в объяснении другу, если он того просит?». Но вместо этого следует задуматься над вопросом: «А почему мой друг требует, чтобы я объяснил ему свое поведение?» Если некоторые из ваших друзей отказываются признать ваше несомненное право останавливать манипулирование вами, возможно, они не в состоянии строить свои отношения с вами иначе, как на основе манипуляций. Решайте сами. Выбор друзей, как и всего остального, всецело зависит от вас.

ПРАВО ТРЕТЬЕ

Вы имеете право решать, должны ли вы брать на себя ответственность за чужие проблемы (есть ли вам дело до чужих проблем).

Каждый из нас полностью отвечает за свое благополучие, счастье и успех в жизни. Как бы мы не желали добра друг другу, у нас нет возможности создавать счастье кому-то еще.

Вы можете время от времени делать приятное кому-то, исполнять его пожелания, но этот человек должен сам испытать тяжесть, пот, боль и страх поражений и так строить свою жизнь, чтобы быть здоровым и счастливым. Каждый из нас должен сам решать свои проблемы и учиться справляться с ними.

К тому же, если вы не пользуетесь своим правом отвечать только за себя, то другие люди воспользуются этим и будут навешивать на вас еще и свои проблемы.

ПРАВО ЧЕТВЕРТОЕ

Вы имеете право передумать, изменить свое мнение.

Все мы – люди, и нам свойственно меняться. Мы передумываем, выбираем то, что лучше; наши интересы с течением времени и в зависимости от условий меняются. Очевидно, что наш выбор в одной ситуации работает на нас, в другой – против нас. Чтобы не утратить здравого смысла и успешно добиться своего благополучия и счастья, мы должны признать: перемена мнения – это нормальная и здоровая реакция. Но, если вы передумали, другие люди могут сопротивляться вашему новому выбору.

ПРАВО ПЯТОЕ

Вы имеете право делать ошибки и отвечать за них.

Ошибаться – часть человеческого существования. Наше неотъемлемое право делать ошибки и отвечать за них просто характеризует реальность человеческой жизни. Мы должны признать, ошибки – это всего лишь ошибки, и ничего более. В противоположном случае мы можем стать объектами для манипуляции. Нами легко манипулировать в том случае, если мы верим, что ошибки – «зло», и мы «не должны» их совершать; а уж если допустили промах, надо его исправить «правильным» поведением.

За ошибки надо платить – так считают другие, и на этом основании они, напоминая нам наши прошлые ошибки, управляют нашим последующим поведением.

ПРАВО ШЕСТОЕ

Вы имеете право сказать «Я не знаю»

Еще одно ваше законное право – принимать решение, даже если вы не знаете всего, что за этим последует. Вы имеете право сказать: «Я не знаю», — если вы не знаете ответ на вопрос. Конечно, если вы до того, как начнете что-то делать, спросите себя, какими могут быть последствия ваших действий, вы, скорее всего, многое не сможете предвидеть. А этого очень хочется людям, манипулирующим вами. Они считают, что вы должны предвидеть последствия своих поступков.

ПРАВО СЕДЬМОЕ

Вы имеете право не зависеть от того как к вам относятся другие.

Что бы вы или я ни делали, всегда найдется кто-то, кому это не понравится, а кто-то в результате, возможно, будет оскорблен в своих чувствах. Допустим, вы считаете: для того, чтобы успешно общаться с кем-нибудь, первое, что необходимо – это добиться его дружеского или братского расположения к вам. В этом случае вы открываете себя для манипулирования, и оно будет тем сильнее, чем больше ваша потребность в этой доброжелательности. В действительности вам не требуется расположения других людей, чтобы взаимодействовать эффективно и с пользой для дела.

Людей часто пугает «угроза» того, что их кто-то может не полюбить, или не любит настолько, что становятся парализованными этим чувством и не могут действовать для своей же пользы на работе, с друзьями, супругами, возлюбленными и т.п. Не стоит жить в постоянном страхе, что вы задеваете чувства других людей. Все мы иногда обижаем друг друга. Это жизнь.

ПРАВО ВОСЬМОЕ

Вы имеете право быть нелогичным в принятии решений.

Логика – это ход рассуждений, который мы используем, чтобы принять какое-то свое решение. Однако не все логические утверждения истинны. К тому же, логичные умозаключения не всегда и не в любой ситуации могут спасти нас от вмешательства реальности. Особенно мало помогает логика, когда речь идет о чувствах, желаниях, устремлениях. Логика и абстрактные рассуждения строятся на таких категориях, как «да» — «нет», черное – белое, все или ничего. Но в реальной жизни наши чувства и эмоции не поддаются столь категоричным оценкам. Логику не стоит применять к человеческим взаимоотношениям.

Многие из нас считают, что они должны «хорошими» доводами оправдать свои желания, или цели, или действия, используя логику, чтобы она преодолела ваши сомнения и обеспечила выбор правильного пути. С другой стороны логика очень помогает тем людям, которые хотят, чтобы мы поступили как-то иначе, то есть используют логику для манипулирования.

Даже если вы поступаете логично, это далеко не всегда поможет решить вашу проблему. Если вы сообразуетесь логикой, это лишь означает, что вы ставите себе определенные рамки: делаете только то, что полностью понимаете. Но решение вашей проблемы часто может находиться за пределами данных рамок.

ПРАВИЛО ДЕВЯТОЕ

Вы имеете право сказать: «Я не понимаю».

Мы все не столь находчивы и восприимчивы, чтобы абсолютно понимать хотя бы большую часть того, что происходит вокруг. И все же ограниченность человеческих способностей не мешает нам жить. Знание приходит с опытом, и наш опыт общения с другими людьми показывает, что мы не всегда понимаем намерений и желаний других людей. Тем не менее, многие пытаются с помощью намеков, недомолвок и подсказок заставить нас думать то что они хотят. А наше неотъемлемое право – не понимать этих намеков.

ПРАВО ДЕСЯТОЕ

Вы имеете право сказать: «Мне наплевать...», «Меня не волнует...», «Меня не интересует...».

Как вы видите, большинство наших прав частично пересекаются друг с другом, поскольку они всего лишь более частичные проявления самого первого права: быть конечным судьей самому себе. Также много общего в тех обычных убеждениях, на которых строится манипулирование вашим поведением другими людьми, ибо все это сводится к одному: вы не судья самому себе. Из такого убеждения следует: хоть вы и несовершенны, как и всякое человеческое существо, вы должны стремиться к совершенству. Если, по воле небес, вы не можете улучшить себя, вы должны, по крайней мере, хотеть улучшить свою человеческую сущность.

Если вы разделяете такое представление, вы открыты для всевозможных манипуляций; число способов управления вашим поведением ограничивается лишь изобретательностью других людей.

[1] Смит М. «Тренинг уверенности в себе»: Пер. с англ. СПб.: ИК «Комплект» — 244 с.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДРОСТКОВ

1. Бош Геральд 1000 отговорок в школе, дома и... везде. – М.: «Издательство Астрель», «Издательство «Олимп», «Фирма «Издательство АСТ», 2000. – 160 с.
2. Вачков И.В. Приключения во внутреннем мире: Психология для старшеклассников. – М.: ИЦ «Академия», 1996. – 96 с.
3. Еникеева Диля Практическая психология для мальчиков, или Как стать настоящим мужчиной. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1998. – 256 с.
4. Кларк Л. SOS. Обуздай свои эмоции. Как справиться с тревогой, гневом и депрессией. – М.: Астрель: АСТ, 2007. – 301 с.
5. Кови Ш. 7 навыков высокоэффективных тинейджеров. Как стать крутым и продвинутым. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 328 с.
6. Мэтьюз Э. Будьте хорошим другом. – Мн.: ООО «Попурри», 2003. – 256 с.
7. Найк Анита Практическая психология для девочек, или Как относиться к себе и мальчишкам. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1997. – 336 с.
8. Петрановская Л.В. Что делать, если... — М.: АСТ, 2015. – 143 с.
9. Петрановская Л.В. Что сделать , если... 2: Продолжение любимейшей и очень полезной книги. – М.: АСТ, 2015. – 143 с.
10. Потапов С., Вакса О. Курс выживания для подростков. – М.: АСТ-ПРЕСС, 2001. – 336 с.
11. Потапов С., Вакса О. Этикет для подростков, или Искусство нравиться себе и другим. – М.: АСТ-ПРЕСС

12. Синичкина Е. Практическая психология для подростков. – М.: АСТ-ПРЕСС, 2001. – 304 с.
13. Снайдер Ди Практическая психология для подростков, или Как найти свое место в жизни. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1997. – 288 с.
14. Томсон П. Самоучитель общения. – СПб.: Питер, 2000. – 256 с.
15. Честерфилд Ф. Д. С. Письма к сыну. – М.: РИПОЛ классик, 2013. – 368 с.

ФАКТОР СПРАВЕДЛИВОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Существенным фактором, определяющим лояльность персонала по отношению к фирме и её руководству, непосредственно влияющим на профессиональную мотивацию, является степень справедливости отношений работника и предприятия, вернее её субъективная оценка каждым сотрудником.

Одно из направлений в изучении справедливости отношений, в том числе и управленческих, представляют американские учёные Ричард Хьюсман, Джон Хэтфилд /1/. Знание основ этой теории даёт руководителям, менеджерам возможность создать условия для формирования высокой профессиональной мотивации. В анализе взаимодействия людей эти учёные исходят из следующих аксиом:

1. Люди постоянно оценивают свои взаимоотношения с другими (или с предприятием) путем сравнения того, что они вкладывают в эти отношения и того, что получают взамен. В подсознании каждого человека функционирует своеобразный «счётчик», который постоянно осуществляет сравнение и оценку вклада и отдачи. При том работа этого «счётчика», как правило, не осознаётся или осознаётся не полностью. Результат этой оценки может быть в виде одного из трех вариантов:

- а) человек приходит к выводу, что его недооценивают, т.е. он вкладывает в отношения больше, чем получает взамен;
- б) он ощущает, что его переоценивают — получает больше, чем вкладывает в работу;
- в) вклад оказывается равным отдаче — в этом случае взаимодействие оценивается как справедливое.

Но каждый человек сравнивает не только то, что он лично вкладывает и получает взамен, но и то, что вкладывают и получают другие. Государственные служащие сравнивают свою зарплату с заработком аналогичных специалистов работающих на частных предприятиях. Инженеры, имеющие высшее образование и высокую квалификацию, могут быть не удовлетворены, сравнивая свои доходы с зарплатой неквалифицированных рабочих. Автор известного руководства по мотивации Гизела Хагеманн /4/ отмечает, что британские топ-менеджеры чувствуют себя бедными родственниками, когда узнают, сколько получают их американские коллеги. Человек может сравнивать свой вклад и отдачу в прошлом на предыдущих местах работы, с тем, что ему приходится делать и отдачей в настоящее время.

В качестве собственного вклада могут рассматриваться не только затраченное время и усилия, но и уровень квалификации и её уникальность, проявление творчества при решении сложных задач, использование собственного имиджа, связей и т.п. Отдача, которую получает

сотрудник, тоже не сводится только к деньгам. В качестве таковой может восприниматься внимание и признание со стороны руководителя, доброжелательная атмосфера и уважение в коллективе, т.е. не материальные обстоятельства.

2. Неэквивалентность вклада и отдачи приводит к возникновению беспокойства, переживаний. Переоценка вызывает чувство вины, недооценка заставляет людей испытывать обиду. Люди, которые считают себя недооцененными, значительно меньше удовлетворены работой.

3. Люди, неудовлетворенные своими взаимоотношениями из-за низкой отдачи, стремятся восстановить справедливость. Все способы восстановления справедливости, которые осознанно или не осознанно будут использовать сотрудники предприятия, испытывающие обиду из-за недооценки, можно объединить в следующие группы:

А. Восстановление справедливости путем уменьшения своего вклада. Сотрудник снижает интенсивность и качество работы. Расхожее утверждение — «Если они думают, что они нам платят, то пусть думают, что мы им работаем» — касается как раз такой ситуации. Уменьшать свой вклад сотрудник может:

- опаздывая на работу, снижая исполнительскую дисциплину,
- сокращая объем выполняемой работы,
- снижая качество работы,
- уклоняясь от выполнения работы,
- увеличивая количество прогулов «по болезни»,
- «имитируя» деятельность.

Б. Человек может попытаться восстановить справедливость добиваясь себе большей отдачи:

- требуя увеличения зарплаты, премий, так называемого компенсационного пакета (медицинское обслуживание, питание и т. д.)
- настаивая на продвижении по службе,
- требуя улучшения условий труда;
- используя ресурсы организации (интернет, автомобиль и т.п.) в личных целях;
- прибегая к преступным действиям (мошенничество, воровство);

В. Сотрудник может предпринять попытки изменить вклад и отдачу тех с кем он себя сравнивает. Такие попытки проявляются:

- в обращениях к руководству по поводу неправильного /нерационального, несправедливого/ распределения обязанностей;
- в устных и письменных жалобах и предложениях увеличить объем работы других сотрудников;

— в требованиях уменьшить несправедливо высокую оплату работы некоторых коллег;

Г. Реакцией на несправедливость может быть переоценка своих возможностей, снижение самооценки и уверенности в себе. В этом случае индивид, как правило, изменяет и объект сравнения («У него такие связи! Куда мне до него...»). А это в свою очередь негативно отражается на мотивации деятельности.

Д. Прекращение или разрыв несправедливых взаимоотношений (увольнение).

Перечисленные действия могут использоваться менеджерами как признаки для диагностики неудовлетворённости сотрудников связанной с недооценкой руководством фирмы их вклада. Обратимся к примеру: начальник даёт задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда. И добавляет при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд. Демонстративная попытка восстановить справедливость.

По мнению Г. Десслера [7], несправедливое отношение к работникам может проявляться и в недоверии, грубости, оскорблении. Работники, испытывающие постоянное давление со стороны начальника и ощущающие несправедливость по отношению к ним, проявляют низкий интерес к работе, имеют низкую удовлетворенность работой и жизнью и чаще всего приходят к решению покинуть такую организацию. Он считает, что работодателям следует запрещать руководителям такое обращение с подчиненными. Во многих фирмах уже применяется политика против насилия и унижения.

В ситуации, когда в результате сравнения вклада и отдачи сотрудник приходит к выводу, что его переоценивают (т.е. он получает больше, чем вкладывает) как уже отмечалось, он испытывает чувство вины. Однако эти переживания если и побуждают к большей активности, то на очень непродолжительное время. Сотрудники менее склонны изменять своё поведение и деятельность, если считают, что им переплачивают. Люди достаточно быстро убеждают себя в том, что такая оплата, которую они получают и есть справедливая.

Вместе с тем менеджерам нужно учитывать, что не все люди одинаково относятся к разнице вклада и отдачи. Здесь выделяются следующие группы людей:

- 1) альтруисты — хотят вкладывать больше, чем получать;
- 2) чувствительные к справедливости — стремятся к равновесию вклада и отдачи;
- 3) эгоисты — хотят получать больше, чем вкладывать.

Теория справедливости имеет большое практическое значение для регулирования взаимодействия руководителя и подчиненного в процессе управления. Какие же выводы можно сделать из основных аксиом этой теории? Первый вывод, конечно же, состоит в том, что **руководитель должен стремиться к тому, чтобы его действия расценивались персоналом как справедливые**. Ярким примером может быть интересный случай из жизни известного украинского учёного, академика Евгения Оскаровича Патона, о котором рассказывает И. Малышевский [3]. За три месяца до начала Великой отечественной войны Е. А. Патону присудили Сталинскую премию первой степени. Для самого лауреата это было полной неожиданностью, поскольку Академия наук Украины его кандидатуры не выдвигала. В Институте его все бурно поздравляли. Но сам «именинник» приветствия воспринимал мрачно, сдержанно, с оттенком недовольства. Он считал несправедливым, что премией отмечен один

он, а не коллектив творческих участников разработки метода скоростной автоматической сварки, за которую была присуждена эта премия. Он направил письмо в Москву самому председателю Совнаркома СССР (им был Молотов) с настойчивым требованием исправления ошибки и списком сотрудников, которые вместе с ним работали над созданием автосварки под флюсом. Ответ Молотова был лаконичен: в таких документах ошибок не бывает.

Тогда Патон решил ошибку исправить сам. Денежную премию в 100 тыс. рублей (старожилы помнят, что это были довольно большие деньги) он разделил между активными участниками разработки (В. Дятловым, А. Лапиным, И. Кидро). Он по одному их вызвал к себе, и спросил номера их сберегательных книжек. Расспрашивать, для чего он это делает, в институте было не принято. Накладка вышла лишь с очень уважаемым рабочим Шириным В.С., у которого сберкнижки просто не было. Патон попросил его: «После работы положите в сберкассе пять рублей, а книжку завтра принесите мне». Через несколько дней он возвратил Ширину сберкнижку в которой к пятёрке было добавлено ещё... двадцать пять тысяч рублей! Себе Патон из этой премии не оставил ни копейки!

Естественно, справедливость в выплате вознаграждения не имеет ничего общего с пресловутой уравниловкой. Фирма, безусловно, должна выделять более ценных и значимых для неё сотрудников, в том числе и более высокой оплатой труда. Но если человек получает значительно большую зарплату чем его коллега, то последнему должно быть понятно, почему так происходит. В целом работники склонны оценивать уровень оплаты как справедливый, если для каждого из них выполняется следующее уравнение, которое сформулировал основоположник теории справедливости Стейси Адамс:

$$\frac{\text{Мой вклад}}{\text{Моя зарплата}} = \frac{\text{Вклад других сотрудников}}{\text{Оплата других сотрудников}}$$

Если мы хотим сохранить или даже повысить профессиональную мотивацию всех сотрудников, критерии повышения зарплаты должны быть известны, согласованы и понятны всем. Кроме того, сотрудники компании должны знать, какие их действия приведут к повышению вознаграждения, а какие — к уменьшению. Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Поэтому им нужно объяснить, почему существует разница в оплате работы сотрудников. Если разница в вознаграждении обусловлена в частности разной эффективностью труда, то получающим меньше сотрудникам должно быть понятно, что при достижении таких же высоких результатов они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Рассмотрим пример: один из главных специалистов небольшого предприятия подал заявление об увольнении. В процессе беседы выяснилось, что одной из причин такого решения было возмущение тем, что «на этой фирме какая-то секретарша зарабатывает больше» чем он. На фирму действительно несколько месяцев назад на должность секретаря референта была принята молодая девушка. Одним из основных условий к претендентам на эту должность было знание японского языка, поскольку важной функцией этого сотрудника являлось обеспечение взаимодействия с главными стратегическими партнёрами из Японии. Привлечь такого специалиста на постоянную работу оказалось очень трудно, поэтому фирма установила

достаточно высокий оклад. После объяснения возмущённому специалисту сути дела и значимости для фирмы вновь назначенного секретаря референта он передумал увольняться.

Персонал, выполняющий сходную по содержанию работу с одинаковой отдачей, должен получать примерно одну и ту же зарплату. Неудовлетворённость человека из-за несправедливости в этом вопросе может стать причиной его ухода с работы, даже несмотря на то, что размер зарплаты сам по себе достаточно высок. Некоторое время назад в военизированных структурах можно было наблюдать ситуацию, когда два сотрудника, имеющих высшее образование и одинаковый опыт работы, выполняющих примерно одинаковые функции и несущих равную ответственность, получали разную зарплату только из-за того, что один является военнотружущим, а другой вольнонаёмным. При том зарплата военнотружущего могла превышать почти вдвое. Безусловно, такая ситуация приводила к текучке кадров, снижению дисциплины и уменьшению качества работы низкооплачиваемых сотрудников.

Иногда за одну и ту же работу женщины получают меньше мужчин. Осознание этого приводит к острому чувству неудовлетворённости и обиды. Подобную ситуацию иллюстрирует пример из книги Г. Хагеманн /4/: государственная служащая подала заявление об уходе с работы, потому что считала свою работу очень скучной. На производстве она сразу же стала получать значительно больше. Некоторое время она была горда и удовлетворена своей работой. Но через несколько месяцев она узнала, что её коллеги-мужчины получают более высокую зарплату за ту же самую работу, причём некоторые из них даже не имеют такой квалификации, как у неё. Сотрудница была недовольна и разочарована, несмотря на то, что она получала больше, чем на своей предыдущей работе. Когда все её попытки добиться равной с мужчинами зарплаты оказались безрезультатными, она подала заявление об уходе с работы.

В некоторых организациях размер заработной платы сотрудников пытаются сохранить в тайне. Эта практика может объясняться по разному: «У нас такая корпоративная культура», «Нечего им в чужие кошельки заглядывать!». Но в любом случае за этим стоит стремление скрыть слишком большую и зачастую неоправданную разницу в оплате сотрудников, находящихся на различных уровнях иерархической пирамиды, порождающую чувство несправедливости, зависть, обиду. По мнению психологов /5/ такая практика приводит к негативным результатам. Во-первых, это сделать технически очень трудно. Со временем сотрудники все равно узнают размеры зарплат друг друга. Но эти знания дополняются большим количеством домыслов и подозрений в несправедливости там, где её на самом деле нет. Сотрудники рассуждают так: «Если скрывают, значит есть что скрывать!» Во-вторых, по мнению украинского учёного А.С. Афонина /5/, сокрытие зарплаты в тайне препятствует положительному мотивационному воздействию роста заработной платы, связанного с продвижением по служебной лестнице, увеличением производительности. Сокрытие зарплаты сотрудников таким образом можно считать демотивирующим фактором организационной среды.

В формировании лояльности и мотивации сотрудников важное место занимает оценка справедливости должностного роста сотрудников фирмы. В этом плане российский психолог В. К. Харский /2/ рекомендует соблюдать следующие условия:

- сотрудники фирмы изначально должны знать свои шансы на карьерный рост;
- структура компании должна быть прозрачной и известной сотрудникам;

- условия, необходимые для занятия конкретной должности, должны быть известны и понятны персоналу;
- в критериях карьерного роста должны учитываться чёткие и объективные показатели успешной работы в предыдущий период;
- компания должна предоставить возможность роста материального и иного вознаграждения с возрастанием опыта и квалификации сотрудников без служебного роста и изменения обязанностей;
- замещение вакантных руководящих должностей должно производиться, прежде всего, за счёт внутренних ресурсов.

Рассмотрим негативный пример: беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель даёт обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт. Основные причины: невыполнение руководством своих обещаний и несправедливость сложившейся ситуации — сотрудник работает гораздо больше, но получает столько же, сколько получал раньше.

Как положительную практику карьерного продвижения сотрудников можно рассматривать одно из правил, принятых в ООО «Торговый Дом «Мегаполис», о котором пишет начальник отдела персонала этого предприятия Наталия Геланова /6/. Это правило состоит в том, что на одного специалиста, приглашаемого со стороны должно быть не менее пяти продвижений внутри организации. Поэтому чаще всего они ищут специалистов низшего звена, что к тому же и дешевле обходится. В компании нет жесткой иерархической карьерной лестницы. Некоторые директора региональных представительств начинали свою карьеру в должности, например, кладовщика или кассира. Она считает это показатель внутреннего организационного здоровья.

Второй вывод из теории справедливости состоит в том, что **оценка человеком степени справедливости отношений с фирмой носит субъективный характер** и может не иметь ничего общего с объективным положением вещей. То, что для одного человека представляется справедливым, для другого может быть проявлением несправедливости. Например, те же неквалифицированные рабочие, в сравнении с которыми инженеры считают свою зарплату слишком маленькой, сами могут быть убеждены, что их зарплата несправедливо мала в сравнении с доходами инженеров.

Субъективный характер восприятия справедливости является причиной многих трудностей в соблюдении руководителями принципа справедливости. Но эта же субъективность содержит и большие возможности воздействия на подчиненного. Если восприятие справедливости субъективно, то его можно изменять, даже оставляя неизменными внешние обстоятельства, т.е. путем информирования, убеждения подчиненного, формирования у него других оценочных суждений, установок. Если чувство недооценки у подчиненного необоснованно и не отражает действительного положения вещей, то нужно изменить характер его восприятия ситуации. По мнению Р. Хьюстона и Д. Хэтфилда это можно сделать двумя способами:

1. Изменив восприятие человеком своего вклада. В управленческом общении это достигается путем сравнения процесса и результатов работы подчиненного с деятельностью его более результативных коллег. Эффективным может оказаться обращение к его деятельности на предыдущей работе, а также сопоставление его собственных возможностей с достигнутыми результатами. Полезным с этой точки зрения

будет пересмотр конкретных результатов работы исполнителя, которые с учетом динамичного изменения обстановки могут оказаться не достаточно удовлетворительными.

2. Изменив восприятие отдачи. Такое изменение осуществляется посредством сравнения получаемого подчиненным вознаграждения с заработной платой других служащих. Нужно объяснить сотруднику, что он может иметь в перспективе. Указать на признание, которым он пользуется в коллективе, сравнить с признанием и вознаграждением на прежней работе. Подчеркнуть, что многие стремятся оказаться на его должности и были бы вполне удовлетворены тем положением и вознаграждением, которое он получает.

Как отмечает Г. Десслер [7], никогда еще проблема справедливого отношения к работникам не была столь актуальной, как сегодня. Справедливое отношение к персоналу становится мощным инструментом управления в компании. На его взгляд процесс установления справедливых трудовых отношений влияет на поведение работников, имеющее большое влияние на уровень производительности труда и выполнения должностных обязанностей. Он обеспечивает доверие и лояльность работников. С помощью справедливых отношений менеджеры могут достичь наиболее важных и сложных целей и заручиться поддержкой и добровольным сотрудничеством своих работников. Более того, как показали результаты исследований, работники, ощущавшие справедливое отношение руководства, быстрее других реагировали на изменение внешних условий, например, на действия конкурентов.

Таким образом, справедливость вклада и вознаграждения является важным принципом и условием формирования лояльности и высокой мотивации персонала. Выполнение этого принципа требует постоянного внимания и непосредственного общения руководителей, менеджеров с подчинёнными им сотрудниками. Большое значение имеет внедрение определённой системы мониторинга оценки персоналом справедливости отношений с руководством предприятия.

Литература

1. Хьюсман Р., Хэтфилд Д. Фактор справедливости, или «И это после всего, что я для тебя сделал».- М.: Знание, 1992. — 68 с.
2. Харский К. В. Благонадёжность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
3. Малишевский И. О чём умолчал академик. – «Зеркало недели», № 30 (455) 9 августа 2003 г. – С. 13.
4. Хагеманн Г. Руководство по мотивации / Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2003. – 213 с.
5. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
6. Геланова Н. От корпоративных ценностей к поведенческим нормам //HRDepartment/ Отдел Кадров, № 11(98), май 2003, — С. 2 – 4.
7. Десслер Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

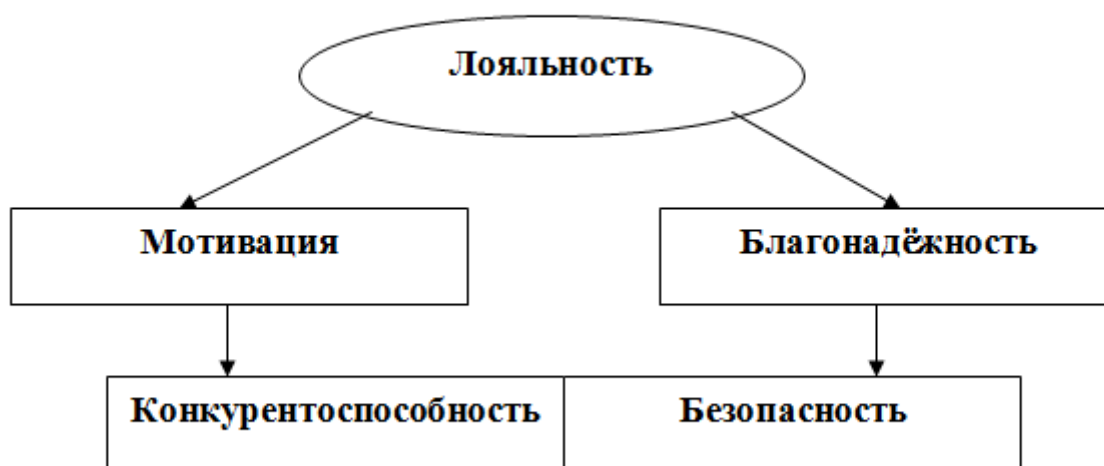
ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И «ДОЛГОЛЕТИЕ» ПРЕДПРИЯТИЯ

Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая в свою очередь сказывается на всех сторонах деятельности. Лояльные сотрудники готовы смириться с временными трудностями предприятия, принять необходимые организационные изменения. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой организации. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, отдавать все свои силы для достижения целей организации. По мнению К. В. Харского [5], лояльность определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения. На его взгляд, лояльные сотрудники используют все ресурсы и резервы для достижения максимальных результатов работы. Такие сотрудники способны по собственной инициативе заниматься самообразованием, обращаться за консультацией к специалисту.

Только от лояльных сотрудников можно ожидать поиска и реализации конкурентных преимуществ предприятия. М.И. Магура и М.Б. Курбатова [2] отмечают, что наблюдательность и изобретательность работников, заинтересованных в успехе своей организации, позволяет им находить новые средства получения преимуществ перед конкурентами в борьбе за потребителя. И наоборот если работник равнодушен, недоволен условиями работы и своими профессиональными перспективами, не доверяет руководству, стремится найти другое место работы, то от него трудно ожидать внимания к клиентам, активной работы по удовлетворению запросов потребителей. «Только патриоты, только люди преданные своей организации, приверженные её целям, готовы без остатка отдавать все свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. И напротив, вялость, безразличие к проблемам и целям организации, пассивность персонала – это характерные черты компаний-аутсайдеров» [2, С. 368 — 369].

Во-вторых, лояльность является важным условием безопасности фирмы, оказывающим существенное влияние на благонадёжность сотрудников. Например, не могут быть не лояльными к фирме и в частности к руководству секретарь, сотрудники службы безопасности предприятия, руководители всех уровней управления. В целом связь лояльности и жизнеспособности организации можно представить в виде схемы (см. рис. 1).

Высокий уровень лояльности персонала является одним из важных условий реализации организационных изменений. Поэтому стратегический план развития компании должен включать меры по повышению эффективности использования человеческих ресурсов и формированию лояльности.



Вместе с тем, анализируя современные тенденции в кадровой работе, специалисты отмечают общее снижение уровня лояльности людей в отношении их работодателей. Это, в частности, обусловлено низким уровнем компетентности менеджеров, руководителей, их непониманием роли лояльности персонала, неумением целенаправленно формировать преданность, приверженность сотрудников организации. Руководители часто считают более срочным и приоритетным решение таких текущих проблем, как недостаток финансовых средств, необходимость уменьшения налогов, трудности с поставкой сырья и комплектующих, со сбытом продукции. Но решить в долгосрочной перспективе задачу повышения конкурентоспособности предприятия, повышения качества товаров и услуг нельзя, не предприняв меры по формированию лояльности персонала.

Исследования зарубежных ученых [3] показывают, что около половины сотрудников компаний не считают своих работодателей заслуживающими лояльности. Основываясь на практическом опыте, А. Сухенко отмечает также низкую лояльность сотрудников многих российских компаний. «Даже если люди держатся за свою работу из-за высокой заработной платы, но при этом не уважают своих руководителей, то они точно также не уважают, а порой и просто ненавидят клиентов-потребителей. Если такие люди внешне хорошо работают с клиентами, значит, они хорошие актёры, которые затем цинично рассказывают друг другу, какая «сволочь» тот или иной клиент или как им удалось «развести» кого-либо на крупную покупку» [3, С. 14]. Естественно, что такой уровень лояльности не могут не отразиться на отношениях с клиентами. Особенно тяжелые последствия нелояльности персонала наблюдаются в трудные для фирмы времена.

Некоторые руководители сделали вывод, что приверженность больше неуместна в современном обществе, где эгоистические интересы задают тон в отношениях сотрудника и работодателя. «Но это самообман – пишет Ф.Райхельд. — Сегодня люди более чем когда-либо желают иметь организации и лидеров, заслуживающих доверия и преданности, помогающих направлять и обогащать их жизнь и работу» [3, С. 23].

На сегодняшний день специалисты в области управления человеческими ресурсами вообще различают две диаметрально противоположные стратегии управления. Первая, которую можно назвать традиционной, ориентирована на контроль и предполагает установление жесткого порядка. Характерным проявлением этой стратегии является повышенное внимание

руководства к контролю времени прихода на работу, к разработке различных положений, должностных инструкций. Специалисты в области менеджмента всё чаще отмечают несостоятельность этой стратегии в рыночных условиях.

Другая стратегия управления персоналом основывается на развитии у персонала лояльности, приверженности своей организации, её целям. С учетом этой стратегии от работников ожидается высокий уровень производительности, основанный не на контроле, а на принятии целей организации, преданности сотрудников. «Для стратегии приверженности характерным является предоставление персоналу возможности участия в решении проблем организации, возможности обучения и переобучения по мере исчезновения старых видов работ и создания новых. ...Именно приверженность персонала своей организации является ключевым фактором, обеспечивающим эффективную работу компании, достижение высших уровней качества продукции и услуг и победу в конкурентной борьбе» [2, С. 380].

Американский ученый Р. Уолтон [1] доказал что отказ организации от традиционного, ориентированного на контроль подхода к управлению работниками, дает организации повышенные показатели труда. При том люди работают эффективно и более творчески, когда на них возлагается более широкий круг обязанностей, поощряющих к сотрудничеству и способствующих получению удовольствия от работы. Попытки объяснить секрет успешности японских предприятий, предпринятые американскими исследователями, привели к созданию теории о том, что наилучший способ мотивировать работников – это добиться от них полной приверженности ценностям организации, благодаря умению повести за собой и воспитать вовлеченность. Т. Петерс и Н. Остин в частности пишут: «Доверяйте работникам и обращайтесь с ними так, как подобает обращаться с солидными людьми, вызывайте их энтузиазм сильным и творческим руководством, развивайте и демонстрируйте одержимость качеством, дайте им почувствовать себя хозяевами дела, и ваши работники ответят вам полной приверженностью» [1, С. 169].

Опыт многих всемирно известных компаний показывает, что максимально полное использование человеческих ресурсов организации является одним из важнейших преимуществ, позволяющих предприятиям достигать лидирующего положения на рынке. Такие компании добились выдающихся экономических результатов в частности за счёт повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации. Они рассматривают персонал как главный источник достижений. Лояльность, преданность, приверженность персонала, принятие сотрудниками целей и ценностей организации, готовность напряженно трудиться для их реализации специалисты считают важнейшими условиями максимальной отдачи не только человеческих ресурсов, но и всех других ресурсов организации, поскольку именно от людей зависит, как используются финансы, технические средства и т.д.

Важнейшими отличительными чертами, характеризующими лояльных работников, специалисты считают [2, 4]:

1. Более высокий уровень уважения к себе и другим сотрудникам, чувство гордости за успехи компании.
2. Готовность принимать инновации и изменения без паники и сопротивления.
3. Способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться сугубо рамками решаемой задачи.

4. Стремление к достижению наилучшего результата, используя для решения проблем самые разные средства, готовность к определенным жертвам ради успехов компании.
5. Склонность полагаться на собственное мнение и меньше поддаваться влиянию условностей, манипуляции.
6. Стремление к профессиональному росту, преодолению препятствий.
7. Желание оставаться членом этой организации несмотря на возникающие проблемы и сложности.
8. Стремление быть честным и искренним с компанией, переживание и беспокойство за её успех.
9. Энтузиазм и инициативность в решении сложностей организации.

Итак, в центре стратегии, ориентированной на лояльность находится достаточно детально обоснованное убеждение о том, что высокая приверженность работников ведёт к повышению эффективности деятельности предприятия. Однако нужно отметить, что некоторые зарубежные ученые по итогам анализа результатов исследований пришли к выводу, что высокая организационная приверженность связана с более низкой текучестью кадров, меньшим количеством нарушений трудовой дисциплины (например, прогулов), но не имеет явной связи с эффективностью деятельности сотрудников. По этому поводу М. Армстронг [1] высказывает предположение о том, что некорректно рассматривать приверженность (лояльность) как средство оказания прямого и незамедлительного влияния на эффективность. Вероятно, не стоит *слишком много* ожидать от работы, направленной на повышение приверженности, лояльности. Кроме того, наивно полагать, что такая работа *сразу же* изменит организационное поведение работников. Лояльность, приверженность – это не мотивация. На его взгляд это более широкое понятие, оно более стабильно во времени. Но процесс мотивирования сотрудников к эффективному выполнению работы тесно связан с лояльностью и приверженностью сотрудников. Поэтому организациям несомненно полезно сделать то, что они могут сделать для формирования лояльности сотрудников и соответствующего изменения их организационного поведения.

Кроме того, не нужно забывать и о том, что многие компании добились успеха не только благодаря развитию лояльности и приверженности на всех уровнях, но и благодаря разумному построению бизнеспроцессов, правильно разработанной маркетинговой стратегии, эффективному использованию технических, информационных и иных ресурсов организации. Лояльность персонала не нужно идеализировать, но она должна занимать своё заслуженное место в управлении и кадровой работе.

Очевидно, **лояльность нужно рассматривать как необходимое условие или основу формирования устойчивой мотивации труда персонала** предприятия. Там где есть лояльность, приверженность, мотивация будет сильнее, особенно если рассматривать эффективность работы в долгосрочной перспективе. «Есть основания утверждать, что сильная приверженность работе, вероятно, приведет к добросовестности и усердию при ее выполнении, регулярному посещению, символическому контролю и серьезным усилиям. Преданность организации, определенно, связана с намерением оставаться в ней...» [1, С. 172].
Формирование лояльности. Таким образом, моржно рассматривать

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 – 388 с.

3. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководства/ Пер. с англ. А. Сухенко – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.
4. Соломанидина Т.О. Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.
5. Харский К. Благонадёжность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ:

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СООТНОШЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

В настоящее время в научной и популярной литературе наиболее раскрыты вопросы формирования личного имиджа [6, 11, 17, 18] Теоретические и практические аспекты формирования имиджа организации остаются малоизученными. При этом в современной общественной жизни и экономике признана важность нематериальных факторов деятельности организаций, предприятий. Имидж, деловая репутация, репутация руководителей и топ-менеджеров, брэнды, качественная стратегия, система эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями стали включать в нематериальные активы стоимости компаний. Рейтинг политической организации и ее лидера является важным ресурсом достижения власти. Специалисты признают, что позитивный имидж стал инструментом достижения конкретных целей менеджмента и маркетинга [13], одним из ведущих внеценных рычагов конкурентной борьбы в разных сферах социальной жизни: политике, производстве, торговле, сфере услуг, шоу-бизнесе. «Для того, чтобы в океане однотипных предложений успешно реализовать свой «товар» (услугу, кандидатуру), необходимо вызвать особые положительные чувства, т.е. создать соответствующий имидж» [11, С.7]. Имидж и репутация рассматриваются как основная причина победы или поражения в бизнесе и общественной жизни [16].

Исследователи отмечают, что мировая тенденция заключается в непрерывном увеличении доли нематериальных активов в стоимости компаний. По некоторым данным [2] в рыночной стоимости западных компаний стоимость репутации составляет в среднем 20 – 30%, а иногда достигает и 80% (например, у компаний, работающих в области информационных технологий).

С развитием общества и средств коммуникации увеличились риски организаций, связанные с общественным мнением. В этих условиях, как отмечает Ж.-П. Бодуан [5] управление имиджем как ресурс компании играет более важную роль. Проблемы с имиджем могут повлечь сложности и потери социального, финансового, коммерческого характера. Более того, достижение высоких результатов в социальной, финансовой или коммерческой сфере требует целенаправленного и постоянного формирования имиджа организации.

Причины нарастающего внимания к имиджу организаций связаны с особенностями развития общества, увеличением роли информации в его функционировании, развитием технических средств коммуникации. Говоря об особенностях современного бизнеса, Б. Гейтс пишет: «Электронные технологии позволяют создать единое информационное пространство, в

котором партнеров не разделяют никакие барьеры; однако требуются крупные изменения в корпоративных унастроениях и культуре...» [цит. по 2, С. 14].

По мнению специалистов [3, 5], особое значение имидж имеет для крупных организаций, находящихся в центре внимания общественности и СМИ. Они в любой момент могут стать объектами критики и даже информационных атак, поэтому вынуждены постоянно работать с общественным мнением, привлекая значительные силы и средства. Так, например, в отделении PRкомпании GeneralMotors около двухсот сотрудников заняты работой, связанной с имиджем организации [3].

Ученые отмечают [3], что образ фирмы её сотрудники и руководство воспринимают иначе, чем люди, не принадлежащие этой организации. Довольно часто создатели или руководители организации не придают значения тем внешним атрибутам, которые бросаются в глаза новому человек, начинающему знакомство с ней.

Повышение эффективности деятельности, связанной с формированием имиджа организации, требует разумного применения опыта зарубежных компаний. В то же время такой опыт нужно адаптировать с учетом менталитета целевых аудиторий, особенностей развития экономики, системы государственного управления в нашей стране.

Понятие имиджа

Барбара Джи [16] отмечает, что многим имидж представляется как некая мистическая аура, которая окружает избранных людей, товары и компании. Иногда им кажется, что имидж не поддается логическому объяснению. Но если мы говорим о науке имиджологии, то её центральное понятие «имидж» должно быть четко определено, а разработка основных положений этой науки требует терминологической дисциплины, отсутствие которой разрушает предмет науки.

Прежде чем говорить об имидже организации, разберёмся с самим понятием «имидж». Оно означает «образ, отражение, подобие, изображение». В психологии «образ» понимается как результат отражения в психике характеристик объекта или явления. Но кроме собственно образа понятие имиджа, по мнению А.Ю. Панасюка [1], предполагает наличие какого-либо отношения человека к прототипу образа. По меткому выражению А.В. Ульяновского, «имидж – это неустойчивое владение сфокусированным отношением чужого сознания» [10, С. 8]. Такое отношение может выражаться словами в диапазонах «хорошо» — «плохо», «нравится» — «не нравится», «приятно» — «неприятно». Отношение может быть и невербализованным т. е. не выражаться словами.

Имидж это «мысленное представление о человеке, товаре или институте» [2], которое может возникать как спонтанно, так и целенаправленно формироваться в массовом сознании с помощью средств информационно-психологического воздействия в рамках рекламы, пропаганды и др. массовых коммуникаций. Конкретные черты образа (имиджа) могут вызывать эмоции, связанные с их принятием или осуждением.

Е.В. Змановская указывает на связь имиджа с понятием стереотипа. Она дает следующее определение: «имидж – это эмоционально окрашенный публичный образ кого-либо/чего-либо, принимающий форму социального стереотипа» [11, С. 9]. А.А. Ротовский [13] также

рассматривает имидж как стойкое стереотипное, эмоциональное отношение целевых аудиторий к определенному объекту.

Кроме того, Е.В. Змановская подчеркивает, что имидж не только образ, но одновременно и оценка [11]. Но люди имеют склонность давать полярные оценки. Это означает, что объективно нейтральные объекты могут быть отнесены к одному из полюсов: «хороший» или «плохой», «сильный» или «слабый» и т.п. Из этого некоторые исследователи делают вывод о том, что имидж всегда имеет эмоциональную окраску «нравится – не нравится». Прототипу имиджа остается определиться в своей задаче: притягивать или отталкивать аудиторию.

А.И. Панасюк [1] определяет имидж как мнение об объекте, возникающее в психике группы людей на основе образа этого объекта [1]. В таком понимании значение этого понятия почти совпадает со значением понятия «общественное мнение», используемом в социологии. Последнее определяется как такое проявление общественного сознания, в котором отражается отношение (оценка) больших социальных групп к актуальным явлениям, представляющим общественный интерес. Общественное мнение отражает определенную коллективную позицию, проявляющуюся как в отношениях, так и в поведении людей [3, С. 411- 412]. Оно возникает по проблемам, представляющим общественный интерес. Специалисты подчеркивают, что нормальное функционирование любой социальной или социально-территориальной группы невозможно без выработки коллективных представлений, суждений об общих делах, без общественно вырабатываемых оценок каких либо явлений, установления норм поведения, определения практических путей решения насущных проблем.

Ввиду значительного совпадения понятий имиджа и общественного мнения для решения практических задач важно понимать, как функционирует последнее.

Прототип и аудитория имиджа

А.Ю. Панасюк подчеркивает, что, говоря об имидже, необходимо четко отвечать на два вопроса:

1. Чей имидж, имидж кого мы рассматриваем (или имидж какого объекта)? Можно говорить об имидже личности, организации, товара, продукта и т.п., которых он вполне обоснованно называет *прототипами имиджа*.
2. Имидж у кого? Например: имидж кандидата у избирателей, имидж учебного заведения у молодежи, имидж руководителя у подчиненных. Этот автор настаивает, что группу людей, у которых возникает оцененный ими образ прототипа, т.е. имидж, нужно называть *аудиторией имиджа*.

Правильное понимание этих моментов дает возможность избежать ошибок и путаницы в употреблении этого термина. «Если большинство авторов, — пишет А.Ю. Панасюк, — не возражают против обязательности ответа на первый вопрос («имидж кого?»), то ответ на второй вопрос некоторые из них вольно или невольно *отождествляют* с ответом на первый вопрос; для них «имидж кандидата в депутаты» — это и ответ на первый вопрос (имидж кого?) и ответ на второй вопрос (имидж у кого?)» [1, С. 131]. Грубой ошибкой является и отсутствие указания на аудиторию имиджа: «Если некто произнес: «Имидж этого человека положительный», то возникает вопрос: у кого есть такое положительное мнение об этом человеке: у всех мыслимых людей, у населения этого округа... Без ответа на этот вопрос, без указания на аудиторию имиджа (и есть ли она – эта аудитория) говорить о чьем либо имидже

невозможно, как разумеется невозможно и говорить об имидже без ответа на вопрос «имидж – кого (чего)?»» [1, С. 132].

Из нечеткости в понимании и различении прототипа и аудитории имиджа следуют существенные заблуждения, связанные со смешиванием компонентов имиджа, характеристик прототипа имиджа и его деятельности, условий деятельности. Например, в качестве основных компонентов бизнес имиджа ошибочно выделяют: деловую репутацию, добросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности, надёжность, информационную открытость, деловую активность предприятия и т.п. [8]. Понятно, что характеристики деятельности предприятия, например, деловая активность, оказывают существенное влияние на тот образ и мнение о предприятии, которое сформируется у аудитории имиджа. Однако смешение или отождествление реальной деятельности прототипа имиджа и отражения этой деятельности в сознании представителей аудитории имиджа является недопустимо грубой ошибкой научного анализа.

А.А. Ротовский [13] отмечает, что имидж – это то, что находится в сознании и подсознании целевых аудиторий, а не то, что о себе думает владелец продукта, компании или политик. В своем прагматичном исследовании А.В. Ульяновский не устаёт подчеркивать, что имидж – это элемент сознания людей, принадлежащих аудитории имиджа. «Имидж – не там, не на тех носителях, в которые непосредственно вкладываются ресурсы, а там, где он проявляется в тот или иной момент, т.е. в сознании целевых контактных аудиторий, т.е. имидж – это принадлежность сознания целевых аудиторий» [10, С. 8].

Тем не менее, некоторые исследователи допускают настолько вольные толкования имиджа, что возникает сомнение в принадлежности этих работ к науке (например, работа Горчаковой В.Г. [18]). Ввиду слишком расширенного толкования понятия имиджа, неточностей в его использовании оно теряет свой объяснительный потенциал, становится малоприменимым для практиков. Например, политтехнологи Е.Малкин и Е.Сучков отказываются от понятия «имидж» и используют вместо него «образ». Они пишут: «Говоря об *имидже* кандидата, мы будем иметь в виду его внешний вид, манеру держаться и говорить и т.д. Под образом же кандидата мы понимаем представление о нем, которое формируется в головах избирателей» [7, С. 85]. «...Положительный образ не является неким атрибутом кандидата или партии. Это представление о кандидате или партии, которое существует в сознании массового избирателя» [7, С.83]. Вероятно, не желая втягиваться в дискуссию о понятии имиджа и идя на поводу у некоторых «имиджмейкеров-сказочников», они «имиджем» называют источники имиджформирующей информации (особенности внешности, поведения и т.п.). Это ошибочное понимание имиджа. В то же время понятие «образа» у них в точности совпадает с принятым нами определением имиджа.

И вообще парадоксальную сентенцию находим у Ф.И. Шаркова: «У человека и у фирмы может быть и положительный, позитивный, одобряемый образ и негативный имидж» [3, С.4]. И это при том, что в абзаце выше он пишет: «Понятие «имидж» означает «образ, отражение, подобие, изображение»» [3, С.4]. Как это следует понимать? Здесь же со ссылкой на толковый словарь Вебстера, осознанно или нет, он воспроизводит типичную уловку недобросовестных теоретиков: «имидж – это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта...» [3, С.4]. Эта уловка состоит в отождествлении некоего процесса и результата этого процесса. Получается что сам процесс «имитации» или «преподнесения» уже является имиджем. Из этого следует, что создание имиджа сводится к побуждению прототипа имиджа к определённой деятельности, а вопрос о том, как эта «имитация» воспринимается аудиторией,

остается в стороне. А в практике формирования имиджа такой подход приводит к дезориентации доверчивых заказчиков.

Основные искажения в понимании имиджа у некоторых современных авторов можно систематизировать следующим образом:

1. Отождествление имиджа и прототипа имиджа (его структуры, особенностей и т.п.).
2. Отождествление имиджа и имиджформирующей информации. Например, у Б. Джи находим следующие утверждения: «...Они воспринимают ваш имидж либо позитивно, либо негативно» [16, С. 14], «Вы можете контролировать восприятие обществом и покупателями вашего имиджа» [16, С. 16]. Но люди воспринимают не имидж, а информацию о прототипе имиджа. Имидж – это результат восприятия такой информации. Имидж вообще невозможно воспринимать, как невозможно непосредственно воспринимать чьи-то мысли или установки. Но имидж возможно изучать при помощи специально созданных для этого методик.
3. Отождествление имиджа деятельности по формированию имиджа.
4. Отождествление имиджа и процесса коммуникации между прототипом и аудиторией имиджа. Например, говоря о личном имидже, Е.В.Змановская допускает следующее утверждение, выделяя его при этом жирным шрифтом: «Имидж есть личное послание миру, зашифрованное на языке символов» [11, С. 21]. Позволим не согласиться с уважаемым кандидатом психологических наук: в формирование имиджа внесёт вклад только та часть «личного послания миру», которая будет адекватно воспринята и «расшифрована» аудиторией имиджа.

Производные понятия

Теория создания и функционирования имиджа называется *имиджелогией*. Специфика этой научной дисциплины заключается в её интегративном характере [17]. Она представляет собой синтез психологии, социальной психологии, социологии, теории массовых коммуникаций, а также обобщения практического опыта создания, изменения и сохранения благоприятного имиджа личности, организации, продукта. Целью имиджелогии является получение нового знания о создании и функционировании имиджа. Среди основных теоретических проблем современной имиджелогии Ю.И. Палеха [17] указывает на необходимость формирования и развития категориального понятийного аппарата науки, обоснования её структуры, функций и места в системе наук, разработки теоретико-методологического инструментария, систематизации знаний об имидже, его видах, признаках и процессах формирования, сохранения, использования, разрушения.

Имиджелогия как учебная дисциплина призвана вооружить необходимыми знаниями и сформировать профессиональные умения у специалистов по созданию имиджей – *имиджмейкеров*. В настоящее время специалисты констатируют появление целой индустрии имиджа. Процесс формирования имиджа называют *имиджмейкингом* или *имиджбилдингом*. Раздел имиджелогии, касающийся процесса формирования имиджа организации можно называть *организационной имиджелогией*.

Мнение людей о прототипе имиджа складывается на основе так называемой *имиджформирующей информации* [1].

В специальной литературе часто встречается понятие управление имиджем, которое представляется не совсем корректным. Более уместной является постановка вопроса об

управлении деятельностью, связанной с формированием имиджа. Например, Ф.И. Шарков [3] пишет, что процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля).

Имидж и репутация

По смыслу «имидж» близок к понятиям «репутация», «доброе имя». Понятие репутации до середины XX века использовалось применительно к человеку. Оно воспринималось как синоним понятиям «честь», «достоинство». Позже это понятие стали применять и к организациям. В зависимости от сферы функционирования или деятельности организации можно говорить о разновидностях: социальная репутация, политическая репутация, деловая репутация. С учетом модальности говорят о положительной деловой репутации (способствующей получению прибыли организацией) или отрицательной (приносящей убытки).

Несмотря на смысловую близость понятий «пиарологи до сих пор ведут заочные язвительные дискуссии о соотношении имиджа и репутации и само сути этих понятий» [10, С. 6]. Положительную деловую репутацию С.В. Горин [2] определяет как сложившееся позитивное общее *мнение* об организации как субъекте деловых отношений, её положительная общественная оценка. Деловая репутация «складывается из суммы образов в сознании людей, контактных аудиторий организации» [2, С.26]. Как видим, в таком понимании понятие репутации и имиджа в значительной степени совпадают. Отождествляет эти понятия и Б. Джи [16].

Однако, пытаясь установить различия между понятиями деловой репутации и имиджа, С.В. Горин, опровергая собственные утверждения, пишет, что деловая репутация «зависит от того, кто её воспринимает, но у нее нет целевой аудитории, она формируется «для всех» участников делового оборота, как правило, без ориентира на какую либо целевую группу. У носителя деловой репутации только одна количественно выражаемая деловая репутация. Она складывается (является неким средним, общим) из ассоциаций, образов у различных лиц, но она единственна. Она полностью определяется прошлым, а не настоящим и будущим, распространяется в основном самостоятельно. *В этом её принципиальное отличие от «имиджа»...*» [2, С. 27 – 28]. Трудно согласиться с этими утверждениями, каждое из которых вызывает множество вопросов.

Считается, что репутация (или гудвилл) – это разница между рыночной и балансовой стоимостью компании [2,10]. Она имеет денежное выражение, существуют методики для подсчёта стоимости репутации. Иногда репутацию (гудвилл) рассматривают даже как денежное выражение корпоративного имиджа. Но, как подчёркивает А.В. Ульяновский «проблема как раз в том и состоит, что корпоративный имидж для самой организации точно измеряется не в деньгах, а в коммуникационных эффектах лояльности, осведомлённости, доверия целевых аудиторий» [10, С. 5]. Т.е. можно утверждать, что одно из отличий имиджа и репутации состоит в том, что они имеют различные единицы измерения.

Другое отличие, на которое также указывает А.В. Ульяновский и др. авторы, состоит в том, что основой репутации является восприятие людьми фактов реальности, «проверенных фактов», «правды о реальности», а «имидж сильно зависит от восприятия и оценки людьми именно информации» [10, С. 8]. Но такое различие тоже сомнительно, поскольку «проверенные факты» воспринимаются людьми также в форме информации. Очевидно,

корректнее будет вести речь об уровне достоверности информации: репутация формируется на основе достоверной информации о фактах деятельности организации, а имидж может формироваться на основе информации, к которой критерий достоверности малоприменим (миссия, видение, цели, перспективные планы) или же информации с неопределённой степенью достоверности (субъективные сообщения, эмоциональные реакции, впечатления, переживания людей).

Из указанного выше отличия вытекает ещё одно практическое: репутацию гораздо труднее фальсифицировать, чем имидж. По этому поводу А.В. Ульяновский пишет: «Ресурсы, требующиеся для радикальной фальсификации корпоративной репутации с необходимым сроком надёжности не менее чем в сотню лет, соизмеримы с несколькими годовыми бюджетами корпорации (экспертная оценка). Поэтому следует исходить из того, что в современной практике бизнеса единственно возможный и выгодный способ создать репутацию – честно её делать, а не пытаться фальсифицировать правду о реальных делах корпорации» [10, С. 8]

А.А. Ротовский усматривает различие между имиджем и репутацией в характере информации, на основе которой они формируются. В деловой репутации, на его взгляд, преобладает рациональная составляющая, в то время как в формировании имиджа превалирует эмоциональный компонент.

Таблица 1.

Основные различия в понятиях имиджа и репутации

Признак	«Имидж»	«Репутация»
Единицы измерения	Коммуникационные эффекты: доверие, лояльность и т.п.	Денежное выражение (для коммерческих организаций).
Достоверность информации	Формируется на основе информации, к которой критерий достоверности малоприменим	Формируется на основе достоверной информации о фактах деятельности
Возможность фальсификации	Высокая	Практически отсутствует

Очевидно выделением названных отличий вопрос соотношения понятий «репутации» и «имиджа» не исчерпывается, он требует отдельного более детального анализа. Вместе с тем, важно констатировать значительное содержательное совпадение рассматриваемых понятий. Такое совпадение дает основания для заимствования имиджологией отдельных теоретических положений из теории управления деловой репутацией.

Когда речь идёт об имидже личности, то её часто связывают с *авторитетностью*. Авторитетным считается человек, мнение или высказывание которого легко включается другим в собственную систему ценностей без предварительного критического анализа [1]. Вероятно, авторитетность человека является следствием формирования определённого имиджа. Однако, как указывает А.Ю Панасюк, авторитет или авторитетность можно считать имиджем человека лишь в том случае, если он признается таковым *группой* людей.

Литература

1. Имидж. Энциклопедический словарь / авт. сост. А.Ю. Панасюк. – М.: РИПОЛ классик, 2007. – 768 с.
2. Горин С.В. Деловая репутация организации. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 256 с.
3. Шарков Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Акадкмический проект, 2006. – 272 с.
4. Энциклопедический социологический словарь/ Общ. ред. Г.В. Осипова. – М.: ИСПИ РАН, 1995. – 939 с.
5. Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство /Пер. с фр. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2001. – 233 с.
6. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. – 320 с.
7. Малкин Е., Сучков Е. Основы избирательных технологий /2-е издание, расш. и доп. – М.: SPSL – «Русская панорама», 2000. – 384 с.
8. Демкова Е.Н Особенности структуры позитивного корпоративного имиджа предприятия в современных рыночных условиях// инновационные процессы в управлении предприятиями и организациями: Сборник статей международной научно-практической конференции. – Пенза, 2002. – С. 90 – 92.
9. Венедиктова В.И. Гудвилл: Цена престижа фирмы. – Харьков: Консум, 1998. – 175 с.
10. Ульяновский А.В. Корпоративный имидж: технологии формирования для максимального роста бизнеса /А.В. Ульяновский. – изд.2-е дораб. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
11. Змановская Е.В. Руководство по управлению личным имиджем. – СПб.: Речь, 2005. – 144с.
12. Психологічна енциклопедія/ Автор-упорядник О.М. Степанов. – К.: «Академвидав», 2006. – 424 с.
13. Ротовский А.А. Системный PR – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
14. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
15. Керр М., Боуэн М. Эмоциональная система/ Теория семейных систем Мюррея Боуэна: основные понятия методы и клиническая практика. 2-е изд. стереотип. – М.: «Когито-Центр», 2008. – 496 с. – С.37 – 80.
16. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 224 с.
17. Палеха Ю.І. Іміджологія: Навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 323 с.
18. Горчакова В.Г. Имидж: розыгрыш или код доступа?/ В.Г. Горчакова. – М.: Эксмо, 2007. – 208 с.

[1] Полное определение, данное А.Ю. Панасюком, такое: «Имидж объекта – это мнение рационального характера или эмоционально окрашенное об объекте, возникшее в психике – в сфере сознания и/или сфере подсознания определённой (или неопределённой) группы людей на основе образа, сформированного целенаправленно или произвольно в психике в результате либо прямого восприятия тех или иных характеристик данного объекта, либо косвенно – на основе восприятия уже оцененного кем-то образа, на основе восприятия мнения, сформированного в психике других людей с целью возникновения аттракции – притяжения людей к данному объекту» [1, С. 120].

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

В современных условиях для повышения конкурентоспособности предприятий чрезвычайно актуальными являются проблемы мотивации персонала, удержания наиболее ценных сотрудников, а также комплексного обеспечения безопасности. Специалисты вполне обоснованно связывают решение этих проблем с лояльностью персонала. Однако анализ структуры лояльности, условий, определяющих её формирование, планирование действий, направленных на повышение лояльности, требует четкого определения этого понятия.

Анализ работ, в которых используется понятие лояльности, дает основание рассматривать это явление как определенное отношение человека к организации. В современной психологии, социальной психологии, психологии труда, организационной психологии, психологии организационного поведения с одной стороны уже достаточно детально изучены закономерности и роль межличностных и межгрупповых отношений, в определенной мере раскрыты отношения типа «индивид – малая группа», отношения в команде. Однако до сих пор мало изученными остаются отношения типа «индивид – организация», в частности, отношение сотрудника к той организации, в которой он осуществляет трудовую деятельность. Только в последнее время начали появляться работы, в которых такому отношению уделяется некоторое внимание.

С другой стороны, достаточно детально изучен человек как субъект деятельности, в особенности труда. В структуре субъекта труда рассматривают [1] совокупность актуальных и потенциальных характеристик человека как субъекта конкретной деятельности, специальные способности, трудоспособность, подготовленность, опыт, внутренние силы личности, значимые для повышения производительности труда и т.д. Глубоко раскрыты психофизиологические особенности, закономерности психической регуляции трудовой деятельности. Показана роль темперамента, характера и психических познавательных процессов (внимания, восприятия, мышления, памяти, воображения) [3]. Но и в этом случае из поля зрения ученых выпало отношение человека к той инстанции, которая предоставляет субъекту труд (или возможность труда), к «работодателю» (за неимением подходящего психологического термина воспользуемся юридическим). В то же время есть основания предполагать, что это отношение является важным структурным элементом субъекта труда, влияющим на качество и эффективность деятельности, на надежность человека, как исполнителя определенных функций.

Но для анализа отношения человека к организации, обеспечивающей его трудовой деятельностью, нужно детально рассмотреть само понятие «отношения». Сложность в использовании этого понятия состоит в том, что «термин «отношение» охватывает бесчисленное множество самых различных признаков и свойств объектов в их взаимозависимости друг от друга, в их взаиморасположенности и взаимосвязи» [6, с. 204]. В силу своей всеобщности, подчеркивают А. П. Петровский и М.Г. Ярошевский [6], этот термин приобретает предметно-содержательный характер только в случае его интерпретации применительно к какой-либо определенной системе: формальной, материальной, социальной, духовной. С этой точки зрения есть необходимость ограничить анализ рассматриваемого понятия психологией, в частности социальной психологией. Очевидно, с этой целью В.Н. Мясищев использует понятие «психологические отношения».

В.Н. Мясищев [5], раскрывая сущность понятия «отношение» в психологии, указывал на то, что психологический смысл отношения состоит в том, что оно является одной из форм отражения человеком окружающей его действительности. Объективно существующие условия макро- и микробытия, в которых он живет, по разному способствуя формированию и проявлению потребностей, интересов и склонностей человека, действуя в тесной связи с особенностями его организма и прежде всего нервной системы, создает в каждом случае ту субъективную «призму», через которую неповторимо преломляются все воздействия, которым подвергается действующий человек. Восприятие им действительности, его память, мышление, воображение, внимание, хотя и фиксируют особенности объективного мира, но на всех этих его психических процессах постоянно лежит печать его отношения к различным сторонам мира. При том, разрабатывая данную проблему, В.Н. Мясищев считал, что отношения не являются продуктом каких-то абстрактных исторических условий, а прежде всего результатом того, как человеку удастся взаимодействовать с совершенно конкретной для него окружающей средой.

В своих работах В.Н. Мясищев приводит достаточные основания, чтобы различать отношения положительные и отрицательные. Он пишет, что отношения «прежде всего, различаются положительным и отрицательным характером активных реакций человека, представляющим основу избирательной объективной направленности его психической активности» [5, С. 18]. Поэтому, как и к любому объекту, у человека может быть положительное или отрицательное отношение к организации, в которой он осуществляет трудовую деятельность. Ввиду важности для многих сторон деятельности, прежде всего её мотивации, *положительное отношение сотрудников к организации, в которой они работают, представляется целесообразным предварительно определить как организационную лояльность.*

В «Советском энциклопедическом словаре» зафиксировано два значения слова «лояльность»:

- а) верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя);
- б) корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо¹.

¹ — Советский энциклопедический словарь/ Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 1632 с. – С. 737.

Та же двойственность в понимании термина «лояльность» заложена и в «Словаре русского языка» С.И. Ожегова: «лояльный – держащийся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому- чему-нибудь»².

Очевидно, поэтому лояльность иногда отождествляют с благонадёжностью персонала, однако эти понятия нельзя использовать как синонимы. Теоретическая неточность может привести к определённым практическим ошибкам в работе с персоналом. Примером такой ошибки может быть попытка изучать лояльность вновь принимаемого на вакантную должность претендента, вместо того, чтобы сосредоточить внимание на личностных предпосылках благонадёжности. Итак, благонадёжность сотрудника определяется как соблюдение (стремление соблюдать) человеком правовых и моральных норм, принятых в данной группе. Благонадёжность иногда трактуют как законопослушность /1/. Благонадёжность, таким образом, выступает как характеристика, особенность его личности.

А лояльность – это принятие, положительное отношение человека к чему-то конкретному. По этому поводу В.Н. Мясищев пишет: «Нельзя относиться вообще. Отношения обязывают к рассмотрению их объектов» [5]. Специалисты отмечают, что основой лояльности является желание быть полезным, избегание того, что может навредить объекту лояльности,

предупреждать об опасности. Персонал может быть лоялен к руководству предприятия, клиенты по отношению к фирме, предоставляющей услуги. Если сотрудник лоялен к руководителю, то это предполагает признание высокого уровня его компетентности, уважение, авторитет руководителя в глазах этого человека. Иногда такая лояльность включает чувство симпатии, сочувствия, готовность жертвовать своими интересами. Лояльность сотрудника к предприятию предполагает осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании, соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные. Лояльность клиентов, потребителей фирмы связана с признанием высокого качества её товаров, услуг, большим доверием к персоналу этого предприятия. Следовательно, лояльность является характеристикой отношения личности к определённым объектам.

По мнению К.В. Харского лояльность имеет следующие обязательные атрибуты [9]:

- честность по отношению к объекту лояльности;
- разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей;
- переживание за успех лояльности;
- открытая демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;
- готовность предупредить опасность для объекта лояльности;
- готовность при необходимости идти на определённые жертвы в пользу объекта лояльности;
- чувство гордости за причастность к объекту лояльности (например, за принадлежность к числу сотрудников компании);
- стремление наилучшим образом выполнять роль, функции, миссию возложенные на человека объектом лояльности;

2 — Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70 000 слов/ Под ред. Н. Ю. Шведовой. — М.: Рус. яз., 1989. — 924 с. — С. 333.

Различие рассматриваемых понятий состоит в том, что благонадёжность — это в большей мере безотносительная к чему-либо (к конкретному объекту) характеристика человека. А лояльность имеет объект направленности, и тесно связана с определёнными, порой изменчивыми характеристиками этого объекта. «Психологические отношения человека в развитом виде, — пишет В.Н. Мясищев, — представляют целостную систему индивидуальных избирательных, сознательных связей личности с различными сторонами объективной действительности» [5, С. 15]. Он делает упор на системности связей поскольку предмет или лицо к которому относится человек, не совокупность раздражителей, а их системное единство. Например, лояльность подчиненного к руководителю в значительной степени зависит от поступков последнего, в частности от тех с которыми связано доверие. Вследствие этого лояльность более динамична, чем благонадёжность. Вместе с тем, эти понятия тесно связаны. Лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадёжность в условиях донного предприятия, т.е. его желание соблюдать технологические и правовые предписания, отстаивать интересы предприятия, умышленно не наносить ему ущерб.

В работах В.Н. Мясищева обосновывается представление о компонентах отношения: «Отношение, как связь субъекта с объектом едино, но в многообразии отношений выступают то более, то менее отчетливо отдельные компоненты, которые можно назвать частичными отношениями, или сторонами отношения...» [5, С. 18]. В качестве таких сторон, или компонентов он различает типичную триаду — эмоциональный, познавательный (когнитивный) и волевой компоненты, которые и образуют структуру отношения. При том выпадение одного из звеньев в этой структуре, на его взгляд, придает психической деятельности патологический

характер. Примечательно, что о такой же структуре отношения пишут и современные зарубежные специалисты в области организационного поведения Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон [2].

Отметим, что в перечисленных атрибутах лояльности также можно выделить три компонента:

- а) эмоциональный — *позитивное эмоциональное отношение* к объекту лояльности;
- б) когнитивный — *положительная рациональная оценка* объекта и своей причастности к нему;
- в) динамический — готовность, *предрасположенность или стремление совершать определенные действия* в пользу объекта лояльности.

Таким образом, с учетом структуры рассматриваемого явления, можно дать его следующее более конкретизированное определение: *организационная лояльность персонала – это позитивное отношение работников к организации-работодателю, которое предполагает благоприятную эмоциональную и рациональную оценку, а также стремление к максимальной результативности трудовой деятельности в этой организации.*

В каждом конкретном случае, применительно к отдельным людям и в отношении различных объектов лояльность и благонадёжность могут по-разному сочетаться:

- благонадёжен и лоялен: например, сотрудник стремится честно выполнять все нормы и предписания, и с большим уважением относится к руководству;
- неблагонадёжен, но лоялен: примером может быть человек, имеющий склонность воровству, мошенничеству, но по определённым причинам признающий авторитет и компетентность руководства предприятия;
- благонадёжен, но не лоялен: в целом очень законопослушный сотрудник может быть крайне нелоялен к предприятию, осознав несправедливое отношение к себе со стороны руководства;
- неблагонадёжен и не лоялен: пожалуй, самое опасное сочетание, когда склонность к нарушению норм усиливается негативным отношением к фирме, её руководству.

В рамках одной организации возможно также сочетание лояльности и нелояльности одного и того же сотрудника к различным объектам. В одной из государственных правоохранительных структур я наблюдал на первый взгляд удивительное явление: сотрудник ненавидел организацию, в которой работал, но был лоялен к непосредственному руководителю, от которого зависело его продвижение по службе. Поэтому есть смысл говорить именно о *лояльности персонала в отношении организации (предприятия) или организационной лояльности персонала.*

Близкими по значению являются лояльность и преданность, верность. Их также иногда используют как синонимы. Но эти понятия также имеют различные смысловые оттенки. Преданность может рассматриваться как более высокая степень или уровень лояльности.

Особо следует остановиться на понятии «приверженность организации» или «организационная приверженность», поскольку оно достаточно часто используется в зарубежной переводной и отечественной литературе. При сравнении с содержанием понятия «лояльность персонала» бросается в глаза их схожесть, а иногда и идентичность. Например, у М.И. Магуры и М.Б. Курбатовой мы читаем: «Под организационной приверженностью понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять её цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Организационная приверженность – это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации, ради ее целей и сохранять свое членство в ней» [4, С. 369]. В первом предложении выделяется положительное эмоциональное отношение и готовность действовать

в интересах организации. Во втором предложении, которое в их книге выделено как определение, присутствует еще и позитивная оценка, видимо, рациональная. То есть, у этих авторов при определении организационной приверженности используются те же самые три компонента, – эмоциональный, когнитивный и динамический, — которые мы зафиксировали и в определении лояльности.

Такой анализ дает основания утверждать, что понятия «организационная лояльность персонала» и «организационная приверженность персонала» обозначают одно и то же явление. Но нельзя не обратить внимание и на то, что все определения приверженности отражают более высокий эмоциональный уровень отношения человека к организации. Поэтому данные понятия нельзя считать синонимами.

На несовпадение значений понятий лояльности и приверженности обращает внимание и консультант по маркетинговым стратегиям, брендингу и интегрированным коммуникациям А. Сухенко в предисловии к российскому изданию книги Ф. Райхельда «Как строить взаимоотношения с персоналом» [7]. Но в то же время, являясь переводчиком этой работы, он вынужден дать пояснение, что «в данной книге под словом «лояльность» следует понимать «приверженность на уровне идеи». Он даже считает необходимым официально ввести для понятия «лояльность» второе значение – «приверженность».

При определении соотношения рассматриваемых понятий нужно учесть, что практические наблюдения дают основания сделать вывод о различной степени выраженности такой характеристики сотрудников как лояльность в отношении организации. То есть, мы можем говорить о различных уровнях лояльности. С учетом этого **организационную приверженность можно считать более высоким уровнем лояльности**. Более детальному рассмотрению уровней лояльности я уделю внимание в следующих публикациях. Здесь же для нас важно зафиксировать следующее соотношение рассматриваемых понятий: приверженность является частным случаем лояльности, а именно ее более высоким уровнем. Именно в таком контексте используют это понятие и Дж. Гринберг и Р. Бэйрон [2].

Установление такого соотношения этих понятий дает возможность обобщать теоретические выводы и практический опыт формирования лояльности и приверженности персонала.

Рассматривая структуру организационной приверженности, М.И. Магуга и М.Б. Курбатова [4] дают иное соотношение приверженности и лояльности. Основными компонентами приверженности на их взгляд являются идентификация (осознание организационных целей как собственных), вовлеченность (как желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к организации, желание остаться её членом). Лояльность, таким образом, является структурным элементом приверженности.

Однако последующее раскрытие каждого элемента этой структуры не очень убедительно представляет их такое соотношение. Так идентификация работников со своей организацией, по мнению указанных авторов, зависит от того в какой мере они:

- информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для них проблем;
- гордятся самим фактом работы в данной организации;
- считают справедливой оценку своего труда.

Вовлеченность в работу организации на их взгляд предполагает:

- готовность к дополнительным усилиям в интересах организации, не ограничивающимся должностными обязанностями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности результатами своей работы;
- заинтересованность в достижении значимых для организации результатов;

- ответственность за результаты работы.

Лояльность работников по отношению к организации предполагает:

- удовлетворенность содержанием работы в организации;
- ощущение внимания и заботы со стороны организации;
- удовлетворенность своей карьерой в организации;
- уверенность в целесообразности продолжительной работы в данной организации;
- доверие к руководству.

Как видим, четкой границы между элементами структуры провести не удастся, их содержание перекликается. Признавая важность самой идеи выделения структурных элементов приверженности, нужно отметить недостаточную убедительность реализации этой идеи. Трудно согласиться также с тем соотношением понятий лояльности и приверженности, которое вытекает из предложенной М.И. Магурой и М.Б. Курбатовой структуры организационной приверженности.

Таким образом, термин «лояльность» как психологическое понятие по значению несколько отличается от того, которое зафиксировано в словарях. Оно избавляется от двойного значения за счет разграничения с благонадежностью. Как позитивное отношение к определенным объектам, лояльность имеет структуру, в состав которой входят эмоциональный, когнитивный и волевой компоненты. Такую же структуру имеет и организационная лояльность. Дальнейшее изучение факторов, которые влияют на организационную лояльность, средств и условий её формирования позволит решить актуальные проблемы управления организационным поведением персонала.

Литература:

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
2. Гринберг Дж. Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
3. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 – 388 с.
5. Мясищев В.Н. Психология отношений: Под редакцией А.А. Бодалева/ Вступительная статья А.А. Бодалева. – М.: Издательство Московского НПО «МОДЭК», 2003. – 400 с.
6. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. – М.: Инфра-М, 1999. – 528 с.
7. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководства/ Пер. с англ. А. Сухенко – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.
8. Соломанидина Т.О. Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.
9. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

ПОНЯТИЕ СЛУХОВ И ИХ ПРИЗНАКИ

Слухи в истории человеческой цивилизации появляются также давно, как и коммуникация вообще. Обмен информацией в форме слухов стимулируется ориентировочным рефлексом. На ранних стадиях развития человечества это был единственный способ обмена значимой информацией касающейся удовлетворения основных потребностей: об источниках опасности,

жизненно важных ресурсах, о фактах жизнедеятельности иерархически устроенной группы и т.д. По мнению специалистов [2], возможность передачи информации от одного индивида к другому являлась залогом выживания первобытных общностей.

Предпосылки функционирования слухов российский психолог С. Беззубцев [2] усматривает, во-первых, в том, что с развитием цивилизации, возрастанием специализации и разделения труда, усложнением внутригрупповых и межгрупповых связей возрастала необходимость в обмене информацией и ее коллективной интерпретации. Во-вторых, сталкиваясь с непонятным явлением и не находя удовлетворяющего объяснения самостоятельно, человек с давних пор привык обращаться за помощью к своему сообществу.

В последнее время увеличился интерес к слухам специалистов в самых различных областях деятельности: психологов, социологов, специалистов в области публичных рилейшнз, маркетинга, рекламы, имиджмейкеров, журналистов, специалистов, осуществляющим информационно-пропагандистское обеспечение деятельности государственных и правоохранительных органов. И не удивительно, поскольку слухи выступают важным фактором формирования общественного мнения, имиджа личности, организации, предприятия. Они являются своеобразным «кривым зеркалом» в котором отражаются уже существующие установки, стереотипы, представления, ожидания людей. Слухи могут нести серьёзное деструктивное начало, негативно влиять на трудовую мотивацию персонала. На фоне слухов может порождаться паника, дезорганизация работы жизненно важных технологических циклов. Они зачастую серьёзно компрометируют политических лидеров, органы государственного управления, правоохранительные органы, армию, торговые марки, бренды. В некоторых организациях слухи — это наиболее сильные средства коммуникации. Нередко они распространяются быстрее, чем официальная информация [1].

Но стихией слухов можно управлять. Современные исследования в области организационной психологии, маркетинга доказывают, что слухи можно целенаправленно создавать, например, с целью увеличения прибыли. В настоящее время пропаганда с использованием слухов, по оценкам некоторых специалистов в области массовой коммуникации, стоит в одном ряду с пропагандой через прессу, радио, телевидение и кино [6]. Среди профессий, связанных с использованием коммуникативных технологий, появилась такая, как специалист по слухам [5] или слухмейкер [2]. Работа со слухами, в частности борьба с ними, является одной из обязательных задач служб публичных рилейшнз. А внутриорганизационными слухами должны управлять менеджеры, сотрудники кадровых служб предприятий.

Однако прежде, чем приступать к рассмотрению причин и условий возникновения, методов и приемов работы со слухами, нам нужно разобраться в том, что такое слух. Вопрос не праздный. Многие исследователи предпринимали попытки дать такое определение, но общепринятого пока не существует. Более того, наметились разночтения в понимании слуха в социальной психологии и маркетинге. Нам необходимо рабочее определение, которое бы позволило решать практические задачи, связанные со слухами. Такое определение можно сформулировать, проанализировав признаки слухов. В качестве *признаков* слухов авторы, изучающие это явление, обычно рассматривают (см. схему 1):

Неопределённость достоверности информации; эта характеристика информации может колебаться в очень широком диапазоне: от правдоподобной до абсолютно ложной, полностью недостоверной. Широта спектра достоверности информации, передаваемой слухом,

является следствием того, что в процессе движения сюжет слуха подвергается изменениям в сторону его приспособления к психическим нуждам коммуникаторов (рассказчиков) и реципиентов (слушателей). Именно поэтому, по мнению некоторых исследователей, полностью достоверными слухи не бывают. В процессе устной передачи они неизбежно подвергаются искажениям и всегда чем-то отличаются от истины.

Менее категоричной точки зрения придерживается российский ученый А. П. Назаретян. Он пишет: «Безусловно, слухи могут содержать недостоверную информацию, равно как и официальные сообщения. Но мне неизвестны серьезные исследования, доказывающие, что слухи недостоверны чаще. В первые недели Великой Отечественной войны почтовые отделения по всей стране без разговоров принимали посылки в города, уже оккупированные немцами, чтобы опровергать «вредные слухи». После Чернобыльской катастрофы украинские партийные власти из кожи вон лезли, чтобы разоблачить слухи об опасной радиации. А в августе 1998 года те россияне, которые поверили слухам о грядущей девальвации рубля, оказались в лучшем положении, чем их соседи, внимавшие ежедневным клятвенным заверениям президента (Б.Н. Ельцина) и главы правительства (С.В. Кириенко), что это абсолютно исключено» [8, С. 89]. Более того, по мнению этого ученого, степень достоверности информации не имеет ни какого отношения к тому, квалифицируем ли мы некоторую информацию как слух или нет.

Почему же люди склонны доверять слухам? По мнению С. Беззубцева [2] основным фактором, способствующим этому, является информационная перегруженность. Именно этим, на его взгляд объясняется то, что люди в ситуации выбора зачастую руководствуются мнением себе подобных, а не ищут самостоятельных решений. Такое поведение биологически во многих случаях оправдано, поскольку освобождает человека от груза ответственности принимаемых решений, экономит время, дает возможность сосредоточить внимание на других актуальных явлениях.

Направленность содержания слуха на *удовлетворение какой-либо психической потребности* людей, неудовлетворённой иными способами [6]. Неудовлетворённость и желание получить удовлетворение выступают в качестве мотива для восприятия и воспроизведения услышанного. «Одно из шуточных определений рекламы – пишет Г.Г.Почепцов, — гласит, что реклама – это искусство говорить вещи, приятные для вас. Следует признать, что и слухи представляют собой желаемую информацию. Ведь даже негативные предсказания в них принимаются на веру. Такова наша психология и психология восприятия информации» [4, С.298].

Коллективное авторство, анонимность. Передаваемый устно слух является продуктом коллективного творчества [6], коллективной попыткой объяснить проблемную и эмоционально насыщенную ситуацию даже в том случае, если он инспирирован умышленно. Важнейшей функцией слуха является интерпретация [2] актуальных событий.

Важной характеристикой слуха традиционно считалась его *устность*. Г.Г. Почепцов пишет: «Слух принципиально принадлежит неписьменной коммуникации. Он распространяется в устной среде, теряя многие качества, попадая на страницы, например, газеты. Там он служит лишь поводом для опровержения или подтверждения, однако не является при этом уже самостоятельной единицей» [5, с.283-284]. Слух передается устно от человека к человеку. Устность предполагает высокую степень ориентации на получателя сообщения, учёт его интересов, потребностей. Он должен вызывать доверие у слушателя. Сообщения, транслируемые средствами массовой информации, могли рассматриваться как

информационный повод для слуха, который давал начало его передаче от одного человека к другому, при этом существенно трансформируясь.

Вместе с тем, последние публикации, посвященные слухам, в частности их использованию в маркетинге, дают основания поставить под сомнение принципиальную устность слуха. Почти все авторы, которые касаются темы использования слухов в маркетинге, пишут о возможности и необходимости трансляции слуха в Интернете. Более того, С. Беззубцев, рассматривая территориальное пространство слуха, отмечает, что «по мере укрупнения пространственной единицы все большее значение начинают играть не личные («сарафанное радио»), а массовые коммуникации – информационные агентства, средства массовой информации, теле и радиопередачи, Интернет и т.д. Если на уровне одного отдела или небольшой компании вполне достаточно устной передачи слуха, то на корпоративном уровне могут быть задействованы уже письма по электронной почте, записки и заметки в заводском листке и т.д. На отраслевом рынке к делу подключаются выставки, листовки, специализированные СМИ. Глобальный же уровень не может обойтись без помощи массовых коммуникаций» [2, С. 32 — 33].

Но такая позиция также не может нас удовлетворить, поскольку приводит к «утрате» явления. Если СМИ начинают транслировать информацию, являющуюся содержанием слуха, без указания на ее происхождение, то чем это сообщение будет отличаться от массива другой информации сомнительной достоверности, которая также публикуется в СМИ? Очевидно все же необходимо определенное ограничение, отделяющее слух от другой информации, транслируемой средствами массовой информации (здесь пока не идет речь о случаях апелляции к слуху в СМИ или его анализа как элемента реальности – об этом ниже). Выход, на мой взгляд, состоит в том, чтобы принять ограничение или условие, которое предлагает американский специалист в области устной рекламы Годфри Харрис [7]. Он считает, что к устной рекламе можно относить только такие сообщения, которые соответствуют одному из двух условий:

- а) передаются непосредственно от одного индивида к другому, или
- б) передаются письменно, по электронной почте или другим способом между людьми, знающими друг друга.

Таким образом, если слух передается письменно, по электронной почте или каким либо иным образом знакомому человеку, то он в целом сохраняет свои свойства. Но сообщения в средствах массовой информации с этой точки зрения не могут считаться слухом. Их можно рассматривать как информационный повод, «затравку» для слуха.

5. Яркость слуха. Информация, содержащаяся в нём, должна вызывать у человека определённую эмоциональную реакцию, в частности удивление, ощущение прикосновения к тайне, страх.

В истории зафиксировано немало ярких событий, которые порождали лавину слухов. Во время второй мировой войны объектом интенсивных слухов, получивших распространение в английских войсках, был командующий немецким Африканским корпусом Эрвин Роммель. Когда он прибыл в Африку, в его распоряжении находились всего две дивизии, а также измотанные итальянские войска, чей боевой дух оставлял желать лучшего [3]. Танков решительно не хватало, поэтому Роммель наладил изготовление муляжей из подручных материалов. Такие фальшивые танки, установленные на обычные армейские «фольксвагены»,

переезжали с места на место и пугали англичан, пока настоящие боевые машины сосредотачивались для решающего удара. Когда же немцы атаковали, англичане в беспорядке отступали, поскольку были убеждены, что против них действуют крупные силы. В другой раз Роммель обратил в бегство противника, у которого было численное преимущество, приказав привязать к танкам и автомобилям грабли и бороны. Таким способом удалось поднять в воздух столько пыли, что англичане решили, будто против них движется целая танковая армада. Вкопав в песок свои зенитные орудия, Роммель заманил к ним английские танки. Англичане не только потеряли много своих машин, но и пришли к выводу, что немецкие танковые пушки обладают невероятной убийственной силой.

Быстрые и эффективные победы командира Африканского корпуса создали ему немало почитателей по обе стороны фронта. Это естественно породило многочисленные слухи. Дошло до того, что английский генерал Окинлек попытался запретить упоминать его имя. В приказе британского генерала говорилось: «Существует реальная опасность того, что печально известный нам Роммель станет своего рода «наваждением» для наших войск. Солдаты рассказывают о нем небылицы, а его имя оказывает на них гипнотическое воздействие. Он ни в коем случае не сверхчеловек, хотя разговоры о его способности и энергичности не лишены основания. В связи с этим было бы крайне нежелательно, чтобы наши люди приписывали ему сверхъестественные качества. Требую провести разъяснительную работу в войсках и всеми доступными способами внушить личному составу, что Роммель не представляет из себя ничего большего, чем обычный немецкий генерал. Обращаю ваше особое внимание на то, что не следует сейчас употреблять слово «Роммель», имея в виду нашего противника в Ливии. Без конкретизации следует говорить о «немцах», «вооруженных силах оси» или «противнике»» [цит. по 3, С. 2]. Как видим, в приказе предприняты первые попытки противодействия слухам.

б. *Актуальность* (злободневность, интересность) информации, распространяющейся в виде слухов. Описывая событие или явление, выступающее предметом слухов, они отражают также общественное мнение, более общие социальные стереотипы и установки людей и в целом информационную ситуацию в регионе.

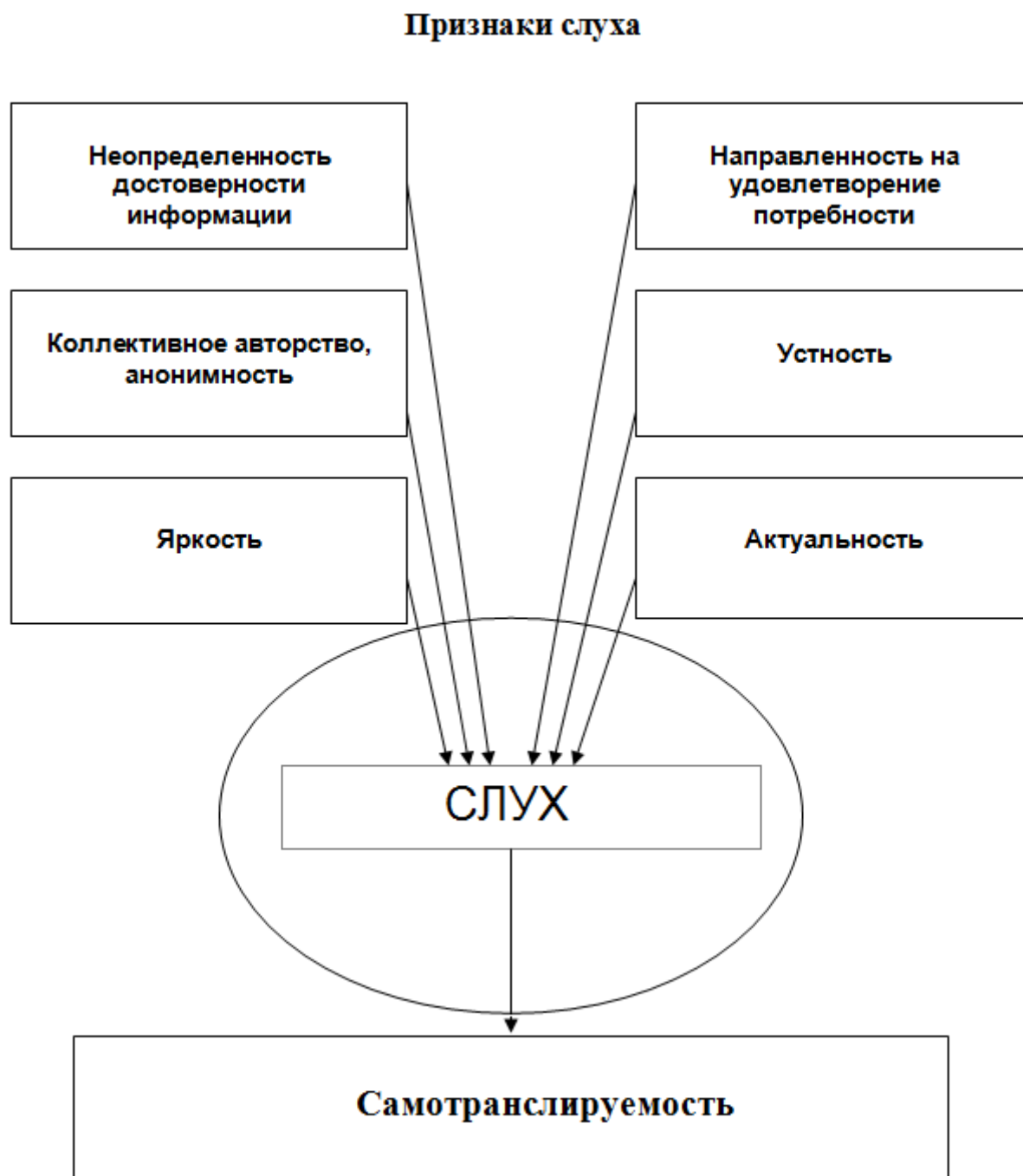
С актуальностью связана еще одна особенность слухов, как элемента массовой коммуникации. По мнению Г.Г. Почепцова, слухам свойственна определенная *терминальность* событий, которые попадают в их сферу. Это понятие он не определяет, но из контекста его использования следует, что терминальными являются события, привлекающие всеобщий интерес, вызывающие общественный резонанс. К таким событиям относятся: смерть известного певца, самоубийство высокопоставленного чиновника, известие о крупной катастрофе и т.п. Действующими лицами в слухах зачастую оказываются известные личности. «...Определённая яркость содержания слуха достигается как терминализацией представленных в нём событий, так и популярностью героев этих событий» [5, с. 285].

Актуальность может рассматриваться и как временная характеристика слуха, т.е. то, как долго слух может существовать [2]. В таком понимании актуальность слуха может измеряться днями, месяцами, годами и даже столетиями, когда слухи становятся легендами.

Г.Г. Почепцов [5] отмечает, что важной коммуникативной характеристикой слухов является *самотранслируемость*, которая по сути является результатом интеграции названных признаков. Это качество состоит в том, что слух обязательно подвергается дальнейшей трансляции. Человек, воспринявший слух, затем становится рассказчиком и передаёт этот слух дальше. Для этого не требуется каких либо дополнительных условий. К сообщениям,

обладающим подобной характеристикой, он относит также и анекдоты. “Природа самотранслируемого сообщения такова, что его трудно удержать в себе. Человек в любом случае старается передать его дальше, а передав, испытывает психологическое облегчение” [5, с. 282].

Схема 1.



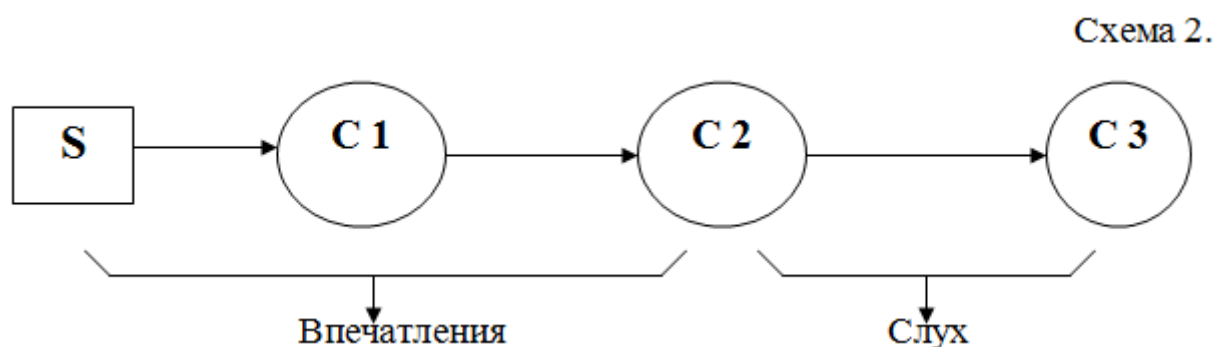
Этому свойству самотранслируемости слухов Г.Г. Почепцов [5] предлагает несколько объяснений:

1. Это свойство обусловлено, прежде всего, содержанием слуха. Как правило, он содержит информацию, которая интересует всех, но умалчивается средствами массовой коммуникации.

2. Слухи могут рассматриваться как косвенное проявление коллективного бессознательного, определённых архетипических[1] феноменов[2].
3. Как ответ на коллективные тревожные ожидания.
4. Слух является ответом на “общественное желание, представление”.

Говоря о самотранслируемости слуха, нужно сделать одно уточнение, позволяющее избежать излишнего упрощения и расширительного толкования слуха, с которыми можно столкнуться в работах, посвященных использованию слухов в маркетинге. Схему распространения или трансляции слуха можно представить следующим образом (см. схему 2): если субъект (С 1) становится непосредственным участником, наблюдателем яркого, захватывающего события (S), то у него может возникнуть желание поделиться впечатлениями с кем-либо из своих знакомых (С 2). В качестве такого события может выступать и сообщение в средствах массовой информации. Но такой обмен впечатлениями, мыслями по поводу события еще не является слухом. Информация об этом событии становится слухом, когда у второго субъекта появляется желание рассказать об этом своим знакомым (С 3). Именно с этого момента можно говорить о самотранслируемости информации, т.е. о том, что данное сообщение является слухом.

Схема 2.



Итак, слух – это самотранслирующаяся, неофициальная информация с неопределенной степенью достоверности, сообщаемая либо в процессе непосредственного межличностного общения, либо опосредовано передаваемая субъектом знакомым участникам коммуникации. В определение не включены признаки актуальности, яркости, направленности на удовлетворение какой-либо потребности, поскольку они объединяются понятием самотранслируемости.

Слухи являются важной содержательной составляющей *неформальной коммуникации*. Однако отождествлять эти явления нельзя, поскольку содержанием неформальной коммуникации могут быть не только слухи, а например, искренние сообщения интимного характера о чувствах, переживаниях партнеров и другая информация.

[1]Архетип – термин аналитической психологии, её центральное понятие. Обозначает суть, форму и способ связи наследуемых бессознательных первообразов и структур психики, переходящих из поколения в поколение. — Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, 1997., с. 34.

[2]Мысль о существовании архетипа слуха автору впервые высказал В.А. Шимко в частной беседе.

Кроме того, нужно подчеркнуть, что между научной трактовкой понятия слуха и его обыденным пониманием существует расхождение. С. Беззубцев отмечает, что в обыденном сознании слухи чаще всего отождествляются со сплетнями и понимаются людьми как отстраненное явление, не касающееся их непосредственно («где-то ходят слухи»).

Литература

1. Алёшина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1997.
2. Беззубцев С. Слухи, которые работают на вас. — СПб.: Питер, 2003. — 192 с.
3. Новиков К. Китайские принципы Второй мировой / Имею право, № 9 – 10, май 2005 г. — С. 2 – 3.
4. Почепцов Г.Г. Информационные войны. Основы военно-коммуникативных исследований. — Ровно: ППФ “Волинські обереги”, 1999.
5. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: “Релф-бук”, К.: “Ваклер”, 1999.
6. Социальная психология. Краткий очерк / Под общ. ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина — М.: Политиздат, 1975.
7. Харрис Г. Слово на вес золота/ пер. с англ. — М.: ООО «Вершина», 2003. — 256 с.
8. Назаретян А.П. Агрессивная толпа, массовая паника, слухи. Лекции по социальной и политической психологии. — СПб.: Питер, 2003. — 192 с.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ РОБЕРТА Б. ШО

Анкета доверия

Оценка своей организации или группы

« В этой организации (или группе)...»

Власть и контроль находятся в руках лишь <u>нескольких</u> людей или групп.	1	Люди на всех уровнях чувствуют себя и действуют как хозяева в бизнесе.
	2	
	3	
	4	
	5	
«Война» между различными группами-обычное дело.	1	Различные группы (главное руководство, подразделения) сотрудничают друг с другом.
	2	
	3	
	4	
	5	
Осторожничают и стараются убедиться в том, что не потерпят неудачу.	1	Готовы рисковать лично для того, чтобы способствовать росту бизнеса.
	2	
	3	
	4	
	5	
Поддерживают существующее положение дел и сопротивляются изменениям.	1	Восприимчивы к изменениям и новым методам работы.
	2	
	3	
	4	
	5	
Не будут выражать свои истинные мысли или чувства.	1	Чувствуют себя свободными в выражении своих взглядов, даже если они отличаются от взглядов большинства.
	2	
	3	
	4	
	5	
Никто не берет на себя ответственности за ошибки, и со временем они повторяются.	1	Восприимчивы к своим ошибкам и учатся на них.
	2	
	3	
	4	
	5	
Много контроля и ограничений в отношении того, что можно делать.	1	Людям дана необходимая свобода действий для выполнения работы.
	2	
	3	
	4	
	5	
В целом в организации очень низкий уровень доверия.	1	В целом в организации очень высокий уровень доверия.
	2	
	3	
	4	
	5	

Общая сумма _____

Низкое доверие: 8-18; умеренное доверие: 19-29; высокое доверие: 30-40

Анкета результативности

Оценка своей организации или группы

«В этой организации (или группе)...»

Люди сосредоточены на внутренних проблемах и личных планах.	1 2 3 4 5	Все сосредоточены на том, чтобы победить конкурентов на рынке.
Люди не хотят устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу.	1 2 3 4 5	Люди хотят установить «далеко идущие» цели.
По основным целям и критериям деятельности фирмы согласие не достигнуто.	1 2 3 4 5	Все понимают и принимают «основные жизненные критерии» и цели деятельности.
Неважно осуществляется деловая стратегия.	1 2 3 4 5	Хорошо реализуется деловая стратегия.
Людей интересует текущая деятельность, и они не сосредотачивают свое внимание на планировании будущего.	1 2 3 4 5	идет постоянная работа над улучшением общих возможностей в работе.
Люди часто не могут добиться обещанных ими результатов.	1 2 3 4 5	Люди почти всегда добиваются обещанных ими результатов.
Существует слабая связь между работой и вознаграждением и признанием.	1 2 3 4 5	Вознаграждение и признание прямо пропорциональны эффективности работы.
В целом плохо отслеживается уровень достижения своих целей.	1 2 3 4 5	В цело отлично отслеживается уровень достижения своих целей.

Общая сумма _____

Низкая результативность:8-18; средняя результативность:19-29;

высокая результативность:30-40.

Анкета порядочности

Оценка вашей организации или группы

«В этой организации (или группе)...»

Постоянно меняются стратегическая направленность и приоритеты.	1	Имеются последовательная стратегия развития и четкий набор приоритетов.
	2	
	3	
	4	
	5	
В отношении принципов и ценностей руководители говорят одно, а делают другое.	1	В отношении принципов и ценностей у руководителей слово не расходится с делом.
	2	
	3	
	4	
	5	
Слухи более надежны, чем то, что работники слышат от руководства.	1	Тому, что работники слышат от руководства, можно доверять.
	2	
	3	
	4	
	5	
Люди или отвергают негативную информацию, или представляют ее в «выгодном свете».	1	Люди по-деловому относятся к информации, даже если она негативная.
	2	
	3	
	4	
	5	
Проблемы решаются так, что люди чувствуют себя оскорбленными.	1	Решая проблемы или попав в трудную ситуацию, с людьми поступают справедливо.
	2	
	3	
	4	
	5	
Обязательства и обещания нарушаются постоянно.	1	Люди следуют своим обязательствам и обещаниям.
	2	
	3	
	4	
	5	
Работники думают прежде всего о том, что лучшее для них, а потом о фирме.	1	Работники делают то, что нужно для фирмы, даже если это во вред лично им.
	2	
	3	
	4	
	5	
В целом низкий уровень порядочности.	1	В целом высокий уровень порядочности.
	2	
	3	
	4	
	5	

Общая сумма _____

Низкая порядочность: 8-18; средняя порядочность: 19-29; высокая порядочность: 30-40.

Проявление заботы

Оценка вашей организации или группы

«В этой организации (или группе) ...»

Люди чувствуют себя вовлеченными в постоянный конфликт между группами.	1 2 3 4 5	Люди чувствуют, что они являются частью единой фирмы, и разделяют общее видение.
То, как относятся к людям, может навести на мысль, что они некомпетентны.	1 2 3 4 5	Существует вера в способность сотрудников на всех уровнях достигнуть очень многого.
Люди ограничены в своих действиях различными методами контроля.	1 2 3 4 5	Люди регулярно получают признание за свой личный вклад в дело фирмы.
Только высшее руководство выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе.	1 2 3 4 5	Каждый выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе.
Люди имеют «скрытые планы» и не ведут себя честно в отношении с другими.	1 2 3 4 5	Люди восприимчивы к информации и честны в мотивах своего поведения.
Люди практически не общаются с высшим руководством.	1 2 3 4 5	Руководство доступно и открыто к контактам со всеми сотрудниками.
Лидеры заботятся главным образом о самих себе.	1 2 3 4 5	Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях.
Лидеры заботятся главным образом о самих себе	1 2 3 4 5	Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях

Общая сумма _____

Низкий уровень заботы: 8-18; умеренный уровень заботы: 19-29; высокий уровень заботы: 30-40.

Суммарная таблица оценки доверия

Оцените вашу организацию или группу

«В этой организации (или группе) люди...

*Проявляют доверие
друг к другу*

Оценка: _____

+

Добиваются результатов

Оценка: _____

+

Поступают порядочно

Оценка: _____

+

Проявляют заботу о других

Оценка: _____

↓

*Сумма всех
оценок доверия*

Общая оценка: _____

Общая оценка доверия

Низкий уровень доверия:

общая оценка 32-74.

Умеренный уровень доверия:

общая оценка 75-117

Высокий уровень доверия:

общая оценка 118-160.

* Шо Роберт Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

ДОВЕРИЕ К РУКОВОДСТВУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Доверие пронизывает всё наше общение с другими людьми. Без него невозможно как межличностное взаимодействие друзей, так и профессиональное общение сотрудников предприятия. Многие специалисты считают доверие фундаментом не только межличностных отношений, но и эффективности работы организаций в целом. «Доверие – это мощная универсальная сила, влияющая практически на всё, что происходит внутри организации» /1, С. 21/ И, конечно же, доверие является одним из существенных факторов влияющих на профессиональную мотивацию персонала.

В современном деловом мире появилось осознание простой истины: никакие контракты, договора даже будучи нотариально заверенными, не могут быть гарантом успеха совместной деятельности. Должно существовать ещё что-то, что запускает реальные отношения деловых партнёров, что делает возможным их взаимодействие. Такой чрезвычайно важной «неформализуемой составляющей» является *доверие*. Необходимость изучения феномена доверия, факторов, которые на него влияют, определяется потребностями современной экономической жизни.

Учёные и практики говорят о том, что объём доверия, накопленный социальной системой является её «социальным капиталом», человеческим фактором производства любого предприятия. Будучи важной составной частью корпоративной культуры, доверие является несомненной ценностью. Известный американский бизнес-консультант Роберт Брюс Шо /2/ пишет, что в современной конкурентной экономике недоверие становится гораздо большей проблемой, чем просто проблема персонала. Организации с высокой степенью недоверия неконкурентоспособны. И очевидно, что причиной такой неконкурентоспособности является, прежде всего, разрушение мотивации профессиональной деятельности персонала. Доверие является необходимым условием авторитета руководителя. Многие неудачи в управлении связаны с недоверием к руководителям, представляющим предприятие.

Доверие само по себе не гарантирует высокой профессиональной мотивации персонала, но оно является непременным условием любых действий направленных на формирование мотивации ваших подчинённых. Можно много денег вложить в систему мотивации персонала, но один неверный шаг руководителя, который разрушит доверие членов коллектива к нему, может поставить под сомнение и их мотивацию, и, следовательно, те средства, которые в неё вложены.

Доверие можно рассматривать с нескольких позиций. Доверие руководителя к тем, кем он руководит, взаимное доверие членов команды друг к другу и т.д. Здесь же мы ограничимся лишь анализом доверия персонала к руководству и его влияния на профессиональную

мотивацию сотрудников. Для руководителя важно чётко представлять, что можно сделать для увеличения доверия подчинённых, какие действия он может предпринимать, чтобы увеличить доверие к нему персонала в изменяющихся условиях современного рынка, какие средства он может для этого использовать?

Роберт Брюс Шо /2/ выделяет следующие ключевые факторы, от которых зависит доверие: результативность деятельности, порядочность во взаимоотношениях и проявление заботы о людях (см. рис. 1). Поддержание нужного уровня доверия требует от руководителя баланса этих составляющих. Рассмотрим их более детально.

Результативность

Руководителем филиала торгового предприятия был назначен сотрудник головного офиса, который сразу же завоевал симпатию и уважение подчинённых. Он легко вступал в контакт с сотрудниками различных уровней, внимательно выслушивал их проблемы. Более того, на совещаниях неоднократно поднимал волнующие сотрудников проблемы. Говорил о планах повышения объёмов продаж и связанных с ними изменениях условий оплаты труда, которые сулили существенное повышение зарплаты, о социальных программах, предполагающих возможность получения кредитов на льготных условиях для приобретения жилья. Но прошло время «а воз и ныне там». Уважение сменилось недоверием. Его призывы уже никого не побуждали к активности, а вызвали ироничное, насмешливое отношение. Более того, он столкнулся с пассивным сопротивлением персонала. Таким образом, возможности этого лидера были существенно подорваны из-за недоверия к нему со стороны служащих.

Рис. 1.



Доверие персонала к руководителю основывается, прежде всего, на его способности достигать определённых, конкретных результатов деятельности. Недоверие, которое возникает, когда лидеры не способны добиться обещанных результатов, охватывает всю организацию. Работники не считают необходимым выполнять свои обязанности перед фирмой. Многие решения и указания остаются не выполненными в ожидании «пока их отменят».

Роберт Б. Шо пишет, что доверие начинается с построения жизнеспособной модели бизнеса (деятельности) и с демонстрации успешного её применения. Руководитель, ориентированный на достижение результата, должен обладать следующими качествами:

- способностью устанавливать чёткие и высокие цели деятельности – служащие должны быть уверены, что их деятельность оценивается исходя из набора чётко определённых и известных стандартов и целей;
- умением оптимально реализовать инициативы; постоянное стимулирование творчества и инициативы, их внедрение является очень важным, поскольку позволяет создать культуру, где каждый несёт ответственность за достижение результатов и в целом успех фирмы;
- способностью адекватно оценивать успехи и неудачи; руководитель должен требовать от сотрудников безукоризненной работы и наказания, когда сотрудники не выполняют свои функции, должны уравниваться вознаграждениями и признанием заслуг.

Результативность определяется комплексом умений и навыков руководителя, связанных с организацией исполнения управленческих решений, в частности с постановкой задачи подчинённым, контролем и оценкой их деятельности. Рассмотрим пример: руководитель поручает сотруднику подготовить отчёт. На его уточняющие вопросы, касающиеся структуры и объёма этого документа, скрывая непродуманность и своё замешательство, руководитель даёт уклончивые ответы. По истечении установленного срока сотрудник приносит подготовленный отчёт, ознакомившись с которым руководитель обнаруживает много недостатков. Возвращая документ на доработку, он снова не утруждает себя объяснениями своих требований к документу. После доработки он снова находит недостатки и требует их исправить. После повторной переработки итоговый документ руководителя снова не устраивает. Назревает конфликт. Подчинённый вполне обоснованно возмущён: «Неужели нельзя сразу сформулировать все требования к документу!».

Чтобы избежать подобных недоразумений, разрушающих доверие к руководителю, А. Ю. Логинова и Р.Д. Гутгарц /3/ рекомендуют следующий алгоритм формирования задания для работников:

1. Определить целесообразность самого задания: насколько ценен результат выполнения задания и каким он должен быть, необходимо ли привлекать других работников и кого именно, стоит ли отвлекать их от выполнения ранее полученных заданий и функций.
2. Чётко сформулировать задание: определить его цель, сроки исполнения, используемые средства и т.п.
3. Сформулировать требования к конечному результату: форма, параметры качества, требования к структуре.
4. Мысленно представить итог, по возможности изобразить графически, в виде схемы, таблицы, эскиза.
5. Сообщить о задании исполнителю.

Приведенный алгоритм, прежде всего, дисциплинирует самого руководителя, побуждает его к более детальному и тщательному анализу ситуации, взвешенному принятию управленческого решения. В результате этого значительно повышается результативность управления подчинёнными.

Результативности невозможно добиться без объективной информации об организации, как позитивной, так и негативной. «Противостоять неблагоприятной реальности – значит видеть мир таким, какой он есть, а не таким, каким мы хотели бы или надеялись его видеть» /2, С. 94/. Для иллюстрации важности этих тезисов обратимся к примеру из книги «Кадры из жизни менеджера по персоналу» А. Ю. Логиновой и Р.Д. Гутгарц: «По заданию руководителя одного из подразделений предприятия специалистами информационного центра была разработана информационная система, предназначенная для решения определённой задачи. Систему продемонстрировали руководству. При этом никаких замечаний не последовало. Через несколько месяцев система стала работать в текущем эксплуатационном режиме, и тут выяснилось, что не все формы выходных документов можно признать удовлетворительными. Потребовались неоднократные переделки. Известно, что эксплуатационный режим имеет свои особенности; главная из них заключается в том, что результаты полежат анализу (чаще всего оперативному!) и служат основой для принятия конкретных решений. Однако исправление форм выходных документов повлекло за собой увеличение сроков их формирования, что, естественно, вылилось в запоздалое принятие решения и вызвало недовольство руководства. Этого вполне можно было бы избежать, если бы руководитель, выдававший задание, заранее ознакомился с работой системы во всех её режимах, включая получение и просмотр результатов» /3, С. 18/.

Результативность можно рассматривать как обобщённый критерий профессиональной компетентности руководителя, его способностей к лидерству, стратегическому мышлению, умения организовать своё рабочее время, гибкости в разрешении проблем и конфликтных ситуаций и т. д.

Порядочность

Порядочность трудно определять с научной точки зрения. Но она всем понятна, когда наши коллеги, сотрудники поступают порядочно или тем более, когда они совершают не порядочные поступки. Понятно, что лживость, эгоистичность, недоброжелательность, грубость в своих крайних проявлениях почти мгновенно разрушают доверие. Не оставляет и следа от доверия откровенная подлость. В целом порядочность – это следование этическим нормам, принятым в социальной общности. Тем не менее, нам нужно разобраться в том, как нужно себя вести руководителю, чтобы другие воспринимали его как порядочного человека, иными словами представлять себе основные составляющие порядочности (см. схему 1).

Порядочность руководителя, прежде всего, требует ***последовательности*** в поведении. Роберт Б. Шо /2, С. 85/ выделяет несколько типов последовательного поведения, которые играют важную роль в развитии и поддержании доверия в организации:

- Соответствие между словами и поступкам.
- Полнота информирования, соответствие того, что руководитель сообщает подчинённым, тому, что он знает сам.
- Последовательность в поведении независимо от ситуации.
- Последовательность поведения в различные периоды времени.

Рис. 2.



Последовательность заключается в том, чтобы слова руководителя не расходились с делом, с его поступками. Например: руководитель заявляет о требовательности и принципиальности в отборе кадров, но при этом настойчиво «продвигает» на высокооплачиваемую должность родственника, который не соответствует профессиональным требованиям. Непоследовательность в словах и поступках не остаётся незамеченной. Со временем сотрудников отдела кадров всё труднее было побудить к всестороннему изучению претендентов на вакантную должность. Другой пример: руководитель часто говорит о ценности незаменимости сотрудника, который выполняет множество функций, выходящих за рамки непосредственных обязанностей и связанных с творческим решением проблем. Но на просьбу отправить на учебный семинар за счёт фирмы отказывает, в то время как обучение других «менее ценных» сотрудников фирма оплачивает. Сотрудник снизил свою активность до «дежурного» выполнения текущих функций. Творческая инициатива угасла.

Порядочность руководителя и связанная с нею последовательность предполагает определённую полноту информирования сотрудников по тем вопросам, которые значимы для них. Достаточно типичный пример: в организации получают интенсивное распространение слухи о предстоящей реорганизации и возможном сокращении штатов, которые в значительной степени дезорганизуют деятельность структурных подразделений. Руководство предпринимает попытки опровергнуть эти слухи, но делает это непрофессионально, что ещё больше их стимулирует. Через несколько месяцев реорганизация всё-таки начинается. Но положительных результатов добиться не удалось. Сотрудники справедливо чувствуют себя обманутыми. Значительная часть специалистов покинула предприятие, у оставшихся продуктивность упала до критического уровня. Любые попытки руководства объяснить или обосновать необходимость организационных изменений сталкивались с недоверием. Предприятие оказалось на грани банкротства.

Сотрудники становятся подозрительными и недоверчивыми, когда замечают такую непоследовательность руководства. Они начинают по-своему интерпретировать такое поведение руководителей, объясняя непоследовательность эгоистическими интересами, стремлением к собственной выгоде в ущерб другим. В отдельных случаях непоследовательность в поведении руководителя может объясняться неспособностью к управленческой деятельности, некомпетентностью и т.п., что также негативно отражается на доверии.

Открытый и прямой обмен информацией с персоналом по значимым проблемам способствует развитию культуры доверия. Именно такая культура является основой для проведения необходимых организационных изменений и в целом развития организации.

На совещании с руководителями среднего звена генеральный директор требовал ужесточения дисциплинарных мер. А на общем собрании сотрудников стремился выглядеть демократичным защитником их интересов и обращал свой «справедливый гнев» против тех же начальников среднего звена, от которых сам требовал более жесткого управления. Такое поведение директора сразу же вызвало недоверие у той части менеджеров, от которой в основном и зависело благополучие предприятия. А это в свою очередь существенно снизило их профессиональную мотивацию. Многие начали обдумывать идею поиска новой работы. Рост основных показателей деятельности предприятия прекратился, а со временем появилась угрожающая тенденция к их снижению.

Психологами установлено, что мы не доверяем тем, чьи слова и поступки радикально изменяются в зависимости от ситуации, а прямое, последовательное поведение независимо от аудитории способствует формированию доверия работников к руководству.

Непоследовательность поведения во времени чаще всего связана с неспособностью руководства сформировать чёткое представление о стратегии и ценностях предприятия и следовать им. Частые и резкие изменения стратегии подрывают доверие. Роберт Б. Шо рекомендует лидерам сформулировать и постоянно подкреплять делом чёткую стратегическую перспективу и ряд рабочих принципов. Их наличие, на его взгляд, помогает строить доверие, так как при этом люди знают, что является наиболее важным и как их будут оценивать. При этом возникает меньше недоразумений и повышается доверие. Он указывает на два наиболее важных типа непоследовательности по отношению к цели и ценностям:

- непоследовательность по отношению к стратегическим приоритетам;
- непоследовательность по отношению к основным производственным ценностям.

Честность в контексте рассматриваемого вопроса состоит не только в предоставлении правдивой информации сотрудникам, но и в объективной оценке деятельности организации и её членов. Недопустимо наказание за сообщение плохих новостей, которое зачастую случается в организациях с авторитарным стилем управления. Формирование доверия сотрудников к руководству компании предполагает создание толерантной культуры обсуждения спорных вопросов, реагирования руководства на замечания сотрудников, а также обсуждения негативной информации. Люди должны иметь возможность говорить то, что думают и то, что на их взгляд соответствует действительности, не опасаясь, что это может им навредить. Прямое или косвенное наказание за сообщение негативной информации о состоянии дел блокирует обратную связь, лишает руководителя возможности оперативно вносить изменения в принятые решения, адекватно реагировать на непредвиденные ситуации.

Роберт Б. Шо обращает внимание на то, что порядочность требует от руководителя также открытой информации о целях и мотивах действий. В организациях с низким уровнем доверия руководство скрывает свои истинные цели, фактически вводя в заблуждение персонал. Для таких организаций характерны «скрытые планы» и сложные «дипломатические отношения», которые можно рассматривать как признаки взаимного недоверия руководства и персонала. Культура с высоким уровнем доверия требует минимум дипломатии в отношениях и честное решение проблем.

Доверие несовместимо с манипулированием людьми, основывающемся на сокрытии истинных целей влияния. «Даже лучший из результатов не будет иметь никакого значения, если люди почувствуют, что ими при этом манипулировали» /2, С. 96/.

Такой компонент порядочности, как **выполнение своих обязательств** перед другими не требует особых комментариев. Любое нарушение обещания, даже если оно вызвано объективными обстоятельствами, снижает доверие. Высокий уровень доверия можно сформировать только в том случае, если ваши сотрудники получают то, что было оговорено с руководством заранее и на что рассчитывали.

Понятно, что динамичные изменения внешней и внутренней среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, могут внести свои коррективы, которые отразятся на выполнении взятых обязательств. В этих случаях коррективы должны оговариваться с теми, чьи интересы они затрагивают. Опросы руководителей среднего звена /3, С. 24/ на одном из предприятий государственного сектора демонстрируют, например, что их профессиональную мотивацию разрушают не столько сами задержки зарплаты, сколько нежелание руководства сообщить им о причинах и предполагаемых сроках её задержки.

Специалисты в области корпоративной культуры подчёркивают, что выполнение своих обязательств перед сотрудниками тесно связано с выполнением обещаний данным клиентам. Компания, которая не выполняет своих обязанностей перед клиентами, скорее всего не будет щепетильна и перед своими служащими. Желание нарушить нормы этики бизнеса проникает в культуру фирмы. Это явление, которое Роберт Б. Шо называет «эрозией порядочности», неизбежно снижает уровень доверия персонала к руководству фирмы.

Таким образом, порядочность лежит в основе благоприятных деловых отношений между руководителем и подчинённым, является фактором, способствующим формированию доверия между ними. «Влияние порядочности на доверие особенно важно на раннем этапе развития взаимоотношений, когда каждая из сторон оценивает, до какой степени она готова пойти на риск в отношениях с новым партнёром» /2, С. 55/.

Проявление заботы

Проявление заботы о подчинённых является третьим фактором, определяющим их доверие к руководителю. Специалисты отмечают, что люди доверяют тем, кто заботится о них, кто понимает их заботы, потребности и действует в соответствии с их интересами. «...Этот императив требует, чтобы те, кому мы доверяем, были отзывчивы к нашим проблемам даже в конфликтных ситуациях. При этом не требуется, чтобы эти люди во всех ситуациях ущемляли собственные интересы, однако считается, что они не будут стараться умышленно навредить нам или воспользоваться тем, что мы полагаемся на них» /2, С. 55/.

В проявлении заботы о сотрудниках руководитель сталкивается с противоречием. С одной стороны, усиление конкуренции требует сокращения расходов, в том числе и на персонал. А с другой та же конкуренция требует высокой профессиональной мотивации и доверия сотрудников к руководству. В этих условиях нужно находить разумный баланс, который позволит сформировать у сотрудников ощущение, что компания заботится о них.

Роберт Б. Шо отмечает, что в прошлом организации гарантировали своим служащим занятость в течение всей жизни и таким образом могли рассчитывать на их доверие и даже преданность. В современных же условиях проявление заботы выражается в предоставлении возможностей профессионального роста, продвижения по службе и т.п., а не в обеспечении занятости. Он

указывает следующие правила, на которых должно основываться проявление заботы /2, С. 108/:

- **Действовать по принципу «одна компания, одно видение».** Развивать в компании чувство единства и корпоративный дух. Одним из шагов, реализующих это правило является сведение к минимуму иерархических и должностных различий между уровнями организации. Зарубежный опыт показывает, что развитию единства компании способствует ограничение доминирования иерархии, сведение до минимума внешних различий между профессиональными группами сотрудников (отсутствие столовых для руководителей, роскошных офисов и т.п.), внесение элементов неформальности в деловое общение. В культуре, где подчёркивается иерархия, статусная символика и официальность в отношениях, существуют противоречия, которые разрушают принцип «единой компании» и повышают вероятность подозрительности.
- **Проявлять уверенность в способностях сотрудников,** подчёркивать их личную значимость. Руководители должны демонстрировать веру в людей, что связано с отказом от жёсткого контроля, предоставлением сотрудникам самим распоряжаться своим рабочим временем, гибкого графика работы и т. п. Иным словами, это правило требует доверия руководителя к сотрудникам организации.
- **Развивать дружеские отношения и диалог между людьми.** Создавать формальные и неформальные ситуации, обеспечивающие сотрудникам достаточный контакт друг с другом и понимание взаимных интересов. С этой целью используется широкий спектр средств: управление по принципу «обхода сотрудников», работа руководителей в открытых кабинетах рядом с их сотрудниками, регулярные собрания, совещания с участием сотрудников различных уровней. Реальному сближению сотрудников могут способствовать и неформальные мероприятия: собрания вне работы для обсуждения критических проблем бизнеса, проведение совместного обучения, ритуалы приобщения к коллективу новых сотрудников, собрания по поводу тех или иных неформальных событий (например, дней рождения) и др.
- **Признавать личный вклад сотрудников.** Создавать организационные процедуры для признания и вознаграждения деятельности сотрудников. Стремление к признанию со стороны других людей является мощным мотивом человеческого поведения и деятельности. Поэтому многие компании кроме традиционных видов денежного вознаграждения находят виды поощрений, не требующие значительных финансовых затрат: предоставление гибкого графика работы, присвоение определённого звания (например, «лучший продавец года», «герой»). Фирма создаёт неформальную культуру, в которой каждый человек чувствует, что руководство гордится успехами своих сотрудников.

В преуспевающих компаниях используются различные способы проявления заботы /2, 3/:

1. Использование гибких форм труда. Исходя из специфики деятельности, фирма:
 - предоставляет сотрудникам возможность выбрать надомную, посменную или временную работу;
 - введение гибкого графика, который позволяет сотрудникам приходить на работу в течение трёхчасового «окна» утром и отработать положенные часы в другое время.
2. Предоставление личного времени, например увеличение времени календарного отпуска, в зависимости от отпуска по болезни.
3. Организация телеработы. Такая форма труда является естественным следствием бурного развития информационных технологий, широкого использования компьютерной техники.

Сущность телеработы заключается в том, что сотруднику предоставляется право работать дома, поддерживая связь с руководителем и отчитываясь о проделанной работе через сеть Internet. Применение режимов телеработы по мнению А. Ю. Логиновой и Р.Д. Гутгарц /3/ возможно для следующих видов деятельности: редакторская и журналистская работа, рецензирование, аналитическая работа, программирование, писательская деятельность, делопроизводственные процессы (подготовка проектов документов и согласование и т.п.), подготовка методических материалов по определённым аспектам. Кроме того, что организация такой формы работы мотивирует и является реальным проявлением заботы, она имеет и другие преимущества для работников и работодателей (см. табл. 1)

4. Предоставление стабильной занятости. В случае сокращения штатов фирма помогает людям найти новые должности или перемещает их внутри компании.
5. Развитие дружеских отношений путём создания общего рабочего пространства, развития делового диалога между сотрудниками, стимулирования постоянного контакта руководителей с сотрудниками (политика «открытых дверей»).

Этот перечень не является исчерпывающим, но он иллюстрирует возможности компаний проявлять заботу о сотрудниках даже в условиях жесткой конкуренции. Но возможность проявления заботы тесно связана со стилем руководства. Роберт Б. Шо пишет, что излишняя централизация власти, сохранение её в руках лишь нескольких людей никогда не приведёт к тому уровню заботы, который необходим для поддержания доверия. «...Дело не в том, чтобы проявлять свою власть «добрее и великодушнее», а в том, чтобы в разумной степени давать людям, помогающим создавать прибыльный бизнес, право распоряжаться своей судьбой» /2, С. 124/.

Достигая определённых результатов, проявляя порядочность и заботу о людях, руководителю необходимо учитывать ожидания сотрудников. Мы доверяем тем, кто оправдывает наши положительные ожидания. «... Доверие основано отчасти на умении предсказывать поведение других людей. Соответствие между тем, что мы ожидаем и тем как ведут себя другие люди, является важной основой доверия» /2, С. 90/. Следовательно, руководителю важно понимать ожидания сотрудников фирмы, чтобы строить взаимоотношения, основанные на доверии. Некоторые из ожиданий весьма понятны и просты. Например, сотрудники ожидают, что им вовремя и в полном объёме будут выплачивать зарплату. Однако у ваших сотрудников могут быть и неявные ожидания, которые даже они сами не всегда осознают. Но такие ожидания оказывают существенное влияние на формирование доверия и профессиональную мотивацию. Некоторые сотрудники ожидают справедливого (в их понимании справедливости) отношения к себе со стороны руководителя, ожидают сочувствия и помощи в решении личных проблем, ожидают гарантий стабильности, но такие ожидания ими не всегда осознаются. Но если руководитель им не соответствует, он в определённой мере теряет доверие сотрудников.

Таблица 1.

Преимущества телеработы для работодателей и работников

(по А. Ю. Логиновой и Р.Д. Гутгарц/3, С. 41/)

№	Для работодателей	Для работников
1	Сокращение количества рабочих помещений	Возникновение новой формы мотивации, основанной на <i>росте доверия</i> между работодателем и работником.
2	Сокращение затрат на оборудование помещений	Гибкий график работы, позволяющий каждому работнику индивидуально планировать свой рабочий день
3	Сокращение затрат на оплату труда работников, обслуживающих рабочие помещения	Увеличение производительности труда и, как следствие, - его оплаты.
4	Увеличение производительности труда (за счёт новой формы мотивации труда)	Сокращение транспортных расходов
5	Улучшение взаимоотношений с клиентами (график работы может быть составлен таким образом, что клиенты будут обслуживаться практически круглосуточно)	Возможность задействовать в производственном процессе представителей определённых социальных групп населения – инвалидов, матерей одиночек, пенсионеров и др.
6	Увеличение количества клиентов (как следствие вышеназванного факта)	Сохранение навыков работы в особых условиях (например, в случае временной территориально удалённости от настоящего места работы, ухода за ребёнком и т.д.)
7	Сокращение расходов на транспорт фирмы, доставляющий людей на работу.	
8	Сокращение или даже полное устранение конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе при непосредственном общении.	

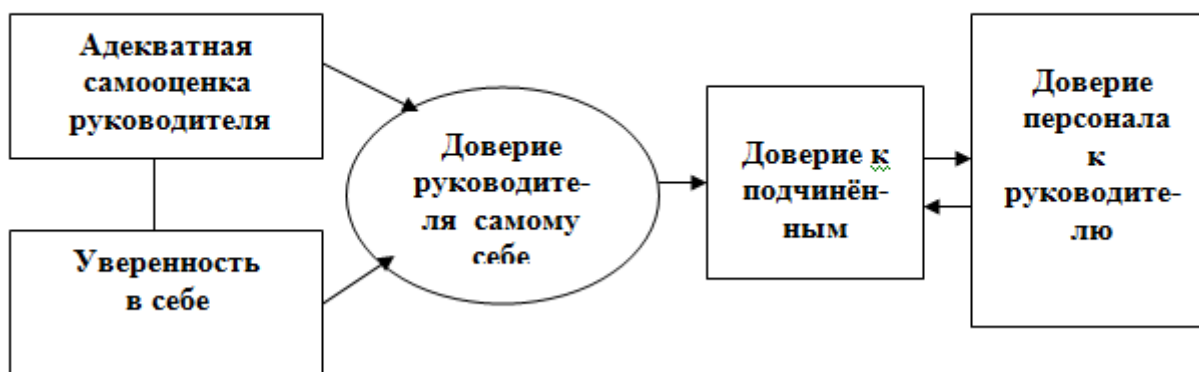
Вопросы формирования доверия к руководству организации тесно связаны с качеством профессионально-психологического отбора претендентов на руководящие должности. Дело в том, что доверие сотрудников к руководителю невозможно сформировать, если руководитель не доверяет самому себе. Это доказано в процессе многочисленных психологических исследований /1/. Ожидания в отношении действий руководителя могут быть разными не только у разных людей, но и у одного и того же человека в различные периоды времени. Более того, они могут быть противоречивыми. Поэтому задача руководителя состоит не только в том, чтобы соответствовать ожиданиям людей, но и целенаправленно изменять эти ожидания, изменяя корпоративную культуру. В отношении этого Роберт Б. Шо пишет, что лидеры не могут стремиться к тому, чтобы оправдывать все ожидания сотрудников. Однако важную роль руководства он усматривает в том, чтобы создать такую атмосферу, в которой эти ожидания будут пониматься, разделяться и в целом оправдываться. Для поддержания доверия ожидания должны быть осуществлены или изменены так, чтобы их можно было осуществить.

Но доверия к самому себе недостаточно. Важно чтобы руководитель был способен доверять тем, кто ему подчинены. «...Если в процессе кооперации доверяет только один, а другой использует это доверие, то взаимодействие прекращается» /1, С. 17/. На доверии своим сотрудникам, в частности, основывается такой важнейший элемент управленческой деятельности как делегирование полномочий. А доверие к себе, в свою очередь связано с самооценкой руководителя, его уверенностью в себе и другими личностными особенностями. Указанную зависимость схематически можно представить следующим образом: адекватная

самооценка и уверенность в себе лежит в основе доверия руководителя к себе, из которого следует доверие к подчинённым, а оно в свою очередь является условием доверия к нему со стороны подчинённых (см. рис. 3).

Следовательно, изучая претендента на руководящую должность, его самооценку и уверенность в себе мы можем в определённой мере прогнозировать то, в какой мере этот человек сможет расположить к себе сотрудников, заслужить их доверие.

Рис. 3.



Итак, формирование и поддержание доверия персонала к руководителю связано с его результативностью, порядочностью и проявлением заботы о сотрудниках с учётом их ожиданий. Оно следует из доверия руководителя самому себе и другим людям. Но сложность состоит в том, что эти требования могут противоречить друг другу. Например, необходимость достижения определённых результатов может входить в противоречие требованию о проявлении заботы. Руководителю нужно уметь определять относительную важность каждого из этих императивов доверия в зависимости от ситуации. И всё же Роберт Б. Шо настаивает на том, что для поддержания доверия важны все три его слагаемых. Например, рискуют утратить доверие руководители, которые добиваются хороших результатов, но делают это не достаточно порядочными методами.

Но возможна и другая связь между слагаемыми доверия, когда низкие показатели одного из них, компенсируются высоким уровнем двух других. Недостатки в одной области доверия могут компенсироваться особой эффективностью в других.

В заключение необходимо подчеркнуть, что доверие крайне трудно (а может быть даже и невозможно) вернуть, если оно утрачено. В связи с этим Роберт Б. Шо использует понятие «порога» доверия, рассматривая его как ту грань, за которой доверие переходит в недоверие. Уровень этого порога различен для каждого человека и зависит от индивидуальных особенностей. Для одного человека достаточно десятиминутного опоздания на встречу чтобы он перестал доверять партнёру, другой же может простить непунктуальность, но теряет доверие при невыполнении договорённостей.

На порог доверия влияет характер межличностных отношений и их длительность. В начале взаимоотношений люди более внимательны к поступкам других и даже одного некорректного действия достаточно, чтобы разрушить доверие. При длительных благоприятных отношениях такие действия не являются фатальными, партнёры как правило ищут пути восстановления доверия и спасения партнёрства. Из этого следует, что руководителю нужно особое внимание уделять формированию доверия к нему со стороны подчинённых при вступлении в должность,

на первых этапах руководящей работы. Репутация надёжного человека будет способствовать доверию персонала, и определённой снисходительности в случае некорректных действий. Руководитель может накапливать такой ресурс доверия, когда сотрудники меньше следят за его поступками и не подвергают сомнению принятые им решения.

Порог доверия у одного и того же человека к другим может существенно изменяться в зависимости от ситуации. В кризисных, критических ситуациях повышенная требовательность к поступкам и действиям других людей, к их надёжности помогает защитить себя. Порог доверия в этих ситуациях зависит от степени риска.

Работа, направленная на повышение доверия персонала к руководству фирмы требует оценки уровня доверия в организации. Роберт Б. Шо предложил достаточно практичную методику для количественной оценки организационного доверия, которая отражает, прежде всего, доверие сотрудников к руководству организации. Методика состоит из четырёх небольших анкет, результаты заполнения которых переносятся в суммарную таблицу оценки доверия. Для изучения доверия в небольшой группе возможность оценить его уровень доверия предоставляется всем её членам, а затем подсчитывается среднее арифметическое значение показателя доверия. В организациях с большим штатом сотрудников можно исследовать небольшую но представительную выборку.

Низкий уровень доверия (32 – 74 балла) свидетельствует о серьёзных недостатках в стиле управления, которые наносят большой ущерб организации, связанный, прежде всего, с разрушением мотивации профессиональной деятельности персонала. Умеренный уровень доверия (75 – 117 баллов) даёт возможность организации быть достаточно успешной в данный момент времени. Но она может столкнуться с серьёзными трудностями в будущем, особенно при осуществлении организационных изменений и организационного развития. Организация с высоким уровнем (118 – 160 баллов) доверия успешна и динамично развивается, в том числе благодаря высокой профессиональной мотивации персонала.

Литература:

1. Скрипкина Т.П. Психология доверия: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 264 с.
2. Шо Роберт Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
3. Логинова А.Ю., Гутгарц Р.Д. Кадры из жизни менеджера по персоналу. – М.: ДМК Пресс, 2002. — 240с.

ВИДЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Исследователи лояльности обратили внимание, на то, что она может иметь не только разный уровень, но и различается качественно. У одних работников она может быть связана с длительностью работы на предприятии, у других – с ведущими мотивами их деятельности. Лояльность сотрудника, которому эмоционально приятно, комфортно находиться в окружении

коллег по работе, будет качественно отличаться от лояльности специалиста, связанного моральными обязательствами, который дал слово и должен его сдержать.

С практической точки зрения для организации важны не только вопросы о том, лоялен работник или нет и насколько лоялен (каков уровень лояльности)? Необходимо также проводить разграничения относительно того, с какого рода лояльностью мы имеем дело.

Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон /1/, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц /2/ и другие, уже традиционно различают три вида лояльности[1]:

- а) поведенческая лояльность, т.е. приверженность организации, обусловленная продолжительностью (стажем) работы на предприятии («продолжительная лояльность»);
- б) аффективная лояльность (эмоциональная приверженность, преданность);
- в) нормативная лояльность (приверженность).

Рассмотрим кратко каждый из этих видов лояльности.

Поведенческая лояльность

Как следует из названия, такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени своей жизни на работе, длительное время пребывая в одной и той же организации, начинает неосознанно, невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он начинает употреблять местоимение «мы». Для него становятся не безразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе человек все труднее решает принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем большие потери – то, что они вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе просто потому, что не хотят потерь подобного рода» /1, С. 216/.

[1] — В своих работах указанные авторы используют понятие «организационная приверженность» или «приверженность организации». Анализ их содержания дает основания утверждать, что оно полностью совпадает с понятием «лояльность к организации».

В то же время Д. Шульц и С. Шульц /2/ поведенческую лояльность рассматривают более узко. Они пишут, что для поведенческой приверженности характерна такая связь работника и организации, которая основана на периферических факторах вроде пенсионных планов и стажа, которые прервутся, если работник уволится.

По данным зарубежных ученых доля «продолжительной лояльности», как и в целом уровень лояльности, у работников в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации. Последние статистические данные, приведенные Дж. Гринбергом и Р. Бэйроном

/1, С. 218/, рисуют жалкую картину состояния лояльности американских работников по отношению к своим организациям. Корпорации США каждые 4 – 5 лет теряют около половины своих сотрудников. Люди гонятся за более высокими заработками в ущерб приверженности предприятию: 44% работников технических специальностей заметили, что они соблазнились бы предложением другой работы с повышением жалованья в 20 и менее процентов по отношению к своей текущей зарплате. Наблюдения свидетельствуют о том, что подобные явления имеют место и в нашей стране.

Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию этого вида лояльности.

Аффективная лояльность

Люди, имеющие высокую степень аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных, приятных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. При этом специалисты отмечают, что между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности.

Ученые обращают внимание на то, что в процессе организационных изменений важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц /2/ пишут также, что работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «продолжительной» (поведенческой) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Ученые отмечают /2/, что аффективная лояльность тесно связана с воспринимаемой поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать аффективную лояльность.

Нормативная лояльность

Этот вид лояльности зарубежные ученые связывают с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на сотрудника давления со стороны других людей. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие люди об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Описывая этот вид лояльности или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остаётся также открытым вопрос о том, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

В отношении рассмотренной классификации видов лояльности российский психолог К. В. Харский /3/ высказал обоснованную критику. Трудно сказать, является ли данная классификация исчерпывающей. На его взгляд, в основу такой классификации заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой сотрудник остается преданным компании на протяжении определенного времени. Но перечень таких мотивов может быть гораздо более обширным.

К.В. Харский предложил иную, более системную и достаточно практичную типологию лояльности работников. В основу выделения типов лояльности он положил два критерия: локус контроля личности и время.

Локус контроля (или уровень субъективного контроля) рассматривается в психологии как характеристика того, где человек усматривает (где локализуется) источник его активности: во внешних факторах или внутри личности. Люди различаются по тому, как и где они локализуют контроль над значительными для себя событиями. При том возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил – случая, других людей и т. д. Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Для оценки уровня субъективного контроля (или локуса контроля) человека можно использовать тест «УСК (Уровень субъективного контроля)» /4, С. 207 — 220/.

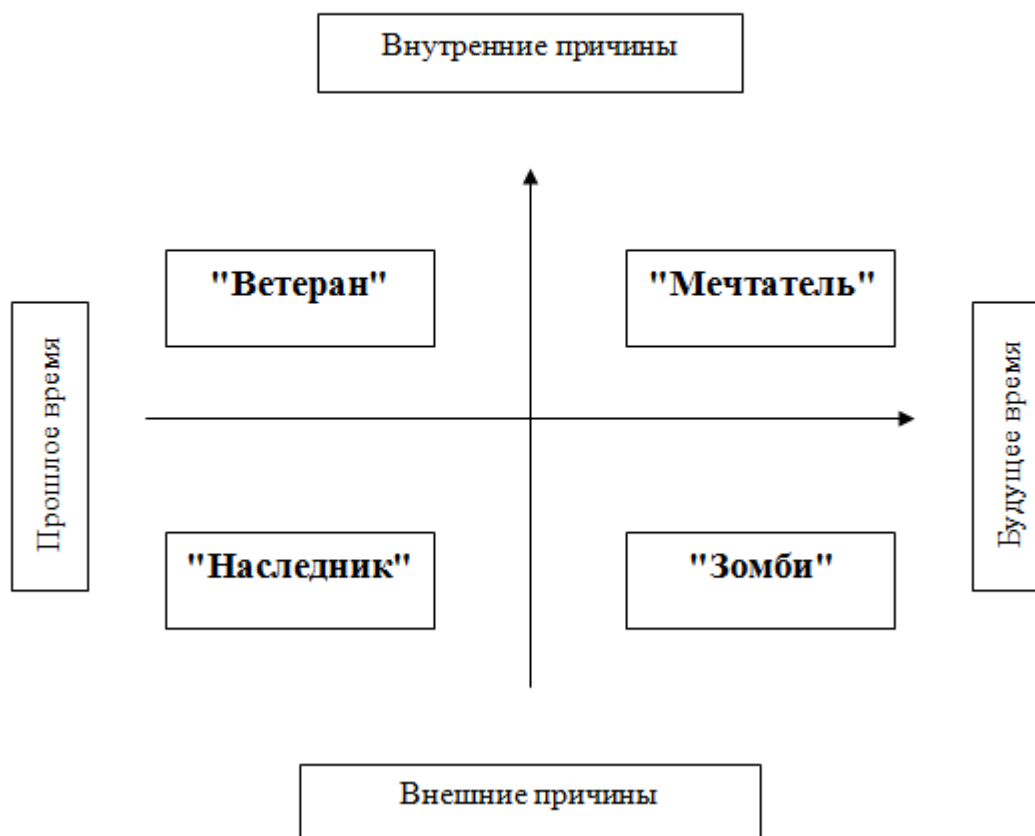
Поскольку лояльность, преданность не являются чем-то застывшим и динамично изменяется, то вторым критерием является время. Этот критерий особенно важен, когда решаются задачи прогнозирования лояльности работников.

Объединив эти два критерия в виде осей координатной плоскости, К.В. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: «Ветеран», «Мечтатель», «Наследник», «Зомби» (см. рис. 1).

«Ветеран»

Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренним локусом контроля. Это очень прочная лояльность, основанная на собственном выборе и решениях, сформировавшаяся в процессе длительной деятельности в одной и той же организации, поэтому «Ветеран» способен противостоять соблазнам конкурента. Кроме того, ценность «Ветеранов» состоит в том, что «глядя на них, другие сотрудники становятся более лояльными, ценности компании укрепляются. Долгосрочная перспектива компании, в которой есть лояльные ветераны, более привлекательна, чем в случае их полного отсутствия» /3, С. 461/.

Типы лояльности (по К.В. Харскому)



К.В. Харский пишет, что на этот тип лояльности малое влияние оказывают события настоящего времени и предстоящие события. Система убеждений и ценностей любого человека меняется медленно. Для формирования такой лояльности, по мнению автора типологии требуется от трех до пяти лет.

«Мечтатель»

Так же, как и у предыдущего типа, лояльность «Мечтателя» основана на внутреннем локусе контроля. Но, в отличие от «Ветерана», он ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей компании. В первые годы деятельности нового предприятия, такой лояльностью обладают сотрудники и руководители, причастные к ее созданию. Их вдохновляют совместно вынашиваемые и реализуемые планы и мечты.

Основным преимуществом таких сотрудников, отмечает К.В. Харский, является ответственность и активная жизненная позиция. Обладая внутренним локусом контроля, они сознательно строят планы и берут на себя ответственность за их выполнение. Их не нужно подгонять и контролировать. Они сами себе контролеры. «Без таких преданных делу энтузиастов, не возникало ни одно большое дело. Возьмите историю любой крупной корпорации, брэнд которой теперь знает каждый школьник. В ее более или менее далеком прошлом были люди, одержимые идеей и стремлением воплотить ее в реальность» /3, С. 462/. Вместе с тем, ученый отмечает, что лояльность «Мечтателя» наиболее уместна в начале деятельности предприятия, она вдохновляет менее преданных работников, увлекает их. Но по

мере реализации планов для них остается все меньше пространства. Поэтому они, если сохраняют лояльность, превращаются в «Ветеранов».

«Наследник»

Лояльность этого типа определяется внешним локусом контроля и прошлым опытом. Внешний локус контроля (экстернальность), как я уже говорил, проявляется в том, что источник активности, причины значимых событий человек усматривает во внешних обстоятельствах. «Наследник» не сам принимает решения, его к ним принуждают, толкают другие люди, условия ситуации в которую он попадает. Он в большей степени поддается внушению или убеждению.

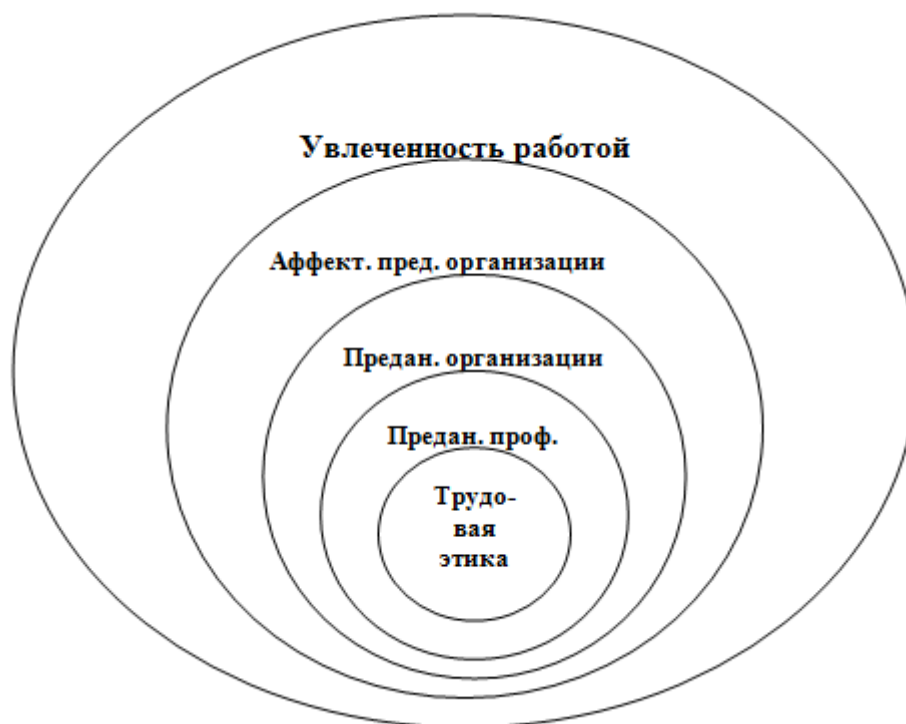
Главным преимуществом лояльности этого типа К.В. Харский считает то, что его относительно просто сформировать психологическими методами. Индивидуальные беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать лояльность «Наследника». Большое значение имеют традиции компании, которые являются своеобразной передачей духовных ценностей от одного поколения работников другому. Такими ценностями могут быть имидж, репутация и т.п. Однако в относительно легкой управляемости состоит и слабость «Наследника». Он может быть подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

«Зомби»

Это условное название того типа лояльности, который образуется на сочетании экстернальности и обращенности в будущее. Этот тип лояльности по мнению К.В. Харского самый шаткий и уязвимый. Он формируется за счет создания в сознании человека очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Но когда реальность разрушает эти «картинки», разрушается и лояльность к тому, кто их человеку рисовал. В этом слабая сторона лояльности «Зомби».

Рассматривая качественные особенности лояльности работников, нельзя не упомянуть о точке зрения Морроу (Morrow), которую комментирует в своей книге американский ученый Пол Мучински /5/. Она интересна тем, что дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на определенный объект. Человек может быть по-разному предан или лоялен к различным аспектам своей деятельности: работе как таковой, своей организации, своей профессии. Профессиональная преданность — это ощущаемая работником положительная эмоциональная связь с профессией. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю. Таким образом, как пишет П. Мучински, вполне может быть, что работница предана профессии (например, профессии медсестры) но не лояльна в отношении организации. В этом случае она, скорее всего, будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии – медсестры. Или же человек может быть лоялен в отношении организации, но не увлечен работой, что повышает вероятность перехода с одной работы на другую внутри организации.

Модель преданности работе Морроу



Морроу предложил модель, которая иллюстрирует взаимосвязь разнообразных видов (форм) лояльности или преданности (см. рис. 2). Она состоит из концентрических окружностей. В центре модели вид лояльности, которую он назвал *трудо-вая этика*, т.е. степень важности работы вообще в жизни человека. Этот личностный параметр отражает то, какое место в своей жизни человек отводит своей работе: для одного это всего лишь неприятная обуза, вынужденные усилия, а другой полностью поглощен, живет работой. Следующая от центра окружность символизирует *профессиональную преданность* (лояльность), т.е. положительное отношение человека к своей профессии. Далее две окружности обозначают лояльность (преданность) в отношении организации. Третья от центра окружность изображает *компонент стабильности организационной преданности*, а следующая – *аффективный компонент организационной преданности*. Эти два вида лояльности практически совпадают с рассмотренными выше соответственно поведенческой и аффективной лояльностью. И, наконец, внешняя окружность символизирует вовлеченность в работу. Чем ближе к центру располагается окружность, тем больше соответствующий вид лояльности связан с личностными особенностями работника. Формы лояльности, обозначенные на внешних окружностях, в большей мере определяются ситуационными факторами.

П. Мучински пишет, что концепция Морроу в некоторых исследованиях не нашла убедительного эмпирического подтверждения, другие же исследования подтверждают ее значимость. Очевидно, это связано с не очень четкой определенностью некоторых понятий, которые использует автор концепции. Но, на мой взгляд, это не снижает ее практической значимости, поскольку обогащает понимание менеджерами такого сложного психологического феномена, как лояльность персонала.

Итак, мы рассмотрели несколько подходов к классификации видов, форм или типов лояльности работников. Практическое значение этих подходов состоит в том, что они позволяют выявлять индивидуальное качественное своеобразие, отличия лояльности разных работников. Опираясь на эти знания, руководителям, менеджерам можно прогнозировать

динамику изменения лояльности сотрудника, планировать свои действия, направленные на ее укрепление, принимать кадровые решения.

Литература:

1. Гринберг Дж. Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с..
2. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.
3. Харский К.В. Благонадёжность и лояльность персонала. – СПб.: Питер 2003. – 496 с.
4. Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность. – М.: ООО «Издательство АСТ», 1997. – 300 с.
5. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

HR НА ПУТИ К СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ*

На тренинге, посвящённом методам профессионально-психологического отбора кадров, при обсуждении вопроса, связанного с изучением мотивации претендента на вакантную должность, один из участников, руководитель небольшого предприятия, заявил, что ему нужны роботы, которых совершенно не нужно мотивировать. В ответ я задал несколько вопросов:

— А вы сами-то согласились бы стать роботом?

— Я?! Ну что вы! Конечно, нет. Я же руководитель!

— А что должны делать ваши роботы?

— Ну, как что? Чётко выполнять мои инструкции, распоряжения.

— Это понятно. Но что же всё-таки будет содержанием их деятельности?

— Продажа товара, обслуживание клиентов...

— Вы знаете, недавно в одном кафе я попросил продавца, симпатичную, улыбчивую девушку, сделать мне кофе двойной крепости. Она ответила мне, что они делают «только стандартный кофе». Я попытался объяснить, что заплачу за две чашечки кофе, но всё-таки хочу получить одну, в которой кофе будет вдвое крепче. Продавец стояла на своём: очевидно она чётко выполняла инструкции. Желаемый напиток я так и не смог купить. Мне не понравилось общение с этим внешне приятным «роботом». Я ушёл из этого заведения и точно знаю, что больше никогда туда не зайду. В моём лице фирма потеряла клиента. А смогут ли ваши роботы брать на себя ответственность, проявлять инициативу, находить нестандартные решения, совершать такие действия, направленные на формирование отношений клиентами, которые не предусмотрены вашими инструкциями?

На последний вопрос собеседнику трудно было ответить. Но позиция, которую так откровенно высказал этот руководитель, является не такой уж редкой среди управленцев. Они зачастую не учитывают тех тенденций в экономике, которые оказывают существенное влияние на работу с персоналом. В результате чего сталкиваются со множеством кадровых проблем. Например, упомянутый выше руководитель жаловался на большую «текучесть» кадров, безынициативность и даже «бестолковость» большинства сотрудников.

Успешность профессиональной деятельности сейчас зависит не только от способностей и знаний, но и от стремления работать и достигать высоких результатов. Значимость этого тезиса в современных условиях ещё более возрастает в связи с решением вопросов связанных с повышением качества обслуживания клиентов, формированием и упрочением отношений с ними. Консультант по вопросам управления В. В. Рабкова в предисловии к книге К. Кобьёла пишет: «...Именно поворот производителя к клиенту, работа над осознанием и удовлетворением его потребностей, повышением качества обслуживания, является краеугольным камнем философии маркетинга. И этот поворот не мыслим без следующего шага: мотивации сотрудников, мотивации на высокопроизводительную и качественную работу» /1, С. 6/.

В жизни общества произошли существенные фундаментальные изменения. Из индустриальной экономика превратилась в *сервисную*. По данным С. Шекшни /2/ сегодня в развитых странах до 80% валового национального продукта создаётся в сфере услуг, где работает четыре пятых всего активного населения. «Основная особенность сервисной экономики состоит в том, что она предполагает оказание услуг, а следовательно, непосредственный контакт между работником и потребителем. Коренным образом меняются условия производственной деятельности большинства сотрудников, требования к ним... Большинство сервисных работников по самому характеру своей производственной деятельности вынуждены принимать самостоятельные решения в нестандартных ситуациях, в этом их главное отличие от сотрудников традиционной организации» /2, С. 23/.

Кроме того, современная экономика имеют дело с принципиально новой категорией наёмных работников, которых стали называть *knowledgeworkers* — «знающими» или «вооружёнными (обладающими) знаниями работниками». Такие работники позволяют компаниям добиваться успехов в конкурентной борьбе. С. Шекшня /2/ подчёркивает, что основная особенность этих сотрудников состоит в их способности создавать новую ценность за счёт собственных знаний, а не материальных ресурсов. В отличие от пролетария индустриальной эпохи обладающие знаниями работники не зависят от материальных факторов производства, они уже располагают всем, чтобы быть производительными.

Это требует коренных изменений отношений между сотрудником и организацией: из отношений абсолютной зависимости работника от работодателя они превращаются в равноправных партнёров. Обладающие знаниями работники, осознавая свою ценность и возможности, легко расстаются с компаниями, которые их не устраивают. Такая ситуация *в фокус кадровой работы перемещает проблему мотивации персонала*, требует формирования мотивации к эффективной работе именно в данной компании.

В процессе управления человеческими ресурсами поиски решений указанной задачи могут осуществляться в нескольких направлениях. Остановимся на некоторых из них.

Создание новых организационных форм и внедрение новых форм работы. Развитие средств коммуникации, появление сети Internet предоставляют в этом плане широкие возможности.

Одной из таких новых форм может быть телеработа. Её сущность заключается в том, что сотруднику предоставляется право работать дома, поддерживая связь с руководителем и отчитываясь о проделанной работе через Internet. Применение режимов телеработы по мнению А. Ю. Логиновой и Р.Д. Гутгарц /3/ возможно для следующих видов деятельности: редакторская и журналистская работа, рецензирование, аналитическая работа, программирование, писательская деятельность, делопроизводственные процессы (подготовка проектов документов и согласование и т.п.), подготовка методических материалов по определённым аспектам. Кроме того, что организация такой формы работы мотивирует и является реальным проявлением заботы, она имеет и другие преимущества для работников и работодателей (см. табл. 1)

Таблица 1.

ПРЕИМУЩЕСТВА ТЕЛЕРАБОТЫ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И РАБОТНИКОВ

(по А. Ю. Логиновой и Р.Д. Гутгарц/3, С. 41/)

№	<i>Для работодателей</i>	<i>Для работников</i>
1	Сокращение количества рабочих помещений	Возникновение новой формы мотивации, основанной на <i>росте доверия</i> между работодателем и работником.
2	Сокращение затрат на оборудование помещений	Гибкий график работы, позволяющий каждому работнику индивидуально планировать свой рабочий день
3	Сокращение затрат на оплату труда работников, обслуживающих рабочие помещения	Увеличение производительности труда и, как следствие, — его оплаты.
4	Увеличение производительности труда (за счёт новой формы мотивации труда)	Сокращение транспортных расходов
5	Улучшение взаимоотношений с клиентами (график работы может быть составлен таким образом, что клиенты будут обслуживаться практически круглосуточно)	Возможность задействовать в производственном процессе представителей определённых социальных групп населения – инвалидов, матерей одиночек, пенсионеров и др.
6	Увеличение количества клиентов (как следствие вышеназванного факта)	
7	Сокращение расходов на транспорт фирмы, доставляющий людей на работу.	Сохранение навыков работы в особых условиях (например, в случае временной территориально удалённости от настоящего места работы, ухода за ребёнком и т.д.)
8	Сокращение или даже полное устранение конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе при непосредственном общении.	

Формирование мотивирующей организационной среды, корпоративной культуры. С целью создания организационной среды, поощряющей творчество сотрудников, преуспевающие компании уменьшают число иерархических уровней организации, создают плоские организационные структуры, в которых основным направлением движения информации является горизонтальное. В организациях создаётся атмосфера всемерного поощрения развития сотрудников, выявления и продвижения талантливых людей, непримиримости к посредственности. Конечно же работа в этом направлении требует инвестиций. «Ни одна организация не поверит словам генерального директора о ключевой роли сотрудников, если тот тратит миллионы на оборудование и копейки на людей»/2, С. 33/.

Совершенствование лидерского стиля руководителей всех уровней. Как отмечает С. Шекшня /2/ эффективный лидер становится живой моделью нового отношения к сотрудникам. Первый руководитель устанавливает внутренние стандарты качества в отношении человеческих ресурсов: каких людей компания принимает на работу, как и на основании каких критериев оценивает и вознаграждает их и т.д. Он лично участвует в процессе оценки сотрудников и планирования их развития. Стивен Р. Кови /4/ достаточно сжато сформулировал основной принцип в отношении к персоналу: обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотите, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами.

Поиск и внедрение новых, в частности нематериальных (неденежных) форм мотивации сотрудников. Нужно признать, что важным ограничением в профессиональной мотивации персонала сейчас является недооценка руководителями нематериальных форм мотивации. Лидерам нужно осознать, что материальное вознаграждение не является решающим фактором, определяющим выбор обладающего знаниями сотрудника. В процессе многих исследований установлено, что источником вдохновения таких людей могут быть: интересная и содержательная работа, участие в важном и интересном проекте, работа в хорошей компании, уважение и внимание со стороны руководителя, доверие к высшему руководству, возможность приобретать новые знания и продвигаться в компании. «Соответствующее рыночной ценности вознаграждение и возможность создания существенного состояния с течением времени рассматриваются, скорее, как необходимые, но недостаточные условия работы в конкретной организации.» /2, С. 37/.

Увеличение привлекательности организации как работодателя. Решение проблемы мотивации в рамках этого направления предполагает создание устойчивого положительного имиджа организации, разработку оригинального и ценного для сотрудников компенсационного пакета, и в целом разработку стратегии привлечения и удержания тех сотрудников, которые определяют успех организации, создание собственных брендов. Специалисты приходят к выводу, что организация должна создавать индивидуальные специфические предложения, имеющие ценность для её сотрудников. Такие «ценностные предложения» представляют собой совокупность всех духовных и материальных благ, получаемых сотрудником от организации, «это то, что притягивает сотрудника в компанию и делает его пребывание в ней производительным и приносящим удовлетворение» /2, С. 36/. С. Шекшня пишет, что ценностное предложение должно учитывать реальные особенности человека и возникающие на их основе потребности. Он подчёркивает, что так же, как производители предлагают разным группам потребителей различные продукты, работодатели не могут привлекать одним и тем же предложением претендентов на различные должности. Они должны создавать ценностные предложения, отвечающие потребностям различных групп и даже отдельных сотрудников.

Внедрение эффективной дифференциации сотрудников. Поскольку люди создают различную ценность для организаций, последние вынуждены дифференцировать их, выделять наиболее ценных сотрудников и уделять им своё основное внимание. Наиболее простым способом дифференциации сотрудников, пишет С. Шекшня /2/, является разделение их на три категории – А, В и С. Наиболее ценных сотрудников, отнесённых к категории А, компания окружает вниманием и заботой. В их развитие и вознаграждение вкладываются значительные средства. Им создаются наиболее благоприятные условия для работы. К сотрудникам со средними результатами (категория В) руководство компании относится с уважением, поощряет их на переход в категорию А и создаёт обыкновенные условия работы, вознаграждения и развития. К категории С относят сотрудников с неудовлетворительными результатами. Компания не вкладывает деньги в их развитие, устанавливает сроки для исправления и, если результаты не улучшаются, решительно избавляется от них.

Совершенствование организационной системы производства знаний. С одной стороны, непрерывное развитие организации возможно только на основе новых знаний. А с другой стороны, люди достигающие уровня *knowledgeworkers*, вероятно, имеют высокую потребность в знаниях, в самосовершенствовании. Поэтому, как отмечает С. Шекшня /2/, производство знаний и передача этих знаний сотрудникам, т. е. их развитие, должно стать частью основной деятельности организации. Те, у кого это получается лучше, на его взгляд, обеспечивают себе долгосрочные конкурентные преимущества. Такое производство и усвоение знаний в последнее время часто рассматривается в рамках концепции обучающейся (или самообучающейся – от английского *learning organization*) организации. Поэтому методика создания такой организации превращается в одну из ведущих кадровых технологий.

Подведём итог сказанному. Утверждения о том, что «времена меняются», что «грядут перемены» не должны восприниматься руководителями, кадровыми менеджерами как привычные и расхожие трюизмы или банальности. Осознав эти утверждения, важно задать себе следующие вопросы: «Что именно и как изменяется?» и самое главное «Что в связи с этим мы должны делать?», «Что нужно изменить в своей деятельности, чтобы соответствовать времени?». Не претендуя на полноту, я попытался дать некоторые ответы на эти вопросы.

Литература:

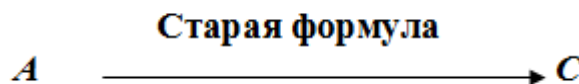
1. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен/ Пер. с нем. – М.: Альпина Паблицер, 2003. – 192 с.
 2. Шекшня С. Как это сказать по-русски? (Современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом» совместно с ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 232 с.
 3. Логинова А.Ю., Гутгарц Р.Д. Кадры из жизни менеджера по персоналу. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 240 с.
 4. Стивен Р. Кови Семь навыков высокоэффективных людей. – Кишенёв: ООО «АРТ», 2001. – 475 с.
- * Опубликована в журнале «Отдел кадров», №24 (135)/2004. – С. 27 – 30.)

«АВС»-ФОРМУЛА ОСВОБОЖДЕНИЯ ОТ ГРУЗА НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЙ

(Материалы к практическому занятию)

Высокий уровень развития эмоционального интеллекта определяет успех многих видов деятельности. Он необходим любому профессионалу, функции которого предполагают взаимодействие с другими людьми. Одной из составляющих эмоционального интеллекта является умение преодолевать изменять собственные негативные эмоции и решать проблемы, связанные с ними.

В психологии и психиатрии так много теорий, объясняющих причины различных эмоциональных проблем, что запутаться очень легко. Чтобы прояснить ситуацию, давайте начнем с двух простых формул. Если вы поймете и выучите их сейчас, то сэкономите массу сил и времени впоследствии.

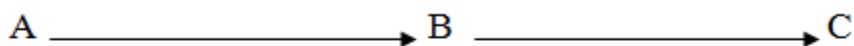


- Разные буквы обозначают разные явления.
- *A* обозначает активизирующее событие, ситуацию, в которой вы оказались, толчок из внешнего мира, стимул – все, что обуславливает процесс реагирования в целом.
- *C* обозначает либо ваши эмоции, либо поведение. *C* – последствия *A*. Это могут быть чувства или действия.

Старая теория утверждает, что *A* вызывает *C*, что внешняя ситуация вызывает чувства и заставляет нас действовать определённым образом. Теория «*A* обуславливает *C*» так популярна, что мы то и дело слышим об этом. Очень часто люди говорят: «Ты действительно рассердил меня», «Он меня расстроил». Все подобные заявления подразумевают, что некоторое внешнее *A* заставило нас чувствовать внутреннее *C*. Эта теория столь универсальна, что кажется здравым смыслом. Но верна ли она?

Нет! Внешние по отношению к нам вещи оказывают мало влияния на нас. Ощущения дают нам представления об окружающем мире. Объект, который мы не сможем определить ни одним органом чувств, не заставит нас смеяться или плакать, или убежать, или петь, или танцевать. Внешние предметы не имеют магической силы – они не могут проникнуть в наши головы и породить чувства.

Правильная же формула следующая. Она проста и не раз провозглашалась ранее, но стоит упоминания, так как важна для понимания нами самих себя. Вот эта новая формула:



- В обозначает мысли, убеждения, установки.

Как видите, мы добавили дополнительную букву – В. Она обозначает наши представления о ситуации, мысли, образы, восприятие, воображение, интерпретации и выводы, которые мы делаем относительно А. По большому счёту, В обозначает наш мозг – то, как наш мозг обрабатывает сырую информацию об А и превращает её в модели, схемы рассказы и истории.

Почти все наши эмоции могут быть поняты при помощи этой новой формулы. Так что вместо того, чтобы просто смотреть на свои А, **посмотрите на то, что вы себе о них говорите.**

Искаженное мышление, называемое А-С мышлением, — это убеждение в том, что у нас почти нет возможностей влиять на наши чувства, а события и ситуации – прямые причины наших эмоций и чувств.

Люди рождаются на свет, имея потенциальные предпосылки как для искривленного, так и для правильного мышления. Соответственно у них есть выбор модели поведения: помогать или мешать себе. Некоторые живут постоянно страдая и непрерывно повторяя одни и те же ошибки. Однако они могут научиться жить более успешно и счастливо, если исправят свои иррациональные внутренние убеждения, взгляды и утверждения.

Домашнее задание

Если вы хотите попытаться помочь себе с помощью данного материала, то первым шагом будет научиться различать А, В, и С. На практике люди сначала находят С, затем А и в последнюю очередь В. Каждый день делайте следующее.

Определите самую сильную негативную эмоцию, которую вы испытывали в течение последних 24 часов. У вас могло их быть несколько, но выберите самую сильную. Обратите внимание на такие эмоции, как страх, печаль, обида и гнев. Позвольте себе сосредоточиться на этом чувстве. Пусть оно проявляется до тех пор, пока вы не ощутите его отчётливо, но в самой малой степени.

Затем найдите А. Вам может понадобиться вспомнить точное время и ситуацию, в которой вы испытали эмоцию.

Наконец найдите В. Что вы говорили себе в ситуации, которая вызвала вашу эмоцию? Иногда отыскать свои мысли, которые привели к негативной эмоции не так легко, но Вы всё-таки попытайтесь это сделать.

Теперь попытайтесь сформулировать новую мысль по поводу этого события В1 таким образом чтобы появилось другое чувство С1.

Пример: Я разозлился на клиента (С) потому, что он сильно опоздал на встречу (А). В результате беседа прошла не очень удачно. Он должен был прийти вовремя(В).

В1 – мой клиент занимается сложным видом деятельности, которую очень сложно прогнозировать, что и стало причиной опоздания.

С1 – я сожалею, что клиент опоздал, но меня это не злит.

Какие убеждения порождают негативные чувства?

Мы уже знаем, что причиной наших негативных эмоций является не столько ситуации, в которые мы попадаем, или другие люди, сколько то, что мы думаем о них. Эмоции, а, следовательно, и поведение – следствие наших взглядов, внутренних утверждений, убеждений.

А нашими мыслями к счастью мы можем управлять. Значит, можем управлять и нашими чувствами и эмоциями, в частности устранять негативные чувства, которые препятствуют достижению успеха, разрушают здоровье.

Правильное, так называемое А-В-С-мышление, предполагает не только осознание своих эмоций (С) и активизирующих событий (А), но и понимание того, какие мысли и убеждения (В) привели к появлению этих чувств. У тех, кто думает правильно в жизни больше радости и меньше огорчений. Искаженное, т.е. А-С-мышление, это признание того, что у нас нет возможности влиять на наши чувства, что они являются прямым следствием событий и ситуаций.

Люди рождаются, имея потенциальные предпосылки как для искаженного, так и для правильного мышления. Следовательно, у нас есть выбор модели поведения: помогать себе или мешать. Некоторые люди живут, постоянно страдая и повторяя одни и те же ошибки. Однако они могут научиться жить более успешно и счастливо, если исправят свои иррациональные убеждения и взгляды.

Если вы выполняли предложенное выше упражнение, то вероятно столкнулись с определенными трудностями в выявлении мыслей, которые повлекли негативные эмоции. Этот вопрос исследовал известный ученый и психотерапевт Альберт Эллис, создатель особого направления в психотерапии – РЭПТ (рационально-эмоциональная психотерапия). Он выделил основные иррациональные убеждения, которые приводят нас к эмоциональным трудностям. Вот они:

**Три главных долженствований:
иррациональные внутренние убеждения**

- 1. Я ДОЛЖЕН ...!**
- 2. ТЫ (он или она) ДОЛЖЕН...!**
- 3. Мир или условия, в которых я живу, ДОЛЖНЫ...!**

Эти иррациональные убеждения некоторым людям очень трудно осознать. На тренингах меня часто спрашивают: разве сотрудник предприятия не должен выполнять свои обязанности? Продавец не должен культурно обслуживать покупателей? Дети не должны слушаться родителей? Я не должен быть хорошим отцом? Государство не должно обеспечивать стабильность национальной валюты? И многое другое, что должны я, мы, они.

Практикующий психолог, доктор Линн Кларк пишет, что у людей существует врожденная тенденция *возводить желания и предпочтения на уровень долженствования*. Этим желаниям в убеждении этих людей абсолютно точно следует осуществиться. Они несчастны, когда окружающие и весь мир не исполняют их жесткие требования.

Да, у сотрудника предприятия, безусловно, есть функциональные обязанности. И если руководитель имеет жесткое убеждение, что тот ДОЛЖЕН выполнять их, то любое отклонение будет вызывать у руководителя гнев, раздражение, что вполне вероятно приведет к конфликтам. А это в свою очередь будет разрушать мотивацию труда подчиненного. Как

видим, такая жесткая установка препятствует эффективному управлению. Но если руководитель будет ХОТЕТЬ, чтобы сотрудники выполняли свои функциональные обязанности, то он спокойно сможет обдумать, что нужно сделать для того, чтобы максимально мотивировать подчиненного к выполнению своих обязанностей. При этом он будет находиться в хорошем расположении духа и излучать позитивные эмоции, как это и свойственно настоящему лидеру.

Мы можем лишь предпочитать или желать, чтобы мы сами или окружающие изменились к лучшему. Это здоровые чувства. Но, отказываясь принимать мир таким, какой он есть, и жить в нем, предъявляя абсолютные, жесткие требования, мы страдаем от эмоциональных проблем. Мы понапрасну тратим эмоциональную энергию и время, ожидая, что мир будет соответствовать нашим требованиям.

Принимайте мир таким, какой он есть, а не таким, какой он должен быть!

Да, нам хотелось бы, чтобы уровень сервиса в Украине был гораздо выше. Нам хотелось бы, чтобы продавцы были отзывчивы и вежливы. Но мы не относимся к своему желанию как к жесткому требованию. Поэтому нас огорчает, но не злит грубость или безразличие продавца. И после похода на рынок или в магазин мы возвращаемся домой в хорошем настроении.

Да, хотелось бы, чтобы наши дети слушались нас. Но они такие, какие есть и, кстати, имеют право быть такими. Жаль, что они не всегда слушаются нас. Но мы не злимся на них, не устраиваем ссор, конфликтов, не пытаемся им мстить за это.

Мы не должны быть идеальными родителями, — нам хотелось бы быть хорошими родителями. Но это не всегда получается. Но мы не корим себя за ошибки, не пытаемся «откупиться» дорогими подарками. Мы просто стремимся быть хорошими родителями: пытаемся находить время для общения с детьми, стараемся удерживать связь с ними и помогать им.

Да нам хотелось бы жить в стабильном государстве, которое заботится о своих гражданах. Но оно такое, какое есть. И с точки зрения одного человека нет смысла злиться или впадать в депрессию по этому поводу. Уж лучше проявить инициативу и отстаивать свои права.

Задание

Чтобы закрепить эти знания давайте выполним простое упражнение: проанализируйте по схеме «А-В-С» ситуации, в которых у вас возникали негативные эмоции. Детально проанализируйте составляющую (В), т.е. мысли или убеждения, которые были причиной негативных эмоций и определите, к какому виду долженствования их можно отнести.

Пять иррациональных заключений:

Иррациональные убеждения приводят к формированию следующих иррациональных заключений:

1. **Порицание и осуждение** (Желание кого-то наказать и причинить вред себе и другим выливается в гнев, направленный на себя или других).

Принимайте себя и окружающий мир со всем его несовершенством!

2. **«Я-не-могу-это-перенести»** (Человек убеждает себя, что он не может вынести дискомфорт, беспокойство, гнев, что он не выживет если придется испытать эти чувства. Он категорически отказывается смириться с этими неприятными переживаниями. Следствие – уменьшение способности переносить фрустрацию).

Не преувеличивайте! Хотя событие крайне неприемлемо и неприятно, вы сможете жить.

3. **Устрашение.** (Человек убеждает себя, что эта ситуация кошмарная, ужасная, жуткая, катастрофическая).

Избегайте саморазрушающей лексики устрашения, не представляйте все катастрофой и ужасом!

4. **«Я-ничтожество».** (Человек убеждает себя, что он ни на что не годится, что он ничтожество. Следствие – формирование выученной беспомощности, снижение самооценки, разрушение мотивации деятельности).

Не приписывайте себе отрицательных обобщающих пороков.

5. **«Всегда и никогда».** (Человек говорит себе, что ситуация всегда будет такой и никогда не изменится).

Литература:

1. Кларк Л. SOS. Обуздай свои эмоции: Как справиться с тревогой, гневом и депрессией. – М.: Астрель: АСТ, 2007. – 301 с.
2. МакМаллин Р. Практикум по когнитивной терапии. – СПб.: Речь, 2001. – 560 с.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПСИХОТЕХНОЛОГИЙ

Прежде, чем рассматривать заявленную тему, я бы хотел кратко остановиться на понятии «психотехнология». Если предельно обобщить, то любую психотехнологию можно рассматривать как процесс психологического влияния (воздействия) на личность, группу,

организацию, массу людей. Какими бы они ни были, — психотехнологии переговоров, продаж, мотивации персонала, избирательные психотехнологии, — их ядром всегда является психологическое воздействие. Следовательно, процесс обучения использованию психотехнологий требует, прежде всего, формирования умений связанных с психологическим влиянием.

Сейчас уже разработаны достаточно эффективные тренинги психологического влияния и противостояния влиянию со стороны других людей. Но обучение участников тренингов определенным психотехнологиям и, самое главное, их использование в бизнесе сталкивается с рядом препятствий личностного и объективного плана. Среди них можно назвать:

- низкую мотивацию персонала;
- особенности корпоративной культуры, например, в условиях авторитарной культуры исключены творчество и самостоятельность, а это препятствует использованию психотехнологии формирования длительных отношений с важными клиентами;
- особенности менталитета клиентов, к примеру, наших покупателей скорее отпугивает, чем доставляет удовольствие слишком быстрая реакция продавца на их появление в торговом зале.

Можно назвать и другие препятствия. Но среди них самым разрушительным является *низкий эмоциональный интеллект* сотрудников, пытающихся использовать психотехнологии. Ярким примером, уже ставшим предметом народного фольклора, является «представитель канадской компании» со своей стандартной фразой «Здравствуйте, вам очень повезло!», растянутыми в «улыбке» губами и холодными, ничего не выражающими глазами. Этот человек думает, что он использует некую технику или технологию. На самом деле он ничего не использует, потому, что он не чувствует и не видит того, что чувствует его партнер по общению. А тот при виде такой «картинки» чувствует беспокойство, тревогу и поэтому стремится как можно быстрее завершить контакт.

Эмоциональный интеллект (EQ) предполагает четыре группы способностей, умений, навыков;

- а) понимать (осознавать) свои эмоции и чувства,
- б) целенаправленно изменять свои чувства,
- в) понимать чувства других людей,
- г) целенаправленно изменять чувства других людей.

В эмоциональном интеллекте может различаться и большее количество компонентов (способностей, навыков). Например, один из первых создателей методики для диагностики уровня эмоционального интеллекта (теста EQ-i) Реувен Бар-Он выделяет пять групп навыков (и соответственно пять шкал в тесте)[1]:

1. Внутриличностная сфера:

- а) эмоциональный самоанализ (способность распознавать и понимать свои чувства и причины своих поступков, а также то влияние, которое они оказывают на окружающих);
- б) ассертивность (способность выражать и защищать свои чувства, взгляды и мысли конструктивно);

в) независимость (способность самостоятельно принимать решения и быть эмоционально независимым от других);

г) самоуважение (способность уважать и принимать свои сильные и слабые стороны);

д) самоактуализация (способность ставить перед собой личные цели и реализовывать свой потенциал).

2. Межличностная сфера:

а) эмпатия (способность видеть мир глазами другого человека);

б) социальная ответственность (способность к взаимовыгодному сотрудничеству внутри вашей социальной группы);

в) межличностные отношения (способность устанавливать и поддерживать взаимодовлетворяющие отношения с другими людьми).

3. Адаптивность:

а) умение решать проблемы (способность разрешать проблемы личного и межличностного характера);

б) оценка действительности (способность видеть вещи такими, какими они есть на самом деле, а не такими, какими вы хотели бы их видеть или какими вы их представляете);

в) гибкость (способность адаптироваться и приспосабливать ваше мышление, поведение и чувства к новой информации).

4. Управление стрессом:

а) толерантность к стрессу (способность эффективно противостоять неблагоприятным событиям и конструктивно справляться с ними);

б) контроль импульсивности (способность сдерживать или откладывать импульс, искушение или порыв к действию).

5. Общее настроение:

а) удовлетворенность жизнью (способность быть в гармонии с самими собой, другими людьми и жизнью в целом);

б) оптимизм (способность сохранять позитивный настрой и видеть светлые стороны жизни).

[1] Приводится по: Стейн Стивен Дж., Бук Говард И. Преимущества EQ: Эмоциональный интеллект и ваши успехи/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 384 с. – С. 16

Однако можно заметить, что эти пять компонентов и их составляющие являются результатом более детального дробления и конкретизации указанных выше четырех групп способностей. Здесь нужно подчеркнуть, что для обозначения эмоционального интеллекта, очевидно благодаря переводчикам, сейчас используются и другие понятия: «эмоциональная

компетентность», «эмоциональное мышление». Нам еще предстоит разобраться, какой из терминов более соответствует этому явлению.

Многочисленные исследования да и простой житейский опыт доказывают, что успешность человека в современном обществе зависит не столько от способности перерабатывать информацию, решать логические задачи т.е. когнитивного интеллекта (IQ), сколько от умения ладить с людьми и самим собой, т.е от эмоционального интеллекта (EQ). Доказано что успех руководителя на 85% зависит от уровня развития эмоционального интеллекта и только на 15% от когнитивного интеллекта. Использование психотехнологий управления персоналом (формирования лояльности, мотивации и т.д.) невозможно при низкой эмоциональной компетентности руководителя.

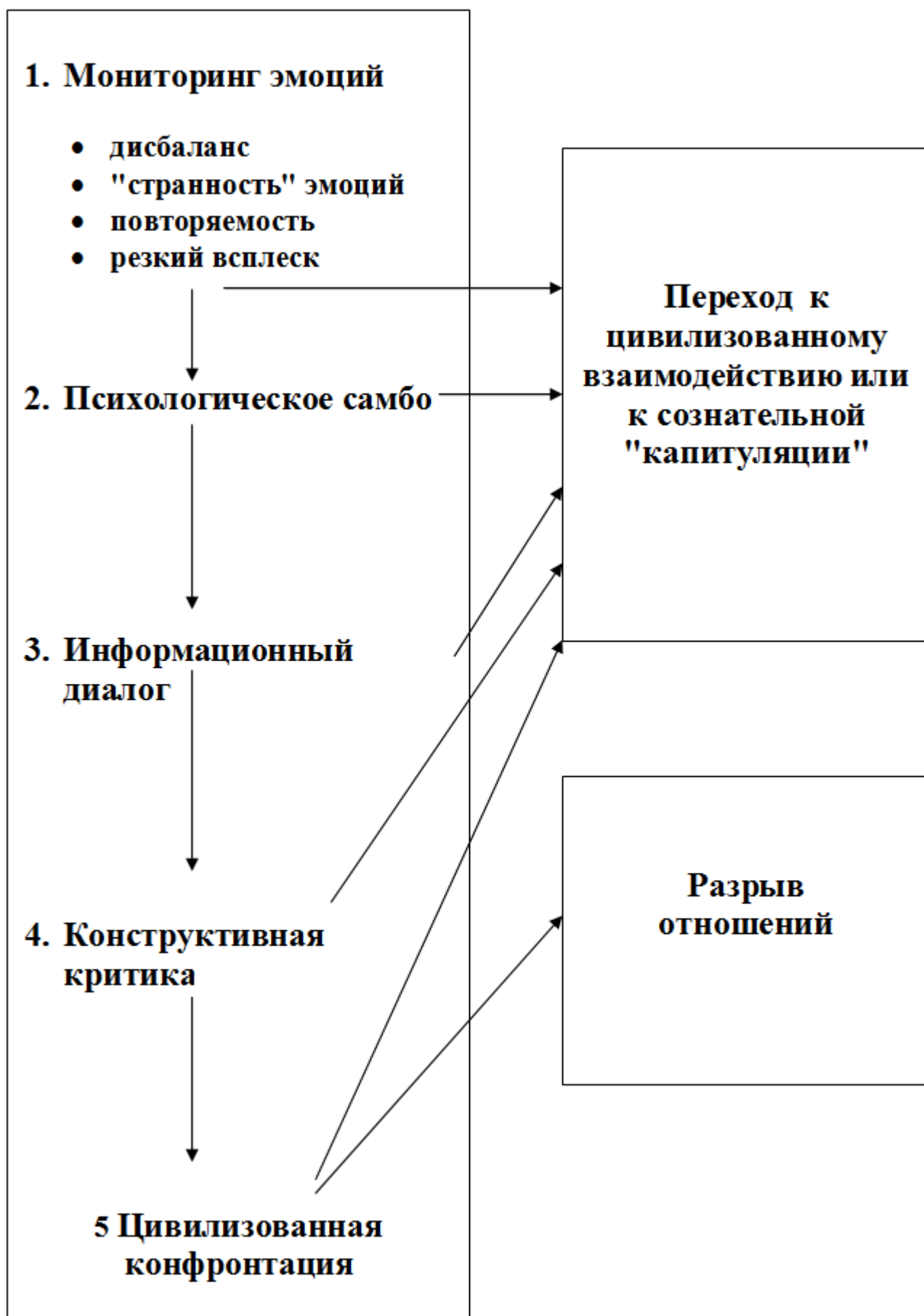
Более того, в современную организационную психологию уже введены понятия «эмоциональной тупости» и даже «эмоциональной токсичности» менеджера. Доказано, что злобный, агрессивный, эмоционально несдержанный руководитель наносит гораздо больший вред организации, чем «происки» конкурентов. Загрязнение коллектива токсичными эмоциями может повлечь за собой не только разрушение мотивации персонала, но и серьезные заболевания сотрудников и менеджеров, которые выступают в качестве «абсорбентов» токсичных эмоций.

Но «хорошая новость» состоит в том, что эмоциональный интеллект или компетентность можно повышать, развивать (безусловно, при отсутствии патологии). Очевидно, внедрению любой психотехнологии в бизнес должна предшествовать такая работа.

АЛГОРИТМ ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРОТИВОСТОЯНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ НАПАДЕНИЮ И МАНИПУЛЯЦИИ

(по Е.В.Сидоренко*)

Опорный конспект к семинару-тренингу



Мониторинг эмоций

Мониторинг – это сплошное наблюдение явления в его полной динамике. Мониторинг необходим для того, чтобы выявить ранние признаки начинающейся манипуляции.

К числу таких признаков относятся:

дисбаланс – противоречивость, амбивалентность эмоций, например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия, умиления и тревоги.

«странность» эмоций, например вспышка ярости в момент обсуждения несущественных подробностей плана действий; безотчётный страх в процессе мирного обсуждения объёма будущих поставок и т.п.

повторяемость эмоций, например, систематическое возникновение одних и тех же эмоций при встрече с определённым человеком: чувства вины, профессиональной некомпетентности, унижения, протеста и т. п.

резкий всплеск эмоций, который не кажется оправданным объективными характеристиками ситуации.

Собственные эмоции выступают в качестве значимых сигналов, информирующих нас о начале манипулятивных действий со стороны другого человека.

Психологи отмечают, что сам факт мониторинга существенно снижает интенсивность наблюдаемых эмоций.

Самонаблюдение снижает интенсивность чувства

Психологическая самооборона (психологическое самбо)

Задача техник психологического самбо – предохранить себя от разрушительных последствий варварского нападения и манипуляции, помочь самому себе справиться с ошеломлённостью, смятением, эмоциональной бурей в душе. Техники самбо позволяют выиграть время, нужное для того, чтобы вновь обрести самоконтроль и восстановить свои способности к функционированию в интеллектуальном пласте взаимодействия с партнёром.

Психологическое самбо требует:

а) использования чётких речевых формул;

б) правильно подобранной интонации – например, спокойной, холодной, задумчивой, весёлой или грустной;

в) основательности в ответе, которая достигается:

выдерживанием пауз перед ответом;

неторопливостью ответа;

обращённостью ответа в пространство более глубокое и обширное, нежели то, которое представляет собой непосредственная зона столкновения

Техники психологического самбо:

Техника бесконечного уточнения – подробное и точное прояснение того, что является мишенью нападающего или манипулятора.

Техника внешнего согласия, или наведения тумана – выражение согласия с какой либо частью высказывания партнёра или с тем, что на то, на что он обратил внимание, действительно важно, представляет интерес, заставляет задуматься, содержит в себе ценное рациональное зерно, обогащает наше видение проблемы ...

Техника английского профессора – корректное выражение сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает личных прав адресата

Возможные варианты ответов в технике бесконечного уточнения:

- Что в этом предложении кажется вам самым уязвимым для критики?
- Что нужно изменить?
- А какой цвет (стиль одежды, стиль высказывания, оборот речи) был бы более подходящим?
- Что бы ты посоветовал?

Возможные варианты ответов в технике внешнего согласия:

- Какая неожиданная мысль! Надо будет её обдумать...
- И действительно!
- Верно! А мне и невдомёк!
- Я подумаю над тем, как мне учесть это в своей работе.
- Я сам об этом часто думаю, но пока не пришел к определённым выводам.
- Я подумаю, имеет ли это отношение ко мне.

Возможные варианты ответов в технике английского профессора:

- Это составляет предмет моих убеждений...
- Если я сделаю это, то это буду уже не я...
- Это не согласуется с моим представлением о себе.
- Я ценю некоторые свои странности и предрассудки, потому, что они помогают мне находить неординарные решения.

Информационный диалог

Информационный диалог – прояснение позиции партнёра и собственной позиции путём обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями в беспристрастном режиме.

Эмоциональные подтексты игнорируются

Техники информационного диалога:***Постановка вопросов:***

а) вопросы, направленные на прояснение сути дела:

— Что вы имеете ввиду, когда говорите о ...

— Какие факты (условия, ограничения, преимущества и т.п.) вы имеете ввиду?

— Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?

— Что именно вы считаете неконструктивным?

б) вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора;

— Почему вы спрашиваете об этом именно сейчас?

— Зачем ты говоришь мне об этом?

— О чём в действительности ты хочешь меня попросить?

— Что ты хочешь этим сказать?

Перефразирование:

— Вы имеете ввиду, что...

— Если я вас правильно понял, то...

— Вы утверждаете, что...

— Вы хотели сказать, что...

Ответы и сообщения:

— Это было моё решение.

— Нет я отказался поддержать этот проект

— Да, этот успех очень важен для нас

Предложение по существу дела:

— Предлагаю согласовать наши подходы до начала переговоров

— Предлагаю обсудить факты

— Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных

— Не могли бы вы пояснить некоторые детали

Предложения ограничить область обсуждения:

— Предлагаю вернуться к существу дела

— Предлагаю избегать личных комментариев в процессе обсуждения

— Предлагаю обсуждать вопросы последовательно

Отказ или отсрочка ответа:

— Я вам отвечу на этот вопрос, но, если позволите, попозже.

— Этот вопрос я обойду молчанием

Конструктивная критика

Конструктивная критика – это подкреплённое фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата

Требования к критике:

Фактологичность: оцениваются факты, события и их последствия, а не личности.

Корректность: допускаются только тактичные выражения.

Беспристрастность: анализ и оценка производится «без эмоций», отстранённо.

Техники конструктивной критики

Выражение сомнения в целесообразности

— Боюсь, что в настоящее время это не является актуальной задачей для нашей фирмы.

— Вероятно мы сможем вернуться к этому вопросу через год. Сейчас неподходящее время для...

— Полагаю, что использование вашей идеи потребует неоправданных затрат.

Цитирование прошлого случая:

— У нас был аналогичный случай месяц (год) назад. К сожалению оказалось, что...

Ссылка на три причины:

— Я не могу принять метод трёх причин по трём причинам. Во-первых, он манипулятивен. В тот момент, когда я говорю «по трём причинам», я ещё могу не знать причин. Во-вторых, мне в голову могут не прийти три причины, а, например, только две или даже только одна. В-третьих, это слишком длинно.

Цивилизованная конфронтация

Если принято решение вступить в конфронтацию, необходимо быть последовательным и готовым идти до конца. Конфронтация может быть эффективной, только если реализована каждая из необходимых её фаз.

Фазы конфронтации

Первая фаза конфронтации. «Я-сообщение» о чувствах, которые вызывает данное поведение инициатора воздействий.

Вторая фаза конфронтации. Усиление «Я-сообщения»

Третья фаза конфронтации. Выражение пожелания или просьбы.

Четвёртая фаза конфронтации. Назначение санкций.

Пятая фаза конфронтации. Реализация санкций

ЧТО ДЕЛАТЬ С ЭМОЦИЯМИ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ

(Опорный конспект к семинару)

Три подхода, которые не работают[1]

1. ***Невозможно прекратить переживание эмоций***
Эмоции несут информацию относительно важности событий.
2. ***Невозможно игнорировать эмоции***
 - Эмоции воздействуют на тело
 - Эмоции воздействуют на мышление
 - Эмоции воздействуют на поведение
3. ***С эмоциями очень трудно справиться***
Это приводит к большой перегрузке

Альтернатива – сконцентрироваться на основных потребностях

Не следует пытаться напрямую справиться со всем спектром меняющихся эмоций.

Перенесите фокус на потребности

[1] В основу структуры семинарского занятия положена концепция работы с эмоциями в процессе переговоров, изложенная в работе: Фишер Р., Шапиро Д. За пределами здравого смысла. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007.

Пять основных потребностей

1. Потребность в позитивной оценке

2. Потребность в аффилиации

3. Потребность в автономии

4. Потребность в признании статуса

5. Потребность в принятии роли

Эти социальные потребности легко использовать для генерации
положительных эмоций

При подготовке к переговорам эти пять потребностей можно рассматривать как **перечень уязвимых мест** у себя.

Позитивная оценка

Оценка – основная потребность и универсальное действие.

Простой и быстрый результат:

— недооценили – нам плохо

— оценили по достоинству – хорошо

Три элемента оценки

- Понять точку зрения партнера.
- Найти ценность в его мыслях, чувствах, действиях.
- Передать это понимание словами.

Только честная оценка заставит партнеров почувствовать себя оцененными. Вы должны выразить словами, что в целом поняли, почему они мыслят, чувствуют и действуют именно так.

Если вы будете выслушивать чужое мнение с целью найти в нем ценности, то у вас изменится манера выслушивания других людей.

Замечания должны быть:

- уместными
- по существу
- соответствовать обстоятельствам
- искренними

Оценить не означает уступить

Упражнение: **«Поменяться местами»**

- Что вас (в роли партнера) больше всего волнует?
- Какие темы вызывают наибольшее беспокойство?
- Что еще (кроме денег) вас интересует?

Упражнение: **Список «правильных вопросов»** (чтобы узнать все о чужой точке зрения)

- Вы можете мне помочь понять вашу точку зрения?
- Из всех вопросов, какой на ваш взгляд является самым важным?
- Какие моменты в этих переговорах вас волнуют больше всего?
- Какие преимущества вы видите в этом варианте?
- Открытые вопросы: «Как?», «Почему?»

Помогите другим оценить вас

— **Помогите другим оценить вашу точку зрения**

- Попросите, чтобы вам уделили время.
- Сделайте так, чтобы ваше сообщение было услышано.
- Спросите других, что они поняли из вашего сообщения.

— **Помогите другим найти ценность в ваших мыслях, действиях, чувствах**

- Прямо попросить найти ценность в вашей точке зрения: «как вы думаете, почему я считаю свою позицию по этому вопросу такой важной и убедительной?»
- Воспользуйтесь метафорами, которые найдут отклик в их душе: «мне кажется, что мы плывем против течения. Давайте развернемся...»

Большое значение имеет самооценка

Потребность в аффилиации

«Аффилиация» – от латинского глагола affiliate, что означает «принять в семью», «стать членом семьи».

Это связь с другими людьми, людьми, группами, которая образует эмоциональное пространство.

Аффилиация может быть основана только на честных взаимоотношениях



Структурные связи – принадлежность к одной группе. Основания:

- возраст; — ранг; — семья; — биография;
- убеждения (религ., полит., этнич.); — интересы.

Личные связи:

— Относитесь к другому как к союзнику:

- Проведите встречу в неформальной обстановке.
- Используйте неформальное общение.
- Садитесь рядом, если это возможно.

- Сделайте акцент на общности проблемы.
 - Избегайте доминирования.
- Окажитесь как бы в долгу перед другими.
- Планируйте совместные действия.

Четыре тактики сближения на личном уровне

1. Старайтесь общаться при личной встрече, а не по телефону или электронной почте.
2. Обсудите все, что вас беспокоит:

Роджер Фишер, Дениэл Шапиро: «Разговоры на самые рискованные темы приносят самую большую пользу, потому что она возможны только при сокращении эмоционального расстояния».

Темы, которые сокращают эмоциональное пространство:

- Семейные проблемы
 - Личные заботы и планы
 - Личное мнение о политике
 - Просьба о совете
 - Неуверенность и двойственность чувств и отношений
3. Дайте человеку больше личного пространства, чтобы впоследствии стать к нему ближе

Целью отношений с другим переговорщиком является очеловечивание образов
каждого из вас

4. Постоянно находитесь в контакте. Для поддержания аффилиации просто необходимо личное влияние на человека.

Аффилиация не может быть статичной, она меняется со временем.

Потребность в автономии

Автономия – свобода принять решения в отношении себя и влиять на них.

Чем больше наша автономия, тем больше опасность, что окружающие воспримут ее как покушение на их автономию.

Если вы единолично приняли решение, которое затрагивает других, то вы нарушили их автономию.

Для стимулирования положительных эмоций нужно:

- Расширять свою автономию
- Не покушаться на чужую автономию

Способы расширения автономии:

- Дать рекомендации
- Найти новые варианты до принятия решения
- Инициировать мозговой штурм

Автономия я может превысить возможности и желания человека.

Больше автономии не значит лучше.

Не посягайте на чужую автономию

Переговорщики часто не осознают эмоциональный вред тех решений, которые они принимают единолично.

Выводит из себя не само решение, а то, как оно было принято.

Рекомендации:

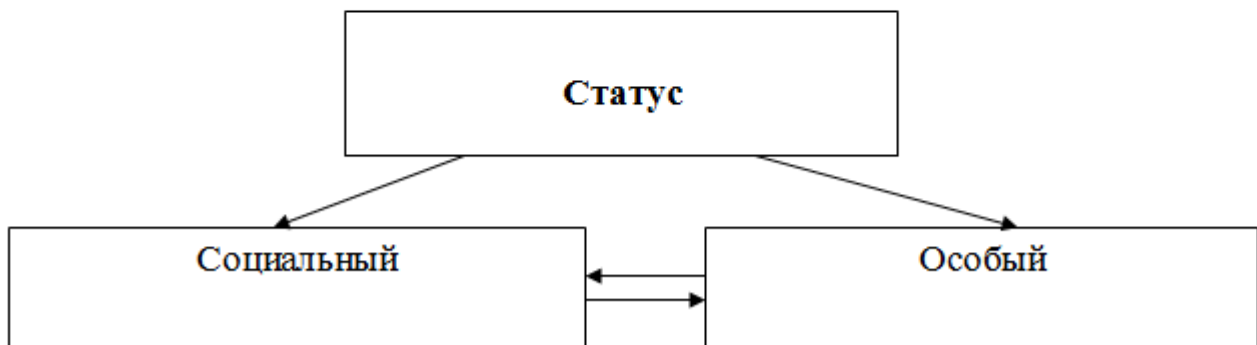
1. Всегда консультируйтесь перед принятием решения – ВКППР.
2. Приглашайте к обсуждению второстепенных заинтересованных лиц.
3. Информировать заинтересованных лиц

Если к нашей автономии относятся с уважением, мы чувствуем себя вовлеченными в общее дело.

Потребность в признании статуса

Людям нравится, когда их высокий статус признают другие

Не устраивайте соревнования статусов



Поймите какой социальный статус демонстрирует партнер:

- Что говорит о себе
- Уровень формальности в общении

Социальный статус зависит от важности вашего положения в группе

Особый статус – это высокое положение в определенной области

Всегда найдется такая сфера деятельности, в которой партнер обладает более высоким статусом чем вы, и наоборот.

Ищите области, где человек обладает особым статусом.

Вопросы, которые помогут выявить область, где человек обладает высоким особым статусом:

1. Может ли каждый из вас быть специалистом по главной проблеме?
2. Может ли каждый из вас считаться специалистом по переговорам?

Рекомендация: ***Признайте чужой статус, а затем продемонстрируйте свой.***

Вместо того чтобы соперничать за статус главного специалиста, каждый из вас может просто продемонстрировать обладание высоким особым статусом в какой-то другой области.

Рекомендация: ***Защищайте свой статус от преднамеренного подавления и унижения***

Пример: Женщина адвокат – «Принесите кофе»

Принятие роли

Как на работе, так и дома наши роли могут быть ненужными, бессмысленными, фальшивыми. Плохая роль в деловом общении приводит к разочарованию, гневу, огорчениям.

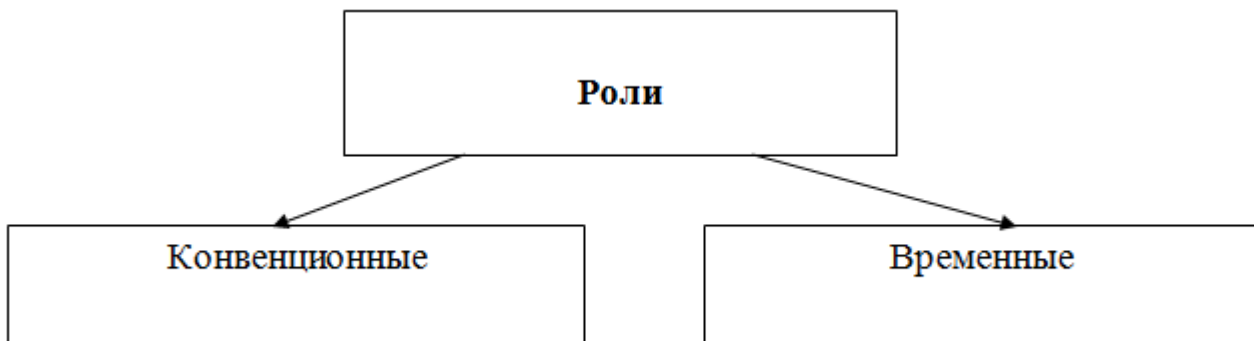
Для выбора более подходящей нам роли нужно осознать *три её ключевых качества*:

1. **Она должна иметь четкую цель.**
2. **Она имеет значение лично для Вас.**
3. **Она должна быть непритворной.**

«Основная потребность каждого из нас в хорошей роли – это не желание притвориться кем-то ещё, а, скорее, с помощью роли более полно продемонстрировать то, кем мы являемся на самом деле. В этой жизни, — которой вы живете, а не притворяетесь, что живете, — вы хотите играть соответствующую роль».

Роджер Фишер, Дэниэл Шапиро

Мы играем множество ролей. Важно в каждой из этих ролей быть самим собой, а не каким-то придуманным персонажем.



Конвенционные роли – это те, которые приходится играть в группе (организации, коллективе, семье).

Осознайте свои конвенционные роли

Вы можете избежать ненужных конфликтов, если осознаете те роли, которые управляют вашим поведением

Этапы

формирования конвенционной роли

1. Назовите свою текущую роль.
2. Перечислите все виды деятельности в рамках этой роли.
3. Отметьте виды деятельности, которые делают роль более гармоничной (правильной, соответствующей):
 - Нужно добавить новые виды деятельности?
 - Изменить текущую деятельность?
4. Исключите несоответствующую деятельность.

Вместо того, чтобы выполнять несоответствующую роль, формируйте новую роль, которая бы удовлетворяла всем вашим основным потребностям.

Оцените конвенционную роль, которую играет ваш партнер по общению

Примите эту роль, если это для вас возможно.

Соответствующая роль занимает очень важное место в нашей жизни. Наша личность становится тесно связанной с этой ролью и всем, что она приносит с собой: статусом, властью, аффилиацией.

«Потеря роли воспринимается так, как будто кто-то взял и отрезал кусок нашей души. В жизни мы можем пойти на многое, чтобы воспротивиться подобному ущербу для нашей личности»

Роджер Фишер, Дэниэл Шапиро

Оцените временную роль, которую вы автоматически играете.

Вы властны в выборе временных ролей

Выберите временную роль, которая способствует сотрудничеству.

Оцените временные роли других.

Результатом отсутствия оценки роли является огорчение и замешательство.

Чужие роли являются не только «их проблемами».

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МАССОВЫХ УВОЛЬНЕНИЙ

В современных условиях динамично изменяющегося рынка предприятия и организации могут столкнуться с необходимостью увольнения значительной части сотрудников. Примером может послужить опыт теперь уже легендарного президента корпорации «Дженерал Электрик» Джека Уэлча /4/. До того, как он возглавил корпорацию в начале 80-х годов её годовой объём продаж составлял 25 млрд. дол., а прибыль 1,5 млрд. дол., тогда как в 1995 году эти показатели достигли 70 и 6,6 млрд. дол. соответственно. Но при этом за время своего правления Уэлч сократил количество сотрудников корпорации почти вдвое: с 412 тыс. до 222 тыс. человек.

Несмотря на негативный имидж в глазах общественности, который приобретала компания, принимавшая решение о массовом увольнении Уэлч пришёл к простому, но кардинальному выводу: сохранение ненужных рабочих мест **обходится компании слишком дорого**. «Любому, кто хоть немного разбирается в менеджменте, — пишет об этом Р. Слейтер, — ясно, что в наши дни компанию, подобную «Дженерал Электрик», нельзя строить по меркам благотворительного общества. Компания должна быть гибкой, динамичной и агрессивной, иначе она погибнет» /4, С. 36/. «Секреты» Дж. Уэлча или его правила сокращения штатов сводятся к следующему:

1. Беспристрастно оцените своё предприятие и не бойтесь принять крупные решения, позволяющие резко снизить стоимость производства.
2. Решите, какие именно из ваших подразделений и кто из сотрудников действительно важны для предприятия в широком смысле, а какие являются лишним грузом.
3. Будьте последовательными! Не давайте волю чувствам. Не задумывайтесь о последствиях ваших решений *для отдельных сотрудников*, какими бы болезненными они для них не оказались.
4. Не мешкайте! Чем быстрее вы примете необходимые решения, тем лучше будет для вас и вашего бизнеса.

Важно подчеркнуть, что предпринимая сокращение штатов, Уэлч прежде всего решительно удалил лишние уровни управленческого аппарата. Это позволило не только снизить себестоимость, но и повысить качество самого управления. Ускорилось взаимодействие внутри компании, возвратили ответственность тем, кому она изначально должна

принадлежать. Но такие сокращения требуют от руководителя немалого мужества. «Это и впрямь нелегко. Одно дело сокращать рядовых служащих, рабочих, которые трудятся в цехах, вдали от штаб-квартиры корпорации. И совсем другое – увольнять руководителей, сотрудников центрального аппарата, коллег и даже друзей» /4, С. 62/.

Не хочу, чтобы сложилось впечатление, будто я агитирую проблемы фирмы решать непременно путём массовых увольнений. Безусловно, такое решение должно быть достаточно взвешенным и обоснованным. Фирма вложила определённые (иногда достаточно большие) средства в изучение сотрудников на этапе профотбора, в их обучение и развитие. В силу выполняемых обязанностей многие сотрудники могут обладать информацией, составляющей коммерческую тайну фирмы. Поэтому их массовое увольнение наносит определённый ущерб предприятию. Учитывая это, выгодно изыскать все возможности избежать увольнений. В менеджменте накоплен некоторый опыт в этом вопросе. В качестве методов, позволяющих избежать массовых увольнений, используются /5/:

1. **Временное сокращение производства.** В этом случае руководство ожидает, что ситуация с отсутствием работы временная и краткосрочная. Оно намерено вернуть работников, как только работа снова появится. Например, после атаки Всемирного Торгового Центра, большинство авиакомпаний США временно распустило около 20% своих работников, но надеялось вскоре снова призвать к работе.
2. **Добровольное снижение плана оплаты.** Это альтернатива сокращению производства, состоящая в том, что все работники соглашаются на сокращение зарплаты, но остаются на рабочем месте.
3. **Накапливание отпусков.** Работодатели договариваются с определённой категорией работников о накапливании их отпусков и приурочивании их к периоду спада производства.
4. **Предоставление дополнительных отгулов.** Некоторые сотрудники соглашаются брать дополнительные отгулы на период спада производства и таким образом сокращают выплаты работодателя.
5. **Метод построения «колец защиты».** Предприятие нанимает временных дополнительных работников по соответствующему контракту. Когда наступает ситуация необходимости сокращения производства, первая мера – увольнение этих дополнительных работников, т. е. первого «кольца защиты».

Увольняемые остро переживают это событие, им свойственно состояние тревоги, депрессии. Психологи считают эти состояния следствием психологической травмы, нанесенной людям, потерявшим работу. В связи с увольнениями могут возникнуть серьёзные конфликты как между администрацией и увольняемыми, так и в среде сотрудников одного уровня. Поэтому компания должна обеспечить не только юридическую сторону этой процедуры, но и максимально возможную психологическую поддержку увольняемых.

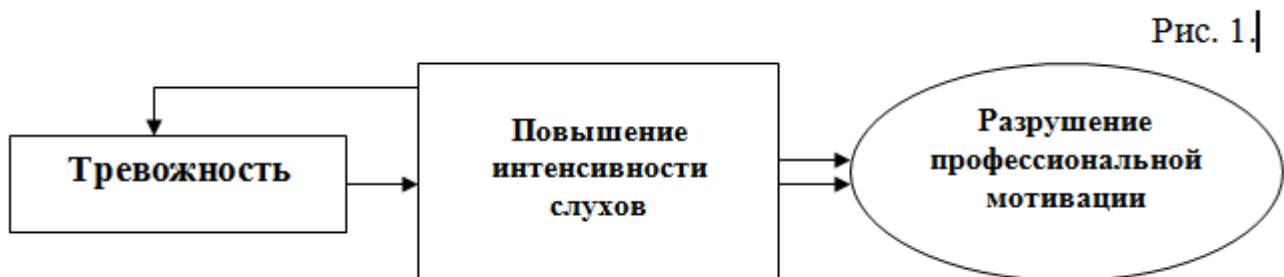
Решительность и мужество в принятии решения о массовом увольнении ни в коем случае не должны сочетаться или подменяться грубостью, хамством, унижением человеческого достоинства увольняемых. Нужно избегать демонстративных проявлений власти и доминирования, предотвращать отношения типа «победитель-проигравший» между теми сотрудниками, которые остаются, и теми, кого увольняют. Необходимо помнить, что степень заботы и достоинства, с которыми ваша организация обращается с увольняемыми, влияет на уверенность, производительность и обязательства оставшихся работников.

Важной особенностью массовых увольнений является возникновение и чрезвычайно интенсивная циркуляция корпоративных слухов. При этом, как показывает опыт, каких бы мер конфиденциальности не придерживалось руководство, слухи о возможных массовых увольнениях значительно опережают сам факт увольнения. В целом, по данным Р. Лиллей /2/ возможные сокращения штатов, кадровые перемещения всегда являются предметом корпоративных слухов и сплетен. Но в периоды, предшествующие массовым увольнениям и во время этого процесса интенсивность слухов может лавинообразно возрастать.

В качестве основных причин возрастания интенсивности корпоративных слухов в этом случае выступают /3/:

- повышенная тревожность, беспокойство за своё будущее;
- недоверие к администрации, руководству предприятия;
- дефицит информации по жизненно важным вопросам и др.

Эти причины могут дополняться и усиливаться неквалифицированными попытками прекратить распространение слухов, умышленными действиями лиц, заинтересованных в дестабилизации ситуации на предприятии /3/. Появляется порочный круг: тревожность в совокупности с другими причинами провоцирует слухи, которые в свою очередь усиливают тревожность. Следствием такого резкого возрастания интенсивности слухов о массовых увольнениях является состояние временности, которое начинают переживать сотрудники предприятия. При том, нужно подчеркнуть, что такое состояние переживают все: и те, кто будут уволены и те, кто останутся работать. Состояние временности глобально разрушает профессиональную мотивацию персонала, руководителей среднего и низшего звена. Многие начинают выжидать, имитировать деятельность, серьёзно заниматься поиском новой работы. В этих условиях «зависают» перспективные планы, саботируются организационные изменения, резко снижается качество работы с клиентами. Схематически такую закономерность можно представить следующим образом:



Однако не менее важным является и то, как массовые увольнения влияют на оставшихся в компании сотрудников. В результате психологических исследований установлено, что массовые сокращения оказывают на них глубокое воздействие. Оставшиеся на работе сотрудники испытывают чувство опустошенности, тревоги и разочарования, которые сопоставимы с теми эмоциями, которые переживают уволенные. Пережитое потрясение оставшихся сотрудников может привести к снижению производительности труда в организации. У оставшихся сотрудников, пишет известный автор работ по проблемам менеджмента Стивен П. Роббинс /1/, появляются симптомы особой «болезни»: «Им свойственны чувство тревоги, обид, постоянное депрессивное состояние, стрессы из-за увеличившейся нагрузки, боязнь перемен, потеря былой преданности компании, нежелание идти на риск, снижение мотивации, нежелание делать что-либо, выходящее за пределы

непосредственных обязанностей, ощущение недостаточной информированности и потеря доверия к высшему руководству» /1, С. 260 — 261/. На низкий моральный потенциал оставшихся работников указывает и Г. Десслер /5/.

Для предупреждения этой «болезни» С. П. Роббинс рекомендует использовать следующий четырёхэтапный приём.

Этап 1. Хорошо спланируйте процесс увольнения и проинформируйте коллектив об этих планах.

Специалисты считают, что критериями хорошо разработанной программы увольнения являются:

- прозрачность и быстрота процесса увольнения;
- полнота и своевременность информирования тех, кого собирались уволить и тех, кого планировали оставить на работе;
- честность и точность в обосновании решения об увольнении;
- степень вовлечения служащих в процесс принятия указанного решения;

Полное и правдивое информирование персонала о планах и принципах сокращения штатов, педантичное следование заявленным планам позволяет существенно снизить интенсивность слухов, сохранить высокую профессиональную мотивацию у сотрудников, которые остаются работать на предприятии.

Этап 2. Дайте людям время успокоиться после пережитого. Чувства, которые переживают оставшиеся на работе в фирме сотрудники, С. П. Роббинс сравнивает с эмоциями, которые испытывает семья, потерявшая одного из своих членов. Они чувствуют себя опустошёнными, тревожными, подавленными. Выходу из этого состояния способствует работа в группах, а также мероприятия, направленные на формирование командного духа, сплочённости. С целью поддержки морального духа сотрудников разрабатываются программы, предусматривающие более частые встречи руководителей с работниками, установление атмосферы открытых дверей. Некоторые специалисты рекомендуют осуществить «заморозку увольнений», т. е. прекращение каких либо увольнений как минимум на шесть месяцев после массового увольнения.

Этап 3. Помогите сотрудникам стать более самостоятельными. На этом этапе следует помочь оставшимся сотрудникам восстановить чувство самоконтроля и самоуважения, преодолеть чувство зависимости от организации и таким образом стать более самостоятельными. На первый взгляд это противоречит необходимости формирования чувства преданности к своей организации. Но это противоречие только кажущееся, поскольку современные условия требуют от работника гибкости, умения справляться с переменами, способности работать независимо.

Этап 4. Преобразуйте организационные системы с целью снижения внутренней взаимозависимости. Эти преобразования могут касаться системы принятия решений о продвижении и вознаграждении, социализации, направленной на формирование у сотрудника необходимых компании качеств, процесса становления карьеры и т. п.

Таким образом, «лечение» патологий организации может потребовать такой «хирургической операции» как массовое увольнение. Предпринимая такую операцию, руководители должны понимать не только её юридическую, финансовую и прочие стороны, но и учитывать её психологические особенности, что позволяет достигнуть целей «лечения» и избежать

осложнений, т. е. поддерживать высокую профессиональную мотивацию и производительность тех сотрудников, которые остаются работать в организации.

Литература:

1. Роббинс Стивен П. Правда об управлении персоналом: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
2. Лиллей Р. Как работать с трудными людьми / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. – 224 с.
3. Потеряхин А. Л. Психология слухов (Научно-практическое пособие). – Черновцы: Издатель Мироник В.М., 2000 – 68 с.
4. Слейтер Р. Стань лучшим или проиграешь! 31 секрет лидера от Джека Уэлча, управляющего «Дженерал Электрик» – М.: Издательство «ЛОРИ», 2000. – 149 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

ОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПРИРОДА И СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ



не знало даже, что такое радиосвязь.

Любому из нас совершенно удивительно сейчас было бы увидеть психически нормального человека, не знающего что такое телевизор... мобильный телефон... Сегодня скайп и интернет – неотъемлемый элемент жизни современной личности. Но ведь всего лишь 120 лет (!) назад человечество еще



На фоне общего возраста существования цивилизаций *Homo sapiens* (200 — 45 тыс. лет)[i] изменение форм и качества жизнедеятельности наших современников заставляет говорить о существовании совершенно нового антропологического подвида))), представители которого «улыбаются

Если бы только знаки коммуникации претерпели изменения, то нам не пришлось бы и в голову тратить время и энергию на анализ происходящего, которое уж очень сильно хочется назвать катастрофой (ввиду острой и необратимой тенденции моих соотечественников к

внутривидовому уничтожению и самоуничтожающим формам существования).скобочками и строят глазки точками-запятыми».

Братоубийственная война в Украине, раскол славянского мира – лишь одна, внешняя сторона катастрофичности информационного влияния. Однако, не менее опасна скрытая, внутренняя сторона разрушения собственно природы человека.

Информация, будучи основой жизнедеятельности человека, является своеобразным катализатором психической активности и социальным токсином, вызывающим зависимость, которая и есть тем самым фактором повышенной опасности. Вам, наверное, знакомо неприятное ощущение дискомфорта, незащищенности, иногда даже физического недомогания при отсутствии покрытия мобильного оператора, невозможности пользоваться интернет-ресурсом, «выпадение из социальной сети» по той или иной причине?! Некоторое подобие абстиненции у алко- (нарко) зависимых при отсутствии дозы.

Вчерашние способы непосредственного общения сегодня практически утратили свое значение (это легче всего заметить в свободной детской среде, где отсутствуют активные групповые игры, дружба и непосредственное взаимодействие). Благодаря радикальному изменению природы информационного влияния возник хаос восприятия, понимания и оценки информации.



Информационную зависимость человека можно объяснить на основе психофизиологии. Психологической причиной любой активности человека есть «включение» той или иной его потребности. Ведь без причины мы и пальцем не шевелим. Потребность «включается» тогда, когда нарушается биологическое равновесие в функционировании организма.

Именно информация позволяет нам удовлетворить каждый уровень потребности.

Кроме того, интересным может быть и анализ нейрогуморальных показателей функционирования организма при отсутствии позитивной информации (или наоборот информации, вызывающей отрицательные эмоции и астенические состояния). Известно ли вам, что чувство счастья, веселья, удовольствия – это работа гормонов нашего организма (гормонов счастья — эндорфинов)? К тому же, чем выше их количество в организме, тем сильнее у нас эйфория. Главными из этих веществ являются гормоны: серотонин (способствует повышению настроения), дофамин (отвечает за удовольствие) и эндорфины («гормоны счастья»). Оказывается, в процессе получения важной информации, обсуждения ее

со значимыми для себя людьми человек чувствует себя более счастливым благодаря выработке гормона окситоцина.

Дискомфортное ощущение недостатка информации связано с тем, что в организме не хватает этих гормонов. В мозге образуется химический дисбаланс, что ведёт к самым плачевным последствиям: человек оказывается во власти депрессии, неврозов, панических состояний, различных фобий и маний. Обычно это приводит к возникновению агрессии, необходимости найти или назначить виноватых, врагов, т.е. сбросить с себя негатив, «спустить пар». Часто эти, так называемые компенсационные механизмы сопровождаются злоупотреблением психотропными веществами – табака, алкоголя и даже наркотиков.

При длительном стрессовом воздействии, выработка гормонов счастья подавляется, и человек попадает в порочный замкнутый круг информационной зависимости: острая потребность в значимой информации – стресс – агрессия (неврозы, фобии, мании) – дальнейший поиск значимой информации – и т.д. Становится ли счастливым при этом человек? — вот в чём вопрос.

При этом, представьте типичную ситуацию: человек приходит с работы, он устал, в том числе эмоционально, и может уделить новостям минут 30. Разве такой человек, находящийся в состоянии информационной и эмоциональной перегрузки, будет искать альтернативные интерпретации? Навряд ли. По результатам исследований социологов можно сказать, что если 10% людей, получивших информацию выработали единое мнение и придерживаются сходных взглядов, то этого будет достаточно, чтобы на их сторону перешла и большая часть общества. Люди, в силу своей природы иррациональны, ленивы, они охотно потребляют то, что соответствует их массовым ожиданиям и даже предрассудкам. И пропаганда великолепно играет на этих слабостях. А что не соответствует – отвергается или просто игнорируется.



*Легче
одурачить
людей, чем
убедить их
в том, что
они одурачены*
Марк Твен

Почему?! Опять получаем «биологический» ответ: потому, что Организму надо дополнительно потратить энергию на критическую переработку информации, преодолеть так называемый когнитивный диссонанс.

Количество сложной, провокационной информации, усиленное взаимным заражением людей, создает *информационную перегрузку* и, в результате — *стадное поведение людей*. Учитывая закон поочередного функционирования рационального (разумного, содержательного) и иррационального (эмоционального) в поведении людей, мы автоматически получаем отключение критичности сознания у большинства («синдром Масяни» <http://vimeo.com/92822043>).

Важно также и то, что вне зависимости от истинности информационного сообщения реакция получателя – это готовое блюдо информационной рецептуры. Возрастание человеческой агрессии, появление образа Врага, уход в виртуальную реальность – норма современного мира моих соплеменников.

Несколько последних лет готовилась психофизиологическая почва для успешного управления массовым сознанием (точнее доведения социума до отсутствия сознания)!

По законам рецептуры информационного влияния происходит своеобразное «убаюкивание» критичности сознания граждан. Параллельно население получает как телевизионное «успокоительное» в виде юмора, эстрады или светских бесед, которое расслабляет и помогает отключиться от проблем, так и телевизионное «возбуждающее» в виде сообщений об авариях, катастрофах. И это тоже уводит из реальности. Важно то, что и то и другое является заменителем (естественным или искусственным) интереса к экономическим и политическим проблемам. А благодаря постоянным вульгарным ссорам на политических ток-шоу еще и вырабатывается стойкий иммунитет против такой тематики.

Что же происходит с рядовым обывателем, который превращается автоматически в средство (сырье) информационных манипуляторов? Ему систематически подбрасываются заранее подготовленные «нужные» яркие события из области человеческих и национальных приоритетов: социальной справедливости, борьбы с коррупцией, беспокойства о светлом будущем и черном настоящем. И о Чудо! Пазлы складываются, рождается чудовище социального гнева, которое реализует сценарий заинтересованных «творцов» геополитики.

Важно помнить, что *информация* — это и есть сам факт воздействия на наше сознание и это воздействие является основной целью тех, кто создает и транслирует информационное сообщение. Всегда ли эта цель гуманна и обеспечивает реализацию ценностей тех, кому адресована информация? Всегда ли те, кому она адресована, способны осознавать эту цель? Как защитить себя (своих детей) от превращения в «информационное мясо»?

Еще пару десятилетий назад известный лозунг «В здоровом теле – здоровый дух» действительно был актуален на 100%. Возрастающие показатели онкозаболеваний, случаев самоубийств, агрессивного-насильственного поведения людей говорят о том, что эволюция человека не идет, а летит навстречу антропологической катастрофе.

Как свидетельствует ряд научных исследований, «здоровый дух» — это позитивные мысли, которые обеспечивают телу здоровье и счастливое долголетие. Сегодня здоровый образ жизни означает не только культуру здорового питания, употребления чистой воды и физической нагрузки, но и культуру здорового мышления.

Поскольку современным людям сейчас невозможно быть вне информационного поля, то стоит соблюдать некоторые **правила личной информационной безопасности**:

- *информацию, как и любой продукт потребления, надо обязательно обеззараживать перед употреблением: надо всегда отдавать себе отчет в том, что если Вы не являетесь непосредственным очевидцем тех или иных событий, то следует помнить, что информационное сообщение уже по-факту субъективна и отображает понимание другого человека, и, соответственно она уже искажена; если же искать разумные рациональные критерии оценки достоверности информационного сообщения, целесообразным будет прислушаться к рекомендации Федора Крашенинникова*

относительно того, что можно сделать, чтоб сохранять более-менее адекватное представление о происходящим.

1) Перестать читать централизованно навязываемую «аналитику» и уж тем более верить ее выводам — совершенно очевидно, что ни один провластный ресурс не разместит материала, который хоть в чем-то мог бы повредить общей идеологической линии. Шапкозакидательство выглядит убого в любом случае.

2) Вычленять из «аналитики» факты и проверять их, не обращая внимание на эмоциональные комментарии. Интернет позволяет проверять любой факт. Сравнение освещения одного и того же события российской и украинской пропагандой уже дает более-менее адекватную картину.

3) Особое внимание надо уделять реакции внешнего мира на ситуацию. На этом пункте я остановлюсь подробнее, потому что тут все проще простого. Обе стороны, вовлеченные в конфликт, склонны преувеличивать/преуменьшать поддержку своей/вражеской позиции в мире. Я хочу посоветовать не заниматься ерундой в таких случаях, а отслеживать реакцию стран по их официальным ресурсам. Если знание языков не позволяет читать оригиналы — ничего страшного. Кроме он-лайн переводчиков, есть очень удобные варианты. Если вам интересно, какую позицию занимает руководство Китая — не надо читать российские пересказы с домыслами, а можно на очень хорошем русском почитать главную китайскую газету «Женьминь Жибао» или ленту новостей официозного китайского агенства «Синьхуа» — тоже на русском языке все публикуется.

Позиция США излагается на сайте «Голоса Америки» Официальную позицию Германии с комментариями и обзорами немецких СМИ (хотя в каком-то смысле это, наверное, и позиция ЕС) на отличном русском представляет сайт «Немецкой волны» Конечно же, английская позиция излагается на сайте Би-Би-Си У Франции тоже есть вполне официозный рупор с русским сайтом, сайт «Международного французского радио» Наконец, на сайте ООН тоже есть русский раздел, а все заседания там транслируются — в том числе и с переводом на русский язык. Так что если вам интересно, что действительно происходит в ООН — вам сюда. Кстати, на сайте чешского радио тоже есть русский раздел.

- *учиться контролировать свои эмоции в процессе получения информации, не давать им усиливаться; в случае возникновения ощущения информационного отравления срочно проводить «процедуры детоксикации» — физическая нагрузка, общение с природой, секс, чтение лирики, творчество (в соответствии с уникальной природой вашей личности);*
- *важно помнить, что отправитель информации стремится удовлетворить свои интересы, используя получателя информационного сообщения как средство достижения исключительно своих целей, при этом, этим средством являемся мы. Причем, очень часто, стремясь получить подтверждение правильности понимания информации и нуждаясь в одобрении друзей и близких, мы можем, по тем или иным причинам, его не получить. Происходит острая эмоциональная встряска, которая приводит к жестким конфликтам несогласия, непонимания. Сегодня неудивительным явлением есть потеря семей, друзей на фоне «идеологических заблуждений». Стоит помнить, что идеология создается и распространяется далеко не ради благополучия обыкновенных людей. В этом случае, обыкновенные люди – это средство и оружие заинтересованных лиц. Ненависть – единственное неприродное чувство, которое абсолютно по разрушительной способности. Ни одно животное, кроме человека, не способно уничтожить своего соплеменника под его воздействием. Стоит помнить, что мы, люди, – Человеки Разумные и должны использовать Разум исключительно для созидания Любви и Счастья, а не ненависти.*

Инструкция для вменяемой части мирного населения — на время любой информационной войны.

1. Любая война закончится. Это точно. В итоге политики договорятся, а Ты останешься с тем дерьмом, которым Ты поливаешь “своих идеологических противников”.

2. В каждом народе есть разные люди, и не все участвуют в войне — не стоит оскорблять всех подряд. Если Тебе очень важно высказать своё отношение к политике — выскажи, при этом не обязательно кого-то оскорблять.

3. Во время войны врут все. Не распространяй информацию анонимную и ту, истинность которой менее 101%, то есть — пиши только о том, что Ты видишь сам. Это честно. Остальное — это Твоё участие в общем вранье.



4. Не нравится мнение другого человека, и уж очень рвёшься высказаться — выскажись об этом мнении, а не об этом человеке, ведь чаще всего вы с ним лично не знакомы. Знай, что ненавидеть незнакомых тебе людей — это заболевание.

5. Взаимоотношения между людьми весьма сложные даже на уровне семьи или трудового коллектива. Между государствами всё ещё сложнее. Всё просто и понятно только дуракам. Не торопись делать выводы — не будь дураком. Оставайся всегда Человеком и перечитай пункт 1.

- мера потребления информации также должна быть ограничена, информацией также можно «объесться» и в результате, «организм переживает очень неприятные ощущения отравленности»;
- искать возможность «выключаться» из информационной среды, сделать это своеобразным правилом, наподобие занятий физкультурой в определенные дни недели или еженедельных досуговых мероприятий.

Таким образом, для разумных, ответственных к своей жизни и счастью людей *рецепт личной информационной безопасности* ясен: надо формировать психологическую компетентность и готовность противодействовать опасности:

жить по стаданому закону, питаясь отравленными информационными «червячками» (замаскированными под вполне съедобное информационное сообщение),

находиться под воздействием негативных эмоций (от недоумения-разочарования до агрессии-ненависти), которые неизбежно возникают при взаимодействии со СМИ, **ОПАСНО ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ**;

периодически надо производить «очистку файлов» — находить максимум места позитивным мыслям в голове и периодически отправляться для «дефрагментации и перезагрузки» на профессиональные психологические мероприятия.

ВИКОРИСТАННЯ ЕПІГЕНЕТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ Е. ЕРІКСОНА В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ БІОГРАФІЧНИМИ МЕТОДАМИ

Одним з основних завдань практичних психологів є вивчення особистості й прогнозування поведінки, успішності професійної діяльності людини тощо. Досить часто психолог вирішує це завдання, не маючи можливості для здійснення безпосередньої тестової діагностики. Ця обставина підвищує актуальність безконтактних методів діагностики. Одним з таких методів є біографічний (або психобіографічний). Ми часто чуємо про можливість застосування цього методу вивчення особистості. Але які саме факти біографії людини мають діагностичне значення і як можна їх інтерпретувати? Якоюсь мірою відповіді на ці питання дає уявлення про стадії життя і їх роль у формуванні особистості. Е. Еріксон [1,2] вирізняє вісім стадій життєвого циклу, які він пов'язує з формуванням ідентичності людини. Сам термін ідентичність походить від латинського *identicus* – тотожний, однаковий. За Е. Еріксоном ідентичність це почуття самототожності, власної істинності, повноцінності, співпричетності до світу інших людей, почуття адекватності й стабільного володіння особистістю власним «Я» незалежно від змін останнього й ситуацій, здатність особистості повноцінно вирішувати завдання, що постають перед нею на кожному етапі розвитку [1]. Л.Б. Шнейдер підкреслює, що «людина стає «цілком людиною», коли усвідомлює свою ідентичність» [3, С. 4].

На кожній стадії людина робить вибір між двома альтернативними варіантами рішення вікових і ситуативних завдань розвитку. Характер вибору визначає ту, чи іншу складову ідентичності й має тенденцію відбиватися на всьому наступному житті людини, її успішності або неуспішності, і безпосередньо впливає на професійну діяльність, організаційні відносини працівника, характер стосунків з іншими людьми.

На першій стадії (орієнтовно перший рік життя) у дитини формується базова (базисна) довіра або недовіра до світу. Базова довіра або недовіра формується у дитини під час спілкування з дорослими та контакту із середовищем перебування через сприйняття звуків, світла, тепла, холоду, дотиків тощо. Е. Еріксон указує на ключову роль матері у вирішенні завдання формування базової довіри до світу. Ступінь довіри дитини до світу залежить від виявленої до неї турботи. Дитина, потреби якої швидко задовольняють, яка здорова, з якою граються і розмовляють, «почуває, що світ, загалом, місце затишне, а люди — істоти чуйні та послужливі» [5]. Разом з тим він пише, що ступінь довіри залежить не від необмеженої кількості їжі або вияву любові до маляти, а скоріше від якості материнських стосунків з дитиною. При цьому важливо, щоб батьки не лише керували поведінкою дитини за допомогою заборони та дозволу, а й уміли передати їй глибоке переконання, що є певне значення в тому, що вони роблять. Як критерій сформованості довіри до світу є здатність дитини спокійно переносити зникнення матері з поля зору.

Якщо ж дитина не дістає належної теплоти, турботи та любові, у неї формується базова недовіра до світу, наслідком якої є боязкість, підозрілість щодо світу взагалі й до людей зокрема. Таку недовіру вона переносить у наступні стадії свого розвитку. Е. Еріксон пише, що брак базисної довіри може лежати в основі розвитку психопатології, зокрема шизофренії у

дітей. Слабкість такої довіри простежується також у дорослих особистостей, «для яких занурення у шизоїдний або депресивний стан є звичним» [1].

Разом з тим, як зазначає американський психолог Девід Елкінд, питання появи або не появи у дитини довіри до світу хоча й має тенденцію відбиватися на всіх наступних етапах життя людини, проте не є фатальним. Ця обставина як несе надію, так і таїть загрозу. Наприклад, якщо дитина, яка приходить до школи з почуттям настороженість, недовіри, відчула теплоту та турботу з боку вчителя, то вона цілком здатна поступово перейнятися довірою до нього. Це допоможе їй перебороти первісну недовірливість. Водночас дитина, яка має базову довіру до світу, може втратити її на наступних стадіях розвитку, скажімо, у випадку розлучення батьків, що травмуючи вплинуло на неї.

Результати спостережень свідчать, що брак базової довіри може серйозно позначатися на професійній діяльності та стосунках дорослої людини. Не довіряючи людям, у професійних, ділових стосунках вона стає схильною до маніпулювання, що, у свою чергу, перешкоджає формуванню оптимальних стосунків з колегами, партнерами, створює ґрунт для інтриг, конфліктів. У своєму крайньому вияві базова недовіра провокує «війну з усіма». Люди, котрі мають базову недовіру до світу, з одного боку значно більше закриті для оточення, підозрілі, а з іншого робить їх більш вразливими до вдаваної, чи реальної загрози. Слід враховувати, що людина з базовою недовірою є не тільки схильною до маніпулювання, а й більш вразливою до маніпулятивного впливу з боку інших людей, що ґрунтується на страху, підозрах, недовірі до оточення.

Руйнівною для організації є брак базової довіри у керівника. Не довіряючи людям, він опускається до рівня дріб'язкового регламентування і тотального контролю підлеглих. Керівник у цьому випадку усе більше й більше занурюється в деталі. У нього залишається все менше часу на виконання управлінських функцій, ширших, аніж повсякденне рутинне керування. Наслідком цього є втрата мотивації самим керівником. Зрештою, демотивований керівник руйнує мотивацію підлеглих. Крім того, заглибленість керівника у дрібниці та недовіра до підлеглих перешкоджають ефективному делегуванню повноважень, провокують появу в організації так званого вірусу відповідальності, коли підлеглі дедалі більше уникають ініціативи та відповідальності, покладаючи їх на керівника. Такий стиль керування орієнтований на негативне в діяльності персоналу. Орієнтуючись тільки на недоліки, керівник підкріплює їх, сприяє їх появі в майбутньому.

Не здатний довіряти підлеглим керівник принципово не може сформувати та підтримувати високий рівень організаційної лояльності співробітників, оскільки в основі лояльності персоналу лежить, зокрема, довіра до керівництва. Але не довіряючи людям, неможливо сформувати їхню стійку довіру до себе. Під впливом базової недовіри у керівників з часом формуються патологічні (демотивуючі) стилі лідерства [6], які у свою чергу визначають управлінську культуру, в якій основний акцент переноситься на процес діяльності, а не на результат. В умовах такої культури з'являється велика кількість ледарів, які вміють імітувати діяльність, яких Д. Болховер [7] називає «живими мерцями».

Отже, психологам важливо визначати наявність чи відсутність базової довіри у людини. Як же це зробити? Ми вже знаємо, що основний вплив на вибір тієї чи іншої альтернативи на першій стадії життя людини залежить від ставлення матері (або людини, що її замінила) до дитини.

Звісно, розпитувати людину про події її першого року життя немає сенсу. Але безпосередньо чи опосередковано ми можемо отримати інформацію про більш пізнє дитинство. До того ж багато хто з людей охоче ділиться дитячими спогадами. У процесі цілеспрямованої роботи можна дістати досить повну інформацію про ставлення матері до людини, яку ми вивчаємо. Спостереження показують, що воно має тенденцію до стабільності, тобто здобуту інформацію можна ретроспективно, з певними виправленнями поширити й на першу стадію життя. Навіть стосунки дорослої людини з матір'ю можуть багато що розповісти про те, як мати ставилася до неї на стадії, що нас цікавить.

Для діагностики наявності базової довіри є важливою інформація про характер стосунків батьків, добробут родини, хвороби дитини. Як зазначалося, базова довіра може потерпіти від обставин, що завдають травми, і подій на пізніших стадіях життя (розлучення батьків, їхній алкоголізм, негативний досвід стосунків у школі тощо). Відповідні факти дитячої біографії є підставою для відтворення об'єктивної картини.

Разом з тим у професійному відборі кандидатів базову недовіру не можна розглядати як однозначно негативну рису. Є професії, де певна частка недовіри, ймовірно, сприятиме успіху діяльності. До таких професій мабуть можна віднести охоронця, слідчого та ін. Але це питання потребує додаткового вивчення.

Крім цього у тих випадках, коли базова недовіра перешкоджає успіху діяльності працівника, її можна подолати в процесі психологічної корекції або іншої допомоги від професіонала-психолога. Більше того, на думку Е. Еріксона, відновлення базисної довіри це основний елемент терапії багатьох психічних розладів.

Друга стадія (приблизно 1,5–4 роки) характеризується прогресуючою автономністю дитини. Вона береться спершу повзати, а відтак ходити. Розвивається мова, маніпулятивні здібності, уміння відчиняти, зачиняти, тягти, штовхати, тримати, відпускати, кидати. Це допомагає дитині вирішити друге життєве завдання — віднайти самостійність (автономію) або ж невпевненість у собі (сором'язливість, схильність до сумнівів, нерішучість). Малюки насолоджуються і пишаються своїми новими здібностями, пише Д. Елкінд. Вони прагнуть усе робити самостійно. Якщо батьки дозволяють дитині робити те, на що вона здатна, і забезпечують сприятливі умови для цього (демонструють доброзичливість, не кваплять, не критикують), у неї виробляється відчуття, що вона володіє своїми м'язами, своєю волею, самою собою і значною мірою своїм середовищем — у неї формується самостійність, самоконтроль. Із почуття самоконтролю, що Е. Еріксон розглядає як волю розпоряджатися собою, не втрачаючи самоповаги, започатковується міцне почуття доброзичливості дорослої людини, її готовність до дії, почуття гордості за свої досягнення, сила волі, які затребувані будь-якою здоровою корпоративною культурою. А з відчуття втрати свободи розпоряджатися собою та відчуття чужого зайвого контролю, на його думку, походить стійка схильність до сумнівів та сорому, з рештою сором'язливість.

Якщо дорослі, як пише доктор психологічних наук А. В. Толстих [8], занадто вимогливі до дитини, нетерплячі або поспішають виконати за неї те, що їй під силу зробити самій, у неї також розвивається сором'язливість і нерішучість. «Коли дитину сварять за забруднені штанці або розбитий келишок, це також внесок у розвиток почуття сорому та невпевненості у собі» [8]. Безумовно, така невпевненість у собі виникає, тільки якщо постійно прагнути відгородити

дитину від зусиль або під час постійної надмірної вимогливості та суворості. Зовнішній контроль на цій стадії, наголошує Е. Еріксон, повинен твердо переконувати дитину у власних силах. Тверда зовнішня підтримка мусить захищати дитину від «потенційної анархії її ще не навченого почуття розрізняти, її нездатності утримувати та відпускати розбірливо» [1]. Заохочуючи малюка стояти на ногах, оточення мусить оберегати його від безглузлого та випадкового досвіду переживання сорому і передчасного сумніву.

Якщо із цієї стадії людина виходить із великою часткою невпевненості, це надалі несприятливо відбивається на її самостійності. І навпаки, людина, яка винесла із цієї стадії набагато більше самостійності, аніж сорому та нерішучості, виявляється значно більше підготовленою до розвитку самостійності надалі. Але й тут, як зазначає Д. Елкінд [5], співвідношення між самостійністю, з одного боку, і сором'язливістю та невпевненістю, — з другого, може змінитися в той або інший бік наступними подіями. Самостійність, що сформувалася на цій стадії, або, навпаки, невпевненість у собі відіграє важливу роль у професійній діяльності ініціативи, здатності брати відповідальність. Невпевнена у собі, несамостійна людина професійно не придатна для посад, пов'язаних із потребою ухвалювати рішення (управлінські, технологічні), особливо в умовах дефіциту часу, і нести тягар відповідальності за ці рішення. Такі люди виявляються вразливими, податливими до психологічного впливу, зокрема маніпулювання з боку партнерів у діловому спілкуванні. Без спеціальної підготовки вони зазвичай бувають не в змозі відстоювати інтереси своєї організації в переговорах з непоступливим партнером. Перебуваючи в групі, виявляють високу конформність, тобто схильність змінювати свою думку під впливом групової думки. Висновок про ступінь сформованості автономії (самостійності) людини можна зробити також, проаналізувавши ставлення до неї батьків у цей період, враження від взаємодії з іншими дорослими, спогади про улюблені дитячі ігри тощо. Важливу інформацію можна дістати, спостерігаючи процес ухвалення рішень, характер відстоювання справедливості власної думки, рішення. Крім того, зараз існує багато тестових методик діагностування впевненості в собі.

Третя стадія (орієнтовно 4–6 років) пов'язана з розширенням простору життєдіяльності дитини. Вона починає сама ставити собі цілі, придумувати заняття, фантазувати, виявляти винахідливість. Це вік гри, сприйняття та апробації різноманітних ролей, оволодіння реальністю, експериментування. «Дитина ніколи так не схильна навчатися швидко і спрагло, стрімко дорослішати у розумінні розподілу обов'язків і справ, як на цій стадії свого розвитку» [1]. Вона прагне і здатна виконувати спільні справи, еднатися з іншими дітьми, придумуючи такі справи. У просторі життєдіяльності дитини з'являється дедалі більше людей. Уже не лише батько й мати, а й інші дорослі є предметом ідентифікації (уподібнення, ототожнення) дитиною себе з дорослими.

Унаслідок цих змін вирішується альтернатива між ініціативністю (заповзятливістю) і почуттям провини. Від того, як у цій стадії батьки реагують на витівки дитини, багато в чому залежить, яка із цих якостей переважить у її характері. Діти, яким дозволена розумна ініціатива у виборі моторної діяльності, які за своїм бажанням бігають, граються, катаються на велосипеді, на санчатах, виробляють і закріплюють наполегливість. На думку Д. Елкінда, закріплюється вона згодою батьків відповідати на запитання дитини (інтелектуальна заповзятливість), не заважати їй фантазувати та придумувати ігри.

Проте Е. Еріксон наголошує, що небезпека цієї стадії полягає у виникненні почуття провини за

цілі, що плануються досягнути, та ініційовані вчинки. Якщо батьки та близькі люди показують дитині, що її діяльність шкідлива й небажана, її запитання надокучливі, а ігри безглузді, вона почувається винною і несе це почуття провини в подальші стадії життя. До сформованої на попередньому етапі автономії, пише Е. Еріксон, ініціатива додає заповзятливості, «планування та прагнення атакувати завдання заради того, щоб бути активним, перебувати в русі, тоді як раніше свавілля майже завжди підштовхувало дитину до відвертої непокори або принаймні до незалежності, що породжувала протест» [1]. У цілому ж результатом цієї стадії є не лише введення деспотичного правління морального почуття, що обмежує межі дозволеного, але також вона задає напрямок руху до можливого, що допомагає поєднати мрії раннього дитинства з цілями активного дорослого життя. Зріла наполегливість, ініціативність лежать в основі цілеспрямованості, високої професійної мотивації. Ці якості тісно пов'язані з креативністю, творчістю, що виявляються в процесі повсякденної діяльності. Упевненість у собі та ініціативність — незмінні компоненти лідерства. Брак цих якостей у керівника породжує проблеми у керуванні людьми. Нестачу впевненості в собі та наполегливості, що є результатом другої і третьої стадії життя, можна усувати в процесі навчання та цілеспрямованого розвитку особистості. Фахівці розробили досить великий арсенал засобів для вирішення цього завдання: тренінгів, посібників для саморозвитку тощо.

Четверта стадія (приблизно 6–11 років) пов'язана з оволодінням дитиною усілякими навичками, зокрема вмінням учитися, засвоювати знання. У цей період у неї розвивається здатність до організованих ігор і регламентованих занять, уміння терпіти тягар дисципліни. Лише тепер вона навчається брати участь в іграх, де треба, скажімо, додержувати черговості. У дитини пробуджується інтерес до трудових навичок. Вона прагне все робити добре, переймається духом змагання. Е. Еріксон пише, що у дитини «розвивається сумлінність, працьовитість, — тобто вона пристосовується до неорганічних законів інструментального світу. Вона здатна стати дуже старанною та абсорбованою одиницею продуктивної праці. Довести виробничу ситуацію до завершення — ось мета, що поступово витісняє примхи і бажання гри. ...Принцип роботи ...привчає її діставати задоволення від завершенної роботи завдяки стійкій увазі та завнятій сумлінності» [1, С. 363].

У цей період у дитини загострюється інтерес до того, як улаштовано речі, як їх можна пристосувати до будь-чого. Опановуючи основи знань, діти ідентифікують себе з представниками окремих професій, для них стає важливим зовнішнє схвалення їхньої діяльності. Альтернатива, що вирішується на цій стадії, полягає у формуванні почуття умілості (майстерності), компетентності або, під час негативного перебігу цієї стадії, почуття неповноцінності.

Коли дітей, пише Д. Елкінд, заохочують майструвати що завгодно, споруджувати курені, рукодільничати, коли їм дозволяють довести розпочату справу до кінця, хвалять за результати, тоді у них виробляється вміння та здатність до технічної творчості. І навпаки, батьки, які вбачають у діяльності дітей самі лише пустощі, сприяють розвитку у них почуття неповноцінності.

На цій стадії нарівні з родиною у формуванні почуття компетентності важливу роль відіграють також інші суспільні інститути. Зокрема перебування дитини в школі та ставлення, з яким вона там стикається, на думку Д. Елкінда, дуже впливають на врівноваженість її психіки. Скажімо, якщо через особливості темпераменту дитина повільніше засвоює навчальний матеріал, аніж однолітки, і не в змозі з ними змагатися, вона може бути травмована школою. Безперервне

відставання у класі непомірно розвиває у неї почуття неповноцінності, навіть якщо її старанність заохочується вдома. І навпаки: дитина, скажімо, схильність якої майструвати згасла через глузування вдома, може відродитися завдяки підтримці чуйного і досвідченого вчителя. Отже, розвиток основного параметра цієї стадії, тобто почуття вміння, залежить не лише від батьків, а й від ставлення інших дорослих. Саме на цій стадії, указує Е. Еріксон, важливим стає «більш широке суспільство», що дарує дитині можливості для розуміння значущих ролей у технології та економіці. Нарівні з формуванням почуття неповноцінності, на думку Е. Еріксона, існує також інша фундаментальна небезпека — обмеження самого себе до меж своєї праці. Якщо людина визнає роботу єдиним критерієм цінності, то може легко перетворитися на конформіста або бездумного раба техніки і її господарів [1, С. 365]. Зайве наголошувати, наскільки важливе почуття компетентності для тих, чия діяльність вирізняється нестандартністю, розмаїтістю. Але дивно те, що це почуття, якщо вірити Е. Еріксону, формується не в період навчання професії, а на попередній стадії. Людина, що володіє почуттям уміння, компетентності, переконана, що «може все, а чого не вміє — того може навчитися». Такі люди здатні кардинально змінювати сферу діяльності й, засукавши рукава, домагатися успіху на новій ниві.

Діагностика наявності або ненаявності цієї особистісної властивості звичайно не становить труднощів. Для цього можна використати не лише біографічний метод, а й спостереження, аналіз продуктів діяльності, тестові завдання. Справа лише за тим, щоб у процесі професійного відбору кандидатів цілеспрямовано вивчати наявність почуття компетентності і враховувати цю обставину під час прийняття рішення про прийняття на посаду.

П'ята стадія (11–20 років) є ключовою для набування відчуття ідентичності. Негативна альтернатива полягає у змішанні (плутанині) ролей, (поплутаній ідентичності). Підліток дозріває фізіологічно та психічно, і на додаток до нових відчуттів та бажань, які з'являються внаслідок цього дозрівання, у нього розвиваються також нові погляди на речі, новий підхід до життя. Він може створювати собі уявний ідеал сім'ї, суспільства, проти якого реальні сім'ї та суспільства суттєво програють. «Підліток — це нетерплячий ідеаліст, який проголошує, що створити ідеал на практиці не складніше, аніж домислити його в теорії» [1, С.16].

Підліток насамперед переймається тим, як його сприймають інші люди порівняно з його власним уявленням про себе. Перед ним стоїть завдання поєднати все, що він знає про себе самого, у єдине ціле. Якщо молода людина успішно справляється із цим завданням психосоціальної ідентифікації, у неї виникає відчуття, того, хто вона є, де перебуває та куди йде. На відміну від попередніх стадій, батьки тут справляють на дитину ще менший безпосередній вплив. Д. Елкінд зазначає, якщо завдяки батькам підліток уже набув довіри, самостійності, заповзятливості і вмілості, його шанси набути відчуття ідентичності, тобто розпізнати власну індивідуальність, значно збільшуються. Справедливе й протилежне для підлітка недовірливого, сором'язного, невпевненого, сповненого почуття провини та усвідомлення своєї неповноцінності.

Несприятливий результат цього періоду — поплутана ідентичність, поєднана з болісними сумнівами щодо себе, свого місця у групі, суспільстві, з неясною життєвою перспективою. Подеколи молодь прагне негативної ідентифікації, тобто ототожнює себе з образом, протилежним тому, який хотіли би бачити батьки, інші люди. Почасти в цьому полягають причини молодіжної злочинності, появи усіяких неформальних рухів («хіпі», «готи», «емо» тощо). Юнакові «іноді ліпше ідентифікувати себе з «хіпі», з «малолітнім злочинцем», навіть з

«наркоманом», аніж узагалі не знайти свого «я» [1, С.18]. Крім того, деякі юнаки і юначки не здатні встановити свою професійну ідентичність. Тому, «щоб уберегтися від розпаду, вони якийсь час занадто ідентифікують себе (до повної втрати ідентичності зовні) з героями клік і компаній» [1, С.367]. Складність пошуку ідентичності лежить в основі періоду закоханості, що не має сексуального підґрунтя. Е. Еріксон пише, що юнацька любов — це значною мірою спроба домогтися чіткого визначення власної ідентичності, проектуючи власний образ на іншого та спостерігаючи його вже відображеним.

Ця стадія охоплює також період так званого психічного мораторію. Це поняття увів Е. Еріксон на позначення кризового періоду між юністю та дорослістю, протягом якого особистість переживає складний процес віднаходження дорослої ідентичності та нового ставлення до світу. Психічний мораторій може мати затяжний характер і тривати роками, що особливо характерно для дуже обдарованих людей. Неподолана криза призводить до стану дифузії ідентичності.

Важко переоцінити значення психосоціальної ідентичності для професійної діяльності. Працівники, які володіють ідентичністю, стабільні професійно та організаційно. Звичайно вони мають чіткі життєві пріоритети та цілі, тому високо мотивовані в діяльності. У психосоціальній ідентичності таких працівників важливе значення має усвідомлена (відчута) належність до конкретного колективу. На основі цього відчуття в умовах оптимальної організаційної культури у таких працівників формується високий рівень лояльності, наслідком якої є відданість організації.

І навпаки, брак ідентичності, її поплутаність або дифузія позбавляють людину перспективи життя, підштовхують до постійного пошуку, а отже, й до зміни місць роботи. Поплутаність ідентичності зруйновує основу професійної мотивації, а також етичні норми стосунків людини з організацією.

Шоста стадія (21–25 років) життя людини передбачає перехід до вирішення дорослих завдань на базі сформованої ідентичності. Власне ця стадія є початком зрілості, молоді люди одружуються, народжують дітей. Формується етичне почуття — характерна ознака дорослої людини.

Специфічним для цієї стадії є вибір між позитивним полюсом здатності до близькості та негативним — самотності (ізоляції, дистанціювання), притаманним людям з поплутаною ідентичністю та іншими, ще більш ранніми, помилками у лінії розвитку. Під близькістю Е. Еріксон розуміє не тільки фізичну близькість, а й здатність піклуватися про іншу людину, ділитися з нею всім істотним, виявляти моральну силу, залишаючись вірним цим стосункам, навіть якщо вони потребуватимуть значних жертв і компромісів. Це поняття не обов'язково пов'язане із сексуальною пристрастю, а поширюється і на дружбу. Здатна до близькості людина заради групової солідарності ладна пожертвувати собою. Успіх або провал цієї стадії залежить від того, наскільки успішно людина перейшла попередні стадії. Соціальні умови можуть лише полегшувати або утруднювати досягнення близькості. Якщо ані в шлюбі, ані в дружбі людина не досягає близькості, тоді, на думку Е. Еріксона, її очікує самотність. Він також вважає, що небезпека полягає в тому, що інтимні взаємини, суперництво і ворожість людина відчуває до одних і тих самих людей. Нездатність до близькості, самотність можуть негативно позначатися на професійній діяльності та організаційному житті працівника. З одного боку, це може спровокувати

занурення у роботу, а з другого — нездатність налагоджувати сприятливі стосунки з колегами та партнерами і перешкоджати досягненню успіху в цій роботі.

Важливо зазначити, що почуття моральності, яке є основою правосвідомості, завершує формується тільки на цьому етапі життя. Отже ставити завдання вивчення моральних якостей кандидатів на посади, котрі знаходяться на попередній стадії життя, принаймні некоректно.

Сьома стадія (25–50/60 років) охоплює найбільшу частину людського життя. На цій стадії людина міцно пов'язує себе з певним родом діяльності. Її діти стають підлітками. Е. Еріксон зауважує, що «зріла людина має потребу бути комусь потрібною, а зрілість має потребу в стимуляції та схваленні з боку тих, кого ця зріла особистість народила та про кого мусить піклуватися» [1, С. 374]. Основний параметр цієї стадії — генеративність (загальнолюдянність) — на одному кінці шкали та стагнація (самопоглиненість) — на другому. Генеративністю (загальнолюдянністю) Е. Еріксон називає здатність людини цікавитися людськими долями за межами сімейного кола, замислюватися над життям прийдешніх поколінь, «зацікавленість в устрої життя та наставлянні нового покоління» [1, С. 374]. Такий інтерес не обов'язково пов'язаний із наявністю власних дітей. Його може мати кожен, хто активно переймається майбутнім молоді, суспільства.

Ті ж, у кого відчуття причетності до людства не виробилося, зосереджуються на самому собі. Головною їхньою турботою стає задоволення своїх потреб, власний комфорт, «беруться балувати себе так, ніби кожен із них є своєю власною і єдиною дитиною...» [1, С. 374]. О. В. Толстих [8] пов'язує цю стадію із протиріччям між здатністю людини до розвитку або особистісним застоєм, повільним регресом особистості в процесі повсякденного життя. Такий регрес, безумовно, негативно відбивається на ефективності професійної діяльності працівника. Він відкидає інновації, опирається організаційним змінам і, зрештою, безнадійно відстає технологічно. Особливо згубно на організації відбивається регрес лідера. Винагородою за оволодіння здатністю до саморозвитку є формування людської індивідуальності, неповторності. Це знаходить своє відображення й у професіоналізмі людини. З аналізу цієї стадії життя можна зробити важливий для вирішення кадрових питань висновок. Незважаючи на те, що з цією стадією співпадає період активної професійної діяльності, основним її змістом є вирішення дилеми генеративності, що виявляється насамперед у прагненні до створення і гідного забезпечення власної сім'ї. Отже висока мотивація й результативність професійної діяльності можливі тільки за умови задоволення цих потреб (або наявності такої можливості у найближчому майбутньому).

Восьма стадія (понад 60 років) завершує життєву дорогу. Основний параметр цієї стадії лежить між цілісністю, з одного боку, і розпачем (безнадійністю) — з другого. Відчуття цілісності, осмисленості життя виникає у того, хто, оглядаючись на прожите, відчуває задоволення. Стан цілісності Е. Еріксон розкриває через такі складові, як «прийняття свого єдиного та неповторного життєвого циклу як щось таке, чому судилося відбутися» [1, С. 376], позитивне ставлення до способу життя та діяльності минулих років, готовність боронити гідність власного стилю життя, емоційна інтеграція, що сприяє взаємодії як за допомогою наслідування лідерів, так і через набуття відповідальності лідера. Наслідком цілісності є віднаходження спокою, урівноваженості.

«Той же, кому прожите життя видається ланцюгом згаяних можливостей і прикрих помилок, усвідомлює, що розпочинати все спочатку вже пізно й упущеного не повернути. Таку людину

охоплює розпач при думці про те, як би могло скластися, не склалося її життя» [5, С.20]. Брак цілісності, на думку Е. Еріксона, виражається в страхові смерті, оскільки єдиний і неповторний життєвий цикл не сприймається як завершений.

Наголошуючи на зв'язку поколінь і значенні в ньому цілісності людини на цій стадії, Е. Еріксон пише, що «здорові діти не боятимуться життя, якщо люди поважного віку довкола них достатньо цілісні, аби не боятися смерті» [1, С. 379].

Цілісна особистість продуктивна у професійному плані. У спокійному, розміреному ритмі така людина здатна зробити більше, ніж інші в авральному режимі. Власне професійна діяльність — елемент цієї цілісності. Акумулявавши в собі багатий професійний досвід, така особистість може бути незамінним наставником, майстром, який навчає новачків секретів професійної майстерності.

Стадії життя людини та основні дилеми, вирішувані на кожній стадії, Е. Еріксон об'єднав і графічно представив як епігенетичну карту (див. додаток). При цьому основне набуття кожного етапу він розташував не поступово, як можна було очікувати, а по діагоналі. Таке розташування показує, що кожна дилема має передісторію (простір нижче по діагоналі) і певний дальший розвиток після критичної для неї стадії. Скажімо, для автономії або непевності критичною є друга стадія. Але й на першій стадії можна відслідковувати їх зародки. І далі в наступних стадіях набута автономія або її протилежність — непевність унікальним для кожної людини способом трансформуватиметься.

Таблиця 1.

Епігенетична карта Е. Еріксона,

8 стадія (понад 60)			Цілісність проти безнадії
7 стадія (25–60)			Генеративність проти стагнації
6 стадія (20–25)			Близькість проти ізоляції
5 стадія (11–20)			Ідентичність проти змішання ролей
4 стадія (6–11)			Компетентність проти неповноцінності
3 стадія (4–6)			Ініціативність проти почуття провини
2 стадія (1,5–4)			Автономія проти непевності і сорому
1 стадія (1,5)			Базисна довіра проти недовіри

Отже ідентичність людини за Е. Еріксоном набувається й змінюється упродовж восьми стадій життя. Характер здобутків на кожній стадії певним чином відображається на професійній діяльності дорослої людини. Саме тому особливості формування ідентичності кандидатів на посади й співробітників мають враховуватися під час прийняття кадрових рішень. Епігенетична карта може бути своєрідною матрицею для вивчення особистості біографічними методами.

- Список використаних джерел:
1. Еріксон Э. Детство и общество. – Изд. 2-е, перераб. и доп./ Пер. с англ. – СПб.: Ленато, АСТ, Фонд «Университетская книга», 1996. – 592 с.
 2. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис: пер. с англ./ общ. ред и предисл. А.В. Толстых. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ: Прогресс, 2006. – 352 с.
 3. Идентичность: Хрестоматия / Сост. Л. Б. Шнейдер. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2003. – 272 с.
 4. Потапчук Т.В. Идентичність: основні підходи до визначення сутності поняття / Педагогіка і психологія, №3 (64), 2009. – С. 14 – 21.

5. Элкин Д. Эрик Эриксон и восемь стадий человеческой жизни / Эриксон Э. Детство и общество. – Изд. 2-е, перераб. и доп./ Пер. с англ. – СПб.: Ленато, АСТ, Фонд «Университетская книга», 1996. – С. 6 — 22.
6. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен/ Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 192 с.
7. Болховер Д. Живые мертвецы / Пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 208 с.
8. Толстых А.В. Неизвестный классик/ Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис: пер. с англ./ общ. ред и предисл. А.В. Толстых. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ: Прогресс, 2006. – С. 5 – 19.

ИЗУЧЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТАПРОГРАММ КЛИЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ

Продажа предполагает психологическое воздействие на клиента – убеждение, внушение уверенности в правильности поступка и т. д. Это понятно любому продавцу менеджеру, работающему в сфере продаж, страховому агенту. Понятно и то, что такое воздействие требует учета психологических особенностей конкретного человека, являющегося потенциальным клиентом. Эта задача у продавца предельно осложнена тем, что он не имеет возможности изучить клиента, например, с использованием психологических тестов, на основании результатов тестирования сделать вывод о типе личности, а потом с учетом этого типа строить убеждающую стратегию. Для реализации сделки продавцу нужно получить информацию о психологических особенностях потенциального клиента буквально в первые минуты общения. И это возможно. Представление о метепрограммах личности, умение изучать их в процессе общения даёт возможность найти индивидуальный «ключик» к человеку.

Само понятие метапрограммы введено и широко используется в одном из направлений практической психологии, которое называют нейролингвистическим программированием личности (сокращенно – НЛП) [1, 2, 3]. С. В. Иванова [4, 5], И. М. Мостовая [6] показали возможности использования метапрограмм в кадровой работе. Е. В. Самсонова [7] одна из первых предложила использовать эти знания для повышения результативности продаж.

В психологии приставка «мета-» используется для обозначения явления более высокого уровня, чем явление, которое обозначает основная часть слова. М. Холл и Б. Боденхаммер [2] пишут, что метепрограммы – это программы, стоящие над повседневными мыслями и эмоциями, которые нас посещают. Повседневные мысли и эмоции проявляют себя на первичном уровне в качестве содержания, которое описывает, что именно мы мыслим и чувствуем. Поверх содержания наших мыслей у нас имеются другие мысли и чувства, которые чаще всего проявляют себя за рамками сознания. «Эти «программы» функционируют в качестве «правил» сортировки и восприятия, они управляют тем, *как* мы мыслим и чувствуем. Данное программное обеспечение, подобно любой операционной системе,

определяет *структуру* наших мыслей и чувств. Оно обуславливает, что именно мы отбираем» [2, С.31].

Метапрограммы часто определяют как фильтры на пути воспринимаемой информации, которые определяют тип мышления, особенности мотивации и предпочтений, характер принимаемых решений и поступков человека. Без специальной работы метапрограммы не осознаются человеком. Выявив наличие определенной метапрограммы у партнера по общению, мы можем оценить и те индивидуальные особенности, которые с ней связаны. При том, самое ценное для продавца состоит в том, что метапрограммы проявляются в речи человека. Зная их признаки и внимательно слушая и наблюдая собеседника во время разговора, их возможно выявить и внести коррективы в коммуникацию, настроиться на клиента, перейти на его язык, перехватить инициативу и вести за собой. Кроме того, метапрограммы проявляются не столько в содержании речи, сколько в её форме, структуре построения фраз. Партнер практически не может осознанно контролировать форму речи и преднамеренно вводит нас в заблуждение в этом отношении.

Рассмотрим сущность метапрограмм, которые имеют наибольшее практическое значение для деятельности страхового агента.

Тип референции

Эта метапрограмма показывает, как соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке человека. Есть люди, которые при принятии решений и формировании своих взглядов ориентируются на других, на общественное мнение и общепринятые нормы поведения. Но есть и другие, которые всегда ориентируются на собственное мнение, не обращая внимания на одобрение или неодобрение других людей. У первых преобладает так называемая ***внешняя референция***, у вторых – ***внутренняя***. Здесь нужно подчеркнуть, что речь идёт именно о преобладании определённого типа референции, т.е. человек с внутренней референцией тоже может принять решение, ориентируясь на других, но преобладает у него всё-таки ориентация на собственные убеждения. Примерно равное сочетание обеих ориентаций позволяет говорить о ***смешанной референции***.

Люди с внешней референцией ориентированы на других людей, способны к нахождению новых решений, умеют достигать компромисса, легко управляемы. Но они неуверенно ведут себя в процессе принятия решения, подвержены внешнему влиянию и легко могут менять свое мнение. «Внешнереферентный человек имеет фокус принятия решения вовне. Чем больше людей одобряют его выбор или сделали такой же, тем больше он будет уверен, что делает правильно» [7, С. 265]. Ввиду трудностей в принятии решения, они постоянно нуждаются в вашей поддержке, советах.

Клиентам с ярко выраженной внешней референцией Е.В.Самсонова не рекомендует говорить следующее:

— *Решайте сами...*

— *Вам должно быть виднее...*

— *Я не знаю всех обстоятельств и посоветовать не могу...*

На её взгляд им противопоказаны высказывания, побуждающие их самостоятельно принять решение.

Люди с внутренней референцией наоборот имеют фокус принятия решения внутри. Они принимают решение самостоятельно и не нуждаются в чужих советах. Они сами знают, что им

нужно. Готовы жестко отстаивать свою точку зрения, имеют определенное видение целей и занимают четкие позиции, более способны сопротивляться давлению и манипуляции. Но, в то же время, они часто не видят других решений, недостаточно гибки в переговорных процессах. Человек с внутренней референцией «может выслушать множество советов или прочесть множество рекомендаций, но его окончательное решение может вас сильно удивить. У него как бы существует внутренний стержень, собственная система критериев для принятия решения. ...Внутриреферентные люди терпеть не могут, когда им дают советы, когда их поучают или что-то рекомендуют им те, кого они сами пока не считают достойными доверия (их доверия)» [7, С. 264].

Клиентам с ярко выраженной внутренней референцией Е.В. Самсонова категорически запрещает говорить следующие или подобные фразы:

— *Я вам советую...*

— *Послушайте меня...*

— *Все наши клиенты довольны этим...*

— *Большинство считает, что...*

При этом надо учитывать, что с течением времени тип референции может меняться как под планомерным воздействием, так и вследствие изменений в жизни человека.

Определить преобладание того или иного типа референции (или их соотношение) помогают открытые вопросы, отвечая на которые, клиент может объяснить, ПОЧЕМУ он так считает, КАК он пришел к принятию того или другого решения. Это могут быть вопросы: "Почему вы выбрали именно эту компанию?", "Считаете ли вы условия приемлемыми? Почему?", "Как вы решаете, какому из кандидатов отдать предпочтение на выборах?", "Легко ли вы адаптируетесь в новом коллективе? Почему вы так думаете?" и другие.

Ответы типа: "Мне так кажется", "Я так чувствую", "Мне так нравится" или другие, содержащие ссылки на внутренние, собственные ощущения, будут свидетельствовать об ориентации, в первую очередь, на собственное мнение, т.е. на внутреннюю референцию. Если же в ответах содержатся ссылки на объективный результат, на мнение других людей или общепринятые нормы, то это будет свидетельствовать о внешней референции.

Критерий	<u>Внутриреферентные</u>	<u>Внешнереферентные</u>
1. Активность «Я»	В высказываниях присутствует активное «Я»: - Я думаю, что... - Я хочу посмотреть вот это... - Мне не идут вещи такого фасона... - Направьте мне условия, я хочу изучить.	Большинство высказываний содержит пассивное «Я»: - Мне говорили, что вещи этой фирмы не очень качественные... - Расскажите (посоветуйте), что больше подходит... - Друзья не советовали мне...
2. Роль других людей	Другие люди или источники информации упоминаются в общении только вскользь: - Я видел это (прочитал об этом) в журнале. Покажите, я хочу сам посмотреть (проверить, разобраться)... - Друзья сказали, что очень выгодные условия. Хочу удостовериться сам. Дайте мне...	Другие люди или источники информации присутствуют в рассказе как важные советчики: - В журнале «Х» писали, что сейчас популярны... У вас есть такие? - Друзья посоветовали обратиться к вам. Они считают, что это выгодно... А что вы скажете?
3. <u>Управляемость</u> поведения	Их поведение слабоуправляемо. В офисе (помещении), куда они зашли, сами решают, куда им пройти и когда сесть. Ваше приглашение могут проигнорировать или принять, но сделать по-своему.	Их поведение управляемо. Лишний раз спросят, можно ли что-то сделать. Ваше приглашение примут с благодарностью. В дальнейшем общении будут ориентироваться на ваши рекомендации и советы.
4. <u>Потребность</u> в помощи близких	При принятии решения в помощи не нуждаются. Даже если приходят в офис с кем-то, то отстраняют его от участия в сделке.	Часто приходят в офис (магазин, на презентацию, на просмотр) не одни, а с советчиками (родственниками, подругами, специалистами), которые привлекаются на этапе оценки (стоит или не стоит с этим иметь дело).

Е.В. Самсонова [7] предложила следующие правила общения с людьми, имеющими различные типы референции.

Правила общения с внутриреферентным человеком:

1. Уважительно относитесь к высказанному мнению, даже если клиент не прав.
2. Не спорьте (не говорите: «Нет, это не правильно. Я сейчас расскажу вам, как надо...»).
3. Предоставляйте информацию без нажима и явного подталкивания к решению. Такой нажим быстро отслеживается и вызывает сопротивление не предложению, а форме, в которой оно делается.
4. Выясните, кого клиент сам считает специалистом в вашей области, к кому прислушивается и считает достойным доверия. При аргументации ссылайтесь на данный источник.
5. Формула, которая позволяет влиять на внутриреферентного клиента, формулируется так:

«Я могу дать Вам информацию (рассказать, показать и т.д.) Но только Вы принимаете решение... (а дальше вы говорите о том, что предлагаете)»

Такая формула, по мнению Е.В. Самсоновой позволяет обойти систему контроля внутриреферентного клиента.

Примеры:

— *Я могу ознакомить Вас с условиями различных программ страхования жизни. Подумайте и сами примите решение, какая из них Вам больше подходит.*

— *Решив провести отпуск за границей, вы, вероятно, задумывались о страховке. Я могу предоставить Вам подробный перечень программ туристического страхования. Это вид страхования – добровольный. Вы сами решите, на каких условиях и типе туристического договора остановиться.*

Правила общения с внешереферентным человеком:

1. Выясните, кто и что ему советовал. Во время презентации старайтесь делать ссылки на советы и рекомендации тех, кто был советчиком.
2. Если человек пришел не один, а с «группой поддержки», выясните, кто в ней является главным. В дальнейшем общении ориентируйтесь больше на него, чем на клиента.
3. Опирайтесь на признанные и уважаемые источники информации и оценки, в частности ссылайтесь на известных людей, которых уважает ваш клиент. Это могут быть как всемирно известные личности, так и люди из круга знакомых данного клиента. Опирайтесь на мнение большинства.
4. Старайтесь не выпускать клиента из-под своего влияния до окончательного завершения сделки. «Даже если вы потратили на уговоры два часа и человек, уверенный в своём выборе, пошел за деньгами, то у вас не может быть ни какой уверенности, что он вернется. Любая фраз типа: «Это ерунда. Не бери», произнесенная случайно встреченным знакомым, может свести на нет все ваши усилия» [7, С. 269].
5. Давайте советы, как специалист, и четко высказывайте своё мнение по поводу того, что данному человеку нужно делать:

Я давно этим занимаюсь. Послушайте меня как специалиста. Это отличные условия. Берите...

Завершая рассмотрение этой метапрограммы, связанной с тем или иным типом референции, нужно отметить, что «чистых» внутривысказываемых и внешневысказываемых людей почти не существует. На это обращают внимание исследователи [3,7]. Много зависит от особенностей ситуации. Человек с внутренней референцией может вести себя как внешневысказываемый в области, где он некомпетентен. И наоборот клиент с внешней референцией может вести себя как внутривысказываемый в вопросах, с которыми давно знаком, если уверен в своем мнении. Кроме того, люди могут не показывать свою референцию, если цена вопроса невелика. Ошибка в этом случае не имеет особого значения. Референция ярко проявляется в ситуациях серьезного выбора, когда цена вопроса высока.

Следующая метапрограмма связана с наличием двух типов глубинной мотивации поступков.

Избегание/достижение

Одними из важных личностных особенностей, которые можно определить во время общения, – это мотивационные тенденции потенциального клиента, которые могут состоять в преобладании **стремления к достижению** чего-либо или **избегания неудачи** или чего-то нежелательного. Эти две тенденции иногда соответственно называют «мотивация «К»» и «мотивация «От»». Этот фактор также необходимо учитывать в процессе общения с клиентом. Дело в том, что люди, у которых преобладает тенденция на избегание неудач, испытывают трудности при общении. Из-за боязни неудачи они не решаются идти на риск, не любят новшеств, склонны многократно все перепроверять, предпочитают действовать старыми проверенными способами. Такие люди неуверенно чувствуют себя в постоянно меняющихся условиях, в стрессовых ситуациях, им нужна стабильность. Но, поскольку они ориентированы на поиск ошибок или негатива, то бывают весьма успешными в контролирующих видах работ, в аналитической деятельности, они лучше предвидят возможные проблемы. Такие люди могут легко рассказать, чего они **не хотят**, чего они хотят **избежать**, чего **не должно** быть. Из рассказа такого человека можно легко понять, что от не хочет. Но вам не удастся услышать того, что он хочет. Положительная составляющая отсутствует.

Примеры:

- *Я не хотел бы приобретать полисы на всю семью.*
- *Я не хочу, чтобы стоимость страховки увеличилась.*
- *Я не хочу, чтобы в перечне клиник были государственные.*

В отличие от них, люди, ориентированные на стремление к достижениям (или имеющие мотивацию «К»), ставят перед собой определенные цели и стремятся к их достижению, при этом часто готовы рисковать. Они приветствуют нововведения, не боятся изменений, сами генерируют новые идеи, но при этом склонны не замечать «подводных камней» на пути их реализации. Если давать короткие характеристики, то можно сказать, что люди с преобладанием тенденции стремления знают, чего они **ХОТЯТ**, а люди с преобладанием тенденции избегания знают, чего они **НЕ** хотят.

Примеры:

— *Я хочу застраховать ребёнка.*

— *Я хочу, чтобы вы сузили перечень клиник, а также детализировали – при каких болезнях куда будут отправлять на лечение.*

— *Расскажите мои права, я хочу знать, какие действия нужно будет предпринять в случае...*
Избегание как речевая характеристика проявляется в формальном выражении нейтральной позиции ("нормально", "приемлемо") или отрицания (приставка "не"). Позитивные формулировки указывают на стремление к достижениям. И.М. Мостовая [6] приводит такой пример: если на вопрос о том, какая работа будет оптимальной для кандидата, он ответит, что нерутинная, недалеко от дома, нормально оплачиваемая и нет переработок, то можно говорить, что в мотивационном плане у него доминирует тенденция избегания неудач. В этом ответе из четырех характеристик работы одна нейтральная ("нормально оплачиваемая"), и три отрицательных (содержат "не" – НЕрутинная, НЕдалеко от дома, НЕТ переработок). Если на тот же вопрос мы получим ответ: "Интересная, хорошо оплачиваемая, в приятном коллективе", то это свидетельствует о наличии у кандидата стремления к достижениям. Ответ "Творческая, нерутинная, с хорошей оплатой, в известной компании" будет скорее свидетельствовать о преобладании стремления к достижениям, но в то же время о наличии негативного опыта, связанного с рутинной работой или о повышенной критичности к данному фактору.

Вопросы, позволяющие определить преобладание стремления к достижениям или избегания неудач могут быть связаны с выяснением представлений клиента об оптимальных условиях чего-либо (например, условий страхования), выяснением его предпочтений и т.п.

Как же учитывать наличие указанных тенденций в общении с клиентом? Е.В. Самсонова отмечает, что если человек имеет одну из мотиваций в качестве доминирующей, то доводы, ориентированные на другой тип мотивации, он не воспринимает. Иногда просто не слышит, его «фильтр» (т.е. матепрограмма) не пропускает такую информацию. Человек не обращает внимания на слова «не принадлежащие его миру». Например, человеку с избегающей мотивацией не стоит говорить о том, что он *получит* в результате страхования. Это он может не услышать. Ему нужно рассказать о том, чего он сможет *избежать*. «Не понимая этого, продавцы часто начинают нервничать и обижаться: «Я только что рассказал все подробно. А он как будто бы меня даже не слышал. Задаёт одни и те же вопросы!» Да не слышал! Это так. И это необходимо понимать и учитывать» [7, С. 260].

Е.В. Самсонова сформулировала некоторые правила работы с людьми разного типа доминирующей мотивации.

С клиентами, имеющими мотивацию «От» (избегания):

1. На этапе презентации излагать информацию по формуле «От» > «К», т.е. выслушать опасения, заверить, что он сможет *избежать* беспокоящих его неприятностей и только затем что-то предложить.
2. В общении обязательно использовать *значимые слова* клиента.

Пример:

— *Вам не нужно беспокоиться об организации и оплате консультации врача на дому, вы не несёте расходов связанных с возможной госпитализацией, оплатой препаратов, физиотерапией, при необходимости консультаций узких специалистов вам не нужно платить за них. В наш договор страхования входят риски возникновения острых заболеваний...*

С клиентами, имеющими мотивацию «К» (достижения):

1. Информацию нужно излагать в положительно ключе. Такие клиенты хотят слышать только «положительно упакованную» информацию.
2. По возможности исключить всякие «пугалки» и «страшилки», которые таких людей раздражают. Они даже могут высказать своё возмущение по этому поводу.

Пример:

— *Туристическое страхование является необходимым условием спокойного отдыха. Приобретая наш полис, Вы получаете не только максимальную защиту здоровья, но и качественную поддержку, а главное – гарантию того, что страховка действительно поможет вам в случае необходимости.*

Говоря об этой метапрограмме, многие авторы также указывают на определенную условность разделения людей на две большие группы или на два типа. Наличие определенной мотивации нужно рассматривать именно как доминирующую тенденцию. У человека, как правило, проявляется и та и другая мотивация. Каждый человек чего-то избегает и к чему-то стремится. Но при этом у одних преобладает «пугание себя» различными нежелательными вариантами развития событий, а другим больше нравится думать о том, что они получают, если что-то сделают. В страховании тоже кто-то старается избежать нежелательных последствий, а кто-то больше думает о той выгоде, которую он получит. И всё же, как правило, к какому-то из полюсов человек оказывается ближе

Кроме того, в различных ситуациях один и тот же человек может проявлять разные мотивационные тенденции. Например, как отмечает Е.В. Самсонова, на работе человек может быть ориентированным на достижение результата, а дома больше избегать неприятных ситуаций выяснения отношений. В связи с этим общая рекомендация: **внимательно слушать, собирать и анализировать информацию** в процессе общения. Желательно понять, в каких моментах клиент проявляет себя в стиле избегания, а в каких – стремится достигнуть чего-либо. И далее презентовать свой продукт с учетом этих особенностей. «Всегда необходимо присоединяться к текущему моменту. Клиент всё расскажет сам. Вам только нужно слушать, анализировать и тут же использовать полученную информацию для презентации вашего продукта» [7, С. 263].

Мы рассмотрели понятие метапрограммы и проанализировали признаки, роль двух метапрограмм, а также правила общения с клиентами, имеющими различные проявления этих метапрограмм. В следующем номере журнала мы продолжим разговор на эту тему.

Литература:

1. Деркс Л., Холландер Я. Сущность НЛП. Ключи к личностному развитию. – М.: «КСП+», 2000. – 704 с.
2. Холл М., Боденхамер Б. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение мыслей», понимание мотивов. – СПб
3. Найт С. НЛП на работе. Различия, которые важны в бизнесе/ Пер. с англ. В. Еременко. – М.: АСТ: Астрель, 2007. – 444 с.
4. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М. Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
5. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.

6. Мостовая И.М. Изучение личности в процессе собеседования: структурируем интервью и правильно задаём вопросы / Справочник кадровика, №6, 2005 – С.85 – 89; №7, 2005 – С.80 — 83
7. Самсонова Е. Танец продавца, или Нестандартный учебник по системным продажам. – СПб.: Питер 2009. – 352 с.

ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Каждому, вероятно, хотя бы раз приходилось ощущать тревогу и дискомфорт при переходе на новое место работы. Помните? На вас обрушивается масса вопросов. Неизвестно как себя вести. Что и кому можно говорить? Какого стиля общения придерживаться? Где взять необходимую информацию? Как распорядиться рабочим местом и инструментами? Как начальник будет относиться ко мне?

Отсутствие ответов на эти вопросы и связанные с ним дезориентированность и тревожность, безусловно, снижает эффективность работы нового работника. Понятно, что пройдет время и вновь пришедший сотрудник сможет приспособиться к новым условиям. Но такое время может быть достаточно продолжительным. Поэтому в интересах предприятия сократить время приспособления до минимума и в кратчайшие сроки получать максимальную отдачу от принятого на работу новичка.

В социальной психологии, теории кадрового менеджмента процесс активного приспособления человека к изменившейся среде называется социальной адаптацией [7]. В учебниках и пособиях по кадровому менеджменту используется также близкое к этому понятие трудовой адаптации, т. е. приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда.

Процессы, обеспечивающие успешное приспособление человека к новым условиям труда, сложны и разнородны. Поэтому традиционно выделяются виды адаптации [5]:

Профессиональная адаптация связана с дополнительным усвоением профессиональных знаний и навыков, а также формированием профессионально важных качеств личности. С уровнем профессиональной адаптации в значительной мере связана удовлетворенность трудом.

Психофизиологическая адаптация предполагает приспособление к совокупности условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, шум, освещенность, вибрация и т.п.

Социально-психологическая адаптация характеризуется включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями, формальными и неформальными группами, социальными позициями отдельных его членов. Она может быть осложнена трудностями, связанными с обманутыми ожиданиями быстрого успеха, обусловленными недооценкой препятствий, переоценкой значения теоретических знаний и инструкций, игнорированием роли межличностных отношений и т.п. Результатом

успешного принятия групповых норм является идентификация личности с коллективом в целом, либо с какой-то формальной или неформальной его группой.

Организационно-административная адаптация происходит в процессе ознакомления работника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. Результатом такой адаптации является понимание работником собственной роли в общем производственном процессе, а это в свою очередь повышает мотивацию труда.

Организационно-экономическая адаптация предполагает ознакомление работника с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и условиями оплаты труда.

Нормативная адаптация связана с освоением новых требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка, требований к подготовке рабочего места, гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и охраны здоровья, а также экологической безопасности окружающей среды.

Здесь нужно подчеркнуть, что адаптация – это психологический внутриличностный процесс или совокупность таких процессов. На это приходится обращать внимание, поскольку в последнее время наблюдаются попытки расширить это понятие. Например, В.Р. Веснин [3] предлагает рассматривать две стороны адаптации: во-первых, как привыкание и приспособление к новой среде; во-вторых, как совокупность организационных мероприятий, облегчающих процесс приспособления нового сотрудника, т.е. его адаптацию в новой организации. Такое расширенное толкование значения рассматриваемого понятия представляется нецелесообразным. Излишняя многозначность этого термина будет затруднять его использование как практиками так теоретиками. Например, некоторая неясность возникает у Т.Ю. Базарова [2], когда он выделяет четыре этапа адаптации: первый этап – оценка уровня подготовленности новичка – вроде бы предполагает деятельность представителей организации, в которую он попал; а вот второй – этап ориентации и третий – приспособления, вызывают много вопросов относительно того, чьей и какой активности они требуют. Четвертый этап у него вообще сформулирован как результат внутриличностной работы самого новичка: постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Такое выделение этапов адаптации нелогично, поскольку они касаются различных субъектов активности.

Но как же тогда нужно называть комплекс организационных мероприятий, направленных на облегчение и ускорение адаптации вновь принятых сотрудников? На мой взгляд, хороший выход нашли авторы [1, 3, 4], которые предлагают их называть **введением сотрудника в организацию**. Определение современного классика управления персоналом Майкла Армстронга [1] буквально звучит так: «Введение в организацию – это процесс радужного приема работников, которые впервые пришли на работу в компанию, и представление им базовой информации, которая им необходима для того, чтобы успешно адаптироваться и начать работать» [1, С. 391].

К.А. Кравченко [4] использует также понятие **введения в должность**. А В.Р. Веснин [3] в дополнение к этому рассматривает еще и **введение в подразделение**. Но поскольку человек, приходящий на работу в организацию, всегда занимает какую-то должностную позицию, которая в свою очередь связана с определенным структурным подразделением организации, то введение в должность и подразделение являются частью мероприятий, связанных с введением

в организацию. И так, еще раз подчеркну: наши действия – это введение сотрудника в организацию, а то, что происходит с сотрудником в результате этих действий – адаптация. Когда человек приходит в организацию, он включается в новую систему отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, регулирующих его деятельность как работника, отношения с коллегами, подчиненными, руководителями, его участие в работе общественных организаций. Процесс приспособления, или адаптации сотрудника будет тем успешнее, чем быстрее он усвоит указанные нормы и ценности. Здесь нужно заметить, что некоторые авторы, например А.Я. Кибанов [7], пишут о взаимном приспособлении человека и организации. Такая постановка вопроса, безусловно, правомерна, она предполагает некий идеал отношений человека и организации, в которой он работает. Но не трудно заметить, что в реальности несравнимо большая нагрузка, связанная с приспособлением, все же ложится на сотрудника, желающего работать в данной организации. Поэтому мы будем говорить об адаптации работника и мероприятиях, связанных с облегчением и ускорением этого процесса.

Введением в организацию решается основная задача ускорения адаптации, сокращения ее срока. Кроме того, организованным, целенаправленным введением новичка в организацию достигается:

1. Формирование организационной лояльности нового сотрудника. Психологи, ведущие коммуникативные тренинги часто любят повторять участникам: «У вас не будет второй возможности сформировать у собеседника первое впечатление». Очевидно, это высказывание вполне возможно применить и к организациям. У них тоже не будет второй возможности сформировать первое впечатление о своей среде у новичка. Ну а первое благоприятное впечатление лежит в основе лояльности, которая в свою очередь является необходимым условием обеспечения безопасности предприятия, создания систем мотивации персонала и т.д. Лояльный работник идентифицирует себя с организацией, готов упорно трудиться во имя нее. Первым шагом по введению сотрудника в организацию является представление организации, как предприятия, на котором стоит работать. Это впечатление должно закрепиться в течение первых недель работы. По мнению М. Армсронга, важны первые четыре недели работы новичка в организации.

2. Снижение вероятности скорого увольнения нового сотрудника. Результаты многих исследований говорят о том, что работники с гораздо большей вероятностью увольняются в течение первых месяцев после приема в организацию.

3. Повышение эффективности обучения нового сотрудника

Важно принять меры, чтобы обучение проходило планомерно и систематически с самого первого дня. Результатом правильных мер в этом плане может быть значительное повышение творческого потенциала работника.

4. Получение от новичка полноценного результата в кратчайший срок. В результате целенаправленных мероприятий достигается уменьшение так называемых стартовых издержек.

Но, говоря о мероприятиях ускоряющих адаптацию человека в новой организации, все же не стоит их идеализировать, поскольку успешность адаптации зависит от множества факторов:

— личностные свойства адаптируемого сотрудника, в частности уровень адаптивности, мотивация, коммуникабельность и др.;

- качество профессионального отбора претендентов, наличие у них соответствующих профессионально важных личностных свойств;
- сложность профессиональной деятельности, наличие экстремальных факторов;
- престиж, привлекательность профессии и организации как работодателя;
- особенности организации труда, в частности, влияющие на реализацию мотивационных установок сотрудника;
- качество системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, в который приходит сотрудник, и в целом организационной среды;

Целенаправленно изменяя те из названных условий, которые возможно улучшить в рамках данной организации, мы не только совершенствуем мотивационную среду, но и создаем оптимальные условия для успешной адаптации любого нового сотрудника, пришедшего в организацию.

Тем не менее, есть необходимость введения в организацию конкретного нового сотрудника. Мероприятия, связанные с введением в организацию систематизируются различными авторами по-разному. Здесь мы за основу возьмем перечень мероприятий, приведенный М. Армстронгом [1].

Рассмотрим эти мероприятия. При *приеме и оформлении документов* нового работника, чтобы снизить общий уровень тревожности необходимо обеспечить максимально дружелюбный характер первых контактов. Здесь нет ничего сложного, но очень часто менеджеры кадровых служб об этом забывают, поэтому напомним. Нужно обеспечить, чтобы человек, которого новичок встречает первым (офисменеджер, менеджер по персоналу или руководитель) знал о его предполагаемом прибытии и о том, что нужно делать, когда он появится, и был максимально приветливым и готовым помочь. Нужно заранее оговорить такое время прибытия нового сотрудника, которое позволит избежать риска, что новичок появится раньше, чем придет на работу персонал организации. Если новому сотруднику нужно будет сразу же отправиться в другое здание или на другую рабочую площадку и это может быть сопряжено с трудностями, нужно предоставить сопровождающего. В целом М. Армстронг [1] рекомендует не заставлять новичка ждать. Равномерная, неспешная и направленная деятельность, по его мнению, является отличным противоядием от нервозности первых дней.

Разъяснение психологического контракта. Психологический контракт представляет собой описание поведения, которого ожидает от сотрудников организация, а также той реакции работодателя, на которую может рассчитывать новичок. По мнению зарубежных ученых психологический контракт обеспечивает основу трудовых отношений, и чем подробнее с ним ознакомили сотрудника, тем лучше. «Введение предоставляет возможность сообщить людям о том, как делаются дела в этой организации, для того, чтобы сократить количество недоразумений, даже если их нельзя устранить полностью» [1, С. 392].

Для *знакомства с организацией* на многих предприятиях создается нечто вроде настольной книги работника или подборки инструктивных материалов, приказов, распоряжений. М. Армстронг дает перечень того, что должно быть в такой книге:

- краткое описание компании – ее история, структура, руководящий состав, продукция, место на рынке;
- основные условия трудового найма – рабочий день, отпуска, пенсионные программы, страхование;
- оплата – шкалы оплаты, сроки, вычеты;
- болезни – информирование об отсутствии, больничные листы, оплата; медицинская и скорая помощь;
- правила внутреннего распорядка компании, дисциплинарные процедуры;
- процедуры оценки соответствия работника, аттестации;
- правила подачи жалоб;
- условия карьерного продвижения;
- мероприятия по проведению консультирования;
- возможности обучения и повышения профессионального мастерства;
- мероприятия по охране труда и технике безопасности;
- условия питания сотрудников;
- социальные мероприятия и материальная помощь;
- телефонные звонки и корреспонденция, правила использования электронной почты;
- командировочные расходы.

Однако знакомство с компанией не должно ограничиваться чтением инструкций и пособий. Большое значение имеет **вводный инструктаж**, который проводится сотрудником отдела кадров или другим ответственным лицом, по сути, по тем же самым вопросам. Но непосредственное общение дает возможность ответить на интересующие вопросы. Вводный инструктаж может проводиться как персонально, так и с группой вновь прибывших сотрудников.

Новичков часто беспокоит отсутствие необходимой информации относительно организации работы на рабочем месте. Поэтому после вводного инструктажа осуществляется **знакомство с рабочим местом**. Часть такой информации может быть предоставлена сотрудником отдела кадров, но основным источником является непосредственный руководитель, менеджер. В процессе вводного инструктажа нового сотрудника представляют коллегам и тем работникам фирмы, с которыми он должен будет контактировать в процессе своей трудовой деятельности. Знакомят с географией рабочего места (расположение входов, выходов, комнат отдыха, столовой, туалета и т.п.), предоставляют основную информацию об организации работы, рассказывают о стандартах работы и о поведении, которое ожидается от работника, дают информацию об организации профессионального обучения и о том, как можно совершенствоваться на этом предприятии. Важно, чтобы во вводном инструктаже участвовал или хотя бы присутствовал один из вышестоящих руководителей. Новичку это будет демонстрировать уважение к его личности. М. Армстронг предлагает на некоторое время закреплять за новым сотрудником «гида», к которому тот мог бы обращаться за помощью. Желательно, чтобы этот сотрудник работал не слишком большой срок на предприятии. Как недавно пришедший, он, скорее всего, еще помнит те мелочи, которые у него вызывали беспокойство, когда он начинал работу, и поэтому может помочь новому сотруднику быстро освоиться. При необходимости осуществляется вводное обучение на рабочем месте.

Для проведения **официальных вводных курсов**, как правило, создаются группы новых работников. Официальный вводный курс – это возможность более систематизировано довести информацию об организации, ее месте на рынке, миссии, ценностях с применением широкого диапазона средств обучения: технических, например, видеоаппаратура, методических – деловая игра, тренинг и т.п. Но, как подчеркивают специалисты, официальные вводные курсы

не должны заменять неофициальных мероприятий на рабочем месте, которые лучше всего дают возможность освоиться. В идеале вводные курсы должны быть пройдены сразу после начала работы. Организации, имеющие филиалы и ряд различных площадок.

Содержание вводных курсов определяется в соответствии с потребностями организации. Кроме пунктов, освещаемых в рамках знакомства с организацией, в программу вводных курсов могут быть дополнительно включены следующие вопросы:

— особенности процесса управления показателями работы: как это происходит, и какую роль играют работники;

— техника безопасности и охрана труда: профессиональная вредность, предотвращение травм и несчастных случаев, основные правила техники безопасности, защитная одежда и оборудование;

— зарплата и дополнительные льготы: структура оплаты, выплата окладов и пособий, подробная информация о схемах оплаты по показателям работы, за навыки и знания, система распределения доходов и организация долевого участия, программы пенсионного, социального и медицинского страхования;

— политика, условия и методы организации работы: рабочее время, политика равных возможностей, дисциплинарные процедуры;

— профсоюзы и участие работников: членство в профсоюзах, система подачи предложений;

Кроме названных мероприятий с целью ускорения адаптации А.Я. Кибанов [5] рекомендует также использовать следующие организационные решения и мероприятия:

а) использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;

б) конструктивный анализ ошибок и правильное объяснение возможных неудач;

в) выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

г) проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр и тренингов направленных на сплочение сотрудников и развитие групповой динамики.

Кто же осуществляет мероприятия по вводу сотрудников в организацию? Крупные организации с большим объемом такой работы могут себе позволить даже выделение в кадровой службе предприятия соответствующего подразделения (группы, отдела). В других случаях к такой работе по мере необходимости привлекаются сотрудники, на которых возложена функция обучения персонала. Планирует и координирует такую работу, как правило, представитель кадрового подразделения предприятия.

Некоторые специалисты рекомендуют планировать мероприятия, связанные с введением в организацию новичков, в письменной форме. С этой целью составляется план-график введения в организацию. В любом случае должностным лицам, ответственным за такие мероприятия, В.Р. Веснин [3] рекомендует перед приходом нового сотрудника выяснить:

1. Подготовлено ли рабочее место.
2. Проинформированы ли о нем официально будущие коллеги и будет ли он благожелательно встречен ими.
3. Кого назначить наставником, обладающим высоким статусом в коллективе, коммуникабельным, готовым прийти на помощь.
4. Подготовлены ли документы для новичка, например памятка, в которой отражаются обязанности и ответственность, требования к работе и т.п.
5. Какие именно мероприятия по введению сотрудника в организацию будут осуществляться и кем.
6. К выполнению каких задач новичок может приступить сразу же. Новому сотруднику нельзя давать слишком рудных заданий, а начинать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности

Как мы уже говорили, множество функций возлагается на непосредственных руководителей. Как правило, в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, успехами, систематически оценивает его работу. В зарубежных фирмах с целью введения в организацию новых сотрудников активно используется наставничество, которое рассматривается как выражение доверия к опытному сотруднику, а также в качестве этапа его карьерного роста. При этом наставничество поддерживается серьезными материальными стимулами. Безусловно, не каждый даже опытный сотрудник может быть наставником. Для этого необходимы определенные способности. Поэтому следует осуществлять взвешенный отбор наставников.

Основные трудности, с которыми сталкивается новичок, в первую очередь связаны с недостатком информации. Но специалисты подчеркивают, что нельзя и перегружать ею. Новые сотрудники особенно уязвимы в данном отношении.

При проведении мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых сотрудников важную роль играет обратная связь, т.е. сбор информации о процессе адаптации и оценка показателей ее уровня и длительности. А.Я. Кибанов [5] пишет, что эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К **объективным** относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия новых сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, можно рассматривать объективные показатели отдельных видов адаптации – профессиональной (соответствие квалификационных навыков требованиям профессиональной деятельности), социально-психологической (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе), психофизиологической (например, степень утомляемости) и т.д. **Субъективные** показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом и ее отдельными сторонами. Они подразделяются аналогично объективным в соответствии с видами адаптации и определяются собственной оценкой работника: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации. «В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать на первых порах ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению...» [3, С. 204].

Информацию о процессе адаптации получают во время текущей оценки персонала. С этой же целью могут проводиться специальные социально-психологические исследования с привлечением квалифицированных специалистов-психологов.

Нужно учитывать, что существуют свои особенности в адаптации женщин возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Особой проблемой является социально-психологическая адаптация молодых руководителей. Эти особенности, безусловно, нужно учитывать при планировании соответствующих мероприятий, но такие вопросы требуют отдельного рассмотрения.

При изучении работ, посвященных адаптации персонала, может сложиться впечатление чрезмерного внимания авторов к этому вопросу, слишком больших затратах, требуемых для проведения этих мероприятий, некоторой громоздкости, всего, что предлагается. Ввиду этого нужно руководствоваться двумя принципами, которые помогут разработать оптимальный комплекс мероприятий по введению в организацию. Этими принципами являются *простота* и *экономичность*. Первый принцип говорит сам за себя: чем проще то, что мы делаем, тем лучше для адаптации новичка. Второй принцип требует, чтобы затраты на мероприятия были пропорциональны отдаче, которую предприятие получит от сотрудника при его успешной адаптации.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
4. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. – М.: Академический Проект, 2005. – 640 с.
5. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

КОМУ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ?

Почему при сходных условиях одни люди выигрывают в переговорах, а другие оказываются в проигрыше, почему последние идут на уступки чаще, чем это необходимо, а первые этого не делают? Очевидно, что успешность ведения переговоров связана с определёнными личностными особенностями сотрудника, выступающего в роли переговорщика. Какие же именно черты личности способствуют достижению своих целей на переговорах?

В современной литературе посвящённой данной теме в основном рассматривается процесс ведения переговоров. Одну из немногих попыток анализа личностных особенностей переговорщика осуществил ведущий специалист в области ведения переговоров в США

Честер Ли Каррас. Обобщённой характеристикой личности переговорщика этот автор считает способность отстаивать свою точку зрения, не менять своё мнение под влиянием других людей. По этому критерию он делит всех людей на два типа: «чейнджеры», т.е. люди, легко меняющие своё мнение, и «нончейнджеры» — те, кто не меняет своего мнения. Эти его типы почти полностью совпадают с понятиями конформиста и нонконформиста.

Наиболее подходящим для проведения переговоров является тот человек, который не склонен изменять свою точку зрения под влиянием доводов оппонента. Он имеет больше шансов провести успешные переговоры. Рассмотрим более детально личностные особенности, которые присущи таким людям.

Высокая самооценка. По мнению психологов люди с высокой самооценкой склонны влиять на других и отвергают всякое влияние на себя. Многочисленные исследования подтверждают, что люди, обладающие невысокой самооценкой, гораздо легче поддаются убеждению. Люди с низкой самооценкой гораздо сильнее ощущают опасность, они более ранимы и в то же время, как правило, пассивно воспринимают несправедливость. Сотрудники с низкой самооценкой испытывают затруднения в общении с партнёрами, имеющими высокий статус, обладающими большой властью. С другой стороны, высокая самооценка тесно связана со способностью убеждать.

Будучи относительно стабильной личностной особенностью, самооценка может существенно колебаться в зависимости от особенностей ситуации, содержания деятельности и др. обстоятельств. «Участники переговоров должны достаточно высоко ценить себя, — пишет Ч. Каррас. — Это ощущение возникает как следствие множества успешно выполненных дел и веры в способность понять и правильно оценить фундаментальные ценности, являющиеся предметом переговоров» /1, С. 66/. Некоторые манипулятивные приёмы воздействия, используемые партнёрами по переговорам, основаны на целенаправленном снижении самооценки собеседника, умышленном создании «ситуации некомпетентности».

Самооценка тесно связана с **уровнем ожиданий** в успешном разрешении предмета переговоров. Ч. Каррас экспериментально доказал, что выигрывают индивиды с более высоким уровнем ожиданий. В его экспериментах победители начинали переговоры с высоких требований и получали гораздо более высокие результаты. При том неожиданно более высокий первоначальный запрос по его данным имеет тенденцию привести скорее к успеху, чем к тупиковой ситуации или к поражению. Вместе с тем, ожидания должны быть реалистичными.

Психологами установлена связь между уровнем ожиданий человека и его способностями, прошлыми победами и поражениями, реальными доходами, принадлежностью к той или иной социальной группе. Эти обстоятельства нужно учитывать, принимая решение об участии сотрудника в переговорах.

Высокая мотивация достижения. Люди существенно различаются по тому, стремятся ли они к успеху (к достижению цели) или избегают неудачи. По наблюдениям психологов люди, стремящиеся к достижению цели (имеющие высокую мотивацию достижения), рискуют иначе, чем те, кто избегает неудачи, поражения. Люди, стремящиеся к успеху, рискуют в пределах 50:50. Они максимизируют привлекательность задач, устанавливая такой уровень ожиданий, при котором они могут приписывать успех своим способностям. В процессе переговоров такие люди стремятся выдвигать большие требования и оптимистично относятся к своим шансам на победу.

Людей, ориентированных на успех, привлекают задачи, для решения которых необходимы знания и умения. Они стараются хорошо работать, настойчиво стремятся к достижению цели и уверены, что напряжённая работа даёт хорошие результаты. Ориентированные на успех сотрудники склонны выстраивать долгосрочные планы своей деятельности. Они направляют свою энергию на проекты, для осуществления которых требуется длительное время. При этом они умеют справляться со сложными проблемами и трудностями, терпеливы, решительны. Во время работы они предпочитают говорить о деле, а не посторонних вещах. Именно такие сотрудники успешнее всего ведут переговоры.

А те, кто боится неудачи, предпочитают крайние варианты, стараются избежать разумной степени риска, чтобы не нанести урон своей самооценке. Ставя перед собой несложные задачи, они не могут потерпеть поражение, а если задачи настолько сложны, что вероятность успеха очень мала, они утешают себя тем, что неудача была неизбежна. В любом случае выбор целей у них определяется, прежде всего, стремлением к сохранению самооценки.

Низкая потребность в одобрении. В процессе экспериментов, пишет Ч. Каррас, выяснилось, что люди, склонные изменять свою точку зрения («чейнджеры»), остро нуждаются в одобрении окружающих, стремятся к безопасности и согласованности с внешним миром, в то время как для «нончейнджеров» важнее всего самовыражение, творческие устремления и стремление к достижению целей. Ниже приведен тест Д. Крауна и Д. Марлоу, который позволяет оценить мотивацию или потребность в одобрении.

Способность переносить неопределённость, стрессовые ситуации. Исследования показали, что обладающие этой способностью люди имеют тенденцию противостоять попыткам психологического влияния на них. У других же людей двусмысленность и неопределённость вызывает напряженность, негативные эмоциональные переживания. Этим людям свойственно стремление уменьшить или устранить эту двусмысленность и неопределённость как можно скорее. Такие люди, участвуя в переговорах, предпочитают практически любой ценой закончить переговоры и как можно скорее выйти из такой ситуации.

Высокий уровень ожиданий приводит к успеху только при условии эмоциональной устойчивости. По этому поводу Ч. Каррас пишет: «...Те, кто стремится достигнуть большего, имеют больше шансов на успех, чем те, у кого таких устремлений нет, но с одним условием: они должны уметь регулировать стрессовые ситуации» /1, С. 45/. В процессе опроса профессионалов установлено, что переговорщику необходима также способность чётко мыслить под давлением.

Многие исследователи успех в переговорах связывают с **волевыми качествами** переговорщика: настойчивостью, стремлением во что бы то ни стало привести переговоры к желаемому результату.

Поскольку переговоры являются формой цивилизованного разрешения определённой конфликтной ситуации, большое значение имеет **стиль (или тип) поведения переговорщика в конфликтной ситуации**. Классификация этих стилей предложена Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном (её иногда называют методом Томаса-Килменна) в 1972 году. Ниже приведен тест для определения стиля взаимодействия в конфликте, который можно использовать при отборе сотрудников для участия в переговорах.

В основу классификации стилей поведения в конфликте положены два критерия: активность в отстаивании собственных интересов и учёт интересов противоположной стороны (см. схему 1).



Максимальное отстаивание собственных интересов в ущерб интересам партнёра создатели этой классификации назвали стилем конкуренции. Максимальный учёт интересов партнёра в ущерб собственным – стилем приспособления. Промежуточным между ними является стиль компромисса, который проявляется в частичном удовлетворении собственных потребностей и частичном удовлетворении потребностей партнёра. Стремление к максимальному удовлетворению собственных интересов и потребностей партнёра названо стилем сотрудничества. Пятый стиль, который назван уклонением, связан с минимальным удовлетворением потребностей обеих сторон конфликта. Уклонение и приспособление связаны с пассивностью человека во взаимодействии с партнёром. Конкуренция и сотрудничество проявляются в максимальной активности. Рассмотрим более детально особенности поведения сотрудников, склонных к каждому из названных стилей и их успешность в качестве переговорщиков.

Стиль конкуренции

Человек, склонный к конкуренции, активно стремится к превосходству. Он способен принимать важные волевые решения и немедленно действовать. Однако зачастую он склонен добиваться собственных целей в ущерб интересам партнёра по общению и не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми.

В процессе переговоров такой человек оказывает интенсивное влияние на собеседника, стремится к подавлению сопротивления, иногда в грубой форме, граничащей с нарушением этических норм. Те, кто поддаются их влиянию, принимают подчинённую позицию и следуют выбранной ими стратегии, воспринимаются как союзники, однако до тех пор, пока не начинают возражать или сопротивляться. Несогласные зачастую автоматически причисляются к противникам, и как следствие, появляется негативное отношение к ним, барьеры предубеждённости и предвзятости, снижается их общая личностная оценка. Неудачу в борьбе

за личностное первенство «конкурент» переживает тяжело, может испытать такое ощущение, будто лопнули все жизненные устои.

В целом склонность к такому стилю поведения способствует достижению успеха в переговорах. Об этом свидетельствуют и результаты исследований Ч. Карраса. Он обратил внимание на то, что одни покупатели даже не обладавшие большими возможностями, ведя переговоры с единственным обладателем какого-нибудь товара, действовали очень напористо и добивались успеха, в то время как другие в аналогичных обстоятельствах отступали. Но вероятность успеха повышается при следующих условиях:

- а) «конкурент» объективно обладает достаточной силой позиции;
- б) его партнёру по переговорам свойственно придерживаться иного стиля взаимодействия;

Вместе с тем, с точки зрения ведения переговоров стиль конкуренции имеет и существенные недостатки:

1. Такое поведение негативно отражается на межличностных отношениях партнёров по переговорам. Между ними возникает отчуждение, препятствующее возникновению доверия, формированию добрых отношений в перспективе. По этому поводу В.А. Семиченко пишет: «Стиль конкуренции, принятый как основа отношений с окружающими, как стержень жизненной стратегии, приводит к отчуждению и изоляции окружающих, определённым личностным деформациям (уверенности в собственной жизненной правоте и непогрешимости, принятию в любой ситуации позиции морального и интеллектуального превосходства, утрате способности быть самокритичным)» /2, С. 48/. Выигрывая в тактическом плане, конкурент проигрывает в стратегическом отношении.
2. Переговоры могут зайти в тупик или быть сорванными в силу неспособности идти на уступки, если на переговорах встретятся два «конкурента» с одинаковой силой позиции и в значительной степени расходящимися интересами. Но даже в этом случае нужно иметь в виду, что «упрямцы попадают в тупиковые ситуации гораздо чаще, чем уступчивые люди, но поражение они терпят гораздо реже» /1, С. 45/.

При изучении претендентов на роль переговорщика нужно учитывать, что признаками этого стиля в поведении человека являются:

- убеждённость в правильности принятого решения и своей способности воплотить его в жизнь;
- настойчивость, стремление к преодолению препятствий и доведению дела до конца;
- умению настоять на своём, даже если партнёр по общению настроен отрицательно;
- игнорирование психологических нюансов общения, гуманизм и эмпатия ими отбрасываются, если начинают мешать делу;
- авторитарность поведения, стремление к доминированию.

Итак, сотрудник, склонный к конкуренции может участвовать или необходим на переговорах, если:

- фирма делает большую ставку на решение проблемы только приемлемыми для неё способами;
- переговоры проходят в условиях дефицита времени для принятия решения, вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- фирме важно продемонстрировать свою силу позиции.

Кроме того, если ваши сотрудники, предполагающие участие в переговорах, склонны к конкуренции, то недостатки этого стиля можно скорректировать в процессе обучения и психологической подготовки к переговорам. Их нужно обучить технике компромисса, элементам сотрудничества, основам формирования благоприятных, позитивных отношений с деловыми партнёрами. Недостатки «конкурента» можно скомпенсировать за счёт соответствующего формирования команды, включая в её состав сотрудников, склонных к компромиссу и сотрудничеству.

Стиль уклонения

Основной характеристикой человека, которому присущ стиль уклонения, является отказ от немедленного разрешения конфликта. Он не только не отстаивает своих интересов, но и отказывается от контактов с другими людьми для разрешения конфликта.

Наличие у человека данного стиля мы можем выявить не только при помощи теста, но в процессе беседы и наблюдения сотрудников в конфликтных ситуациях. К действиям, которые свидетельствуют об уклонении, психологи относят /2, 4/:

- попытки незаметно для собеседника перевести разговор на другую, не связанную с конфликтом тему;
- открытые заявления о том, что он не готов или не хочет продолжать «этот бессмысленный спор»;
- отговорки от обсуждения со ссылкой на сложность вопроса, наличие других, более важных дел, заявления о том, что на фоне более важных проблем «глупо заниматься такими мелочами»;
- обещания сделать требуемое в недалёком будущем;
- перекладывание ответственности за решение проблемы на других;

Если партнёр продолжает настаивать на том, что игнорировать проблему нельзя, у человека склонного к уклонению, как отмечает В.А. Семиченко /2/, может включиться защитная аргументация. Он начинает говорить, что «спешка гибели подобна», что нужно всё тщательно взвесить и уточнить, «тише едешь – дальше будешь» и т.п. За данным стилем этого человека стоит желание, чтобы проблема разрешилась сама собой, без его участия, не привнося в его жизнь дополнительной ответственности и хлопот.

В целом стиль уклонения не способствует конструктивным переговорам. Но в практике деловых переговоров возможны ситуации, когда осознанное уклонение является наилучшим способом избежать неблагоприятных последствий:

- когда фирма вынуждена вести переговоры со сложным партнёром, который не готов к решению обсуждаемой проблемы; если вы чувствуете, что партнёры настроены враждебно и не хотят идти на уступки или хотя бы учесть ваши интересы;
- в случае общения с глубоко конфликтным человеком при отсутствии серьёзных оснований для дальнейшего продолжения контактов; в этой ситуации, как пишет В.А. Семиченко /2/, своевременное прекращение взаимодействия, пока вы окончательно не зашли в тупик, может быть единственным правильным выходом; управление действиями другого человека здесь заключается в пресечении попыток втянуть вас в невыгодное взаимодействие;
- когда партнёры по переговорам выдвигают такие условия или требования, на которые вы ещё не знаете что предпринять, у вас нет необходимой информации или соответствующей подготовки; в этом случае «вместо того, чтобы усиливать напряженность, стараясь немедленно найти выход, вы можете дать себе время на размышление и сознательно уклониться от навязываемой вам спешки» /2, С. 49/;
- если во время переговоров сильно повышается напряженность ситуации и возникает необходимость ослабления «накала»;
- когда во время переговоров вы чувствуете, что неадекватно реагируете на происходящее (в силу усталости, болезни и др. причин), из-за чего решение проблемы может быть неправильным;
- когда вы вынуждены вести неконструктивные переговоры, хотите выиграть время для принятия более аргументированного решения, получения необходимой информации или же для того, чтобы заручиться чьей-то помощью либо поддержкой, или попросту нет необходимости срочно принимать решение.

Уклонение или отсрочка может быть достаточно продуктивной стратегией ведения переговоров. Если есть возможность прогноза именно таких ситуаций, то к переговорам можно привлекать сотрудников, склонных к уклонению. Более того, вероятно, есть смысл всех сотрудников, в обязанности которых входит ведение переговоров, обучать эффективным приемам уклонения. И, тем не менее, нужно помнить, что уклонение препятствует конструктивным переговорам.

Стиль приспособления

Для данного стиля характерным является отказ от собственных интересов в пользу партнёра по общению. Если обстоятельства или давление партнёра заставляет такого человека уступать вопреки его желаниям, он чувствует себя обиженным, испытывает острую неудовлетворённость от происходящего, недовольство собой из-за своей неспособности отстоять собственные интересы. Внешний конфликт, таким образом, переходит во внутренний.

Безусловно, в процессе переговоров могут возникнуть ситуации, которые потребуют уступок. Однако в целом сотрудники, склонные к приспособлению, не пригодны для ведения переговоров. Есть очень большая вероятность, что они пойдут на уступки партнёру в ущерб интересам фирмы.

Стиль компромисса

Этот стиль проявляется в стремлении ко взаимным, равнозначным уступкам. Такой человек внимательно отслеживает шаги навстречу свои и партнёра по переговорам. В результате встречного движения каждая из сторон достигает только частичного удовлетворения своих претензий.

Стиль компромисса в наибольшей степени способствует успешному проведению деловых переговоров, в которых партнёры зачастую преследуют диаметрально противоположные интересы. В такой ситуации объективно невозможно добиться полного удовлетворения обеих сторон. Но отсутствие договорённости приводит к ещё большим потерям. Именно перспектива потерять всё и приводит партнёров по переговорам к соглашению удовлетвориться частичными результатами. В некоторых случаях, как пишет В. А. Семиченко, компромисс может оказаться единственной возможностью разрешить проблему. Например, если противники настолько сильны, что борьба между ними может продолжаться бесконечно долго и привести к полному опустошению их сил. Иногда благоразумие будет проявляться в том, чтобы пойти на «худой мир», который, как известно, лучше «доброй ссоры».

Стиль компромисса наиболее эффективен в следующих случаях:

- обе стороны обладают одинаковой силой позиции на переговорах и имеют взаимоисключающие интересы равной интенсивности;
- вам нужно прийти к решению как можно быстрее (например, для того чтобы избежать дополнительных затрат);
- добившись кратковременной выгоды, отсрочки, передышки, вы стремитесь воспользоваться ими для решения более неотложных проблем;
- вы стремитесь сохранить отношения и компромисс даёт такую возможность;
- компромисс важен для вас как демонстрация партнёрам своих добрых намерений.

В идеале переговоры являются средством достижения компромисса. Партнёры поочередно выдвигают собственные и выслушивают встречные предложения, очерчивают область совпадающих интересов, обсуждают формы уступок, которые приемлемы для партнёров.

Вместе с тем, как показывает анализ опыта проведения переговоров иногда сотрудники, склонные к компромиссу, оказываются неготовыми противостоять давлению и манипуляции партнёра, склонного к конкуренции. Но этот недостаток вполне устраним в процессе обучения и психологической подготовки к переговорам.

Стиль сотрудничества

В основе этого стиля лежит полное принятие противоположной стороны как равноправного, равнозаинтересованного в решении проблемы партнёра, оказание ему помощи в достижении желаемого результата таким образом, чтобы достичь аналогичного результата и для себя. Стиль сотрудничества побуждает человека к отказу от манипуляции партнёром, к открытому обсуждению нужд и желаний всех участников общения.

В.А. Семиченко отмечает, что, несмотря на то, что этот стиль с психологической точки зрения является наиболее предпочтительным, он одновременно самый сложный для стратегической и

тактической реализации, в технике взаимодействия сторон, требует больше времени. Стихийное овладение этим стилем, на её взгляд, достаточно сложно при отсутствии соответствующей психологической подготовки.

Кроме того, реализация этого стиля возможна только при соответствующей готовности противоположной стороны. Поэтому сотрудники, предрасположенные к стилю сотрудничества в процессе деловых переговоров могут столкнуться с серьёзными трудностями, если их партнёром будет человек склонный к конкуренции, уклонению. Поэтому они также нуждаются в психологической подготовке переговорам, в частности обучению техникам конструктивного противостояния манипуляции.

В то же время склонность к сотрудничеству способствует достижению наилучших результатов в отношениях с людьми, при этом не страдает и выполняемое ими дело. «Если подсчитывать жизненный успех не только по материальным достижениям, но и по уважению и авторитету среди окружающих, тёплым отношениям с близкими людьми, уровню развития всех тех, кто подпадает под сферу взаимодействия «сотрудничающего» субъекта, то именно его стратегия оказывается наиболее результативной» /2, С. 57/. Поэтому данный стиль в максимальной степени способствует формированию длительных благоприятных отношений с партнёрами по переговорам.

Психологи отмечают, что этот стиль взаимодействия с партнёром особенно эффективен, если стороны стремятся к сотрудничеству, но имеют различные скрытые потребности. Вначале участникам переговоров может показаться, что они претендуют на одно и то же или имеют взаимоисключающие интересы и это является источником конфликта. Однако в процессе конструктивного, открытого диалога может выясниться, что существующие различия во внешних позициях не соответствуют глубинным интересам и не препятствуют сотрудничеству партнёров. Но поиск основы для сотрудничества, выяснение скрытых интересов и нужд требует дополнительного времени.

Какой же из рассмотренных выше стилей взаимодействия является самым подходящим для переговорщика? Безотносительно к задачам переговоров, условиям их проведения и личностным особенностям партнёра можно утверждать только то, что склонность сотрудника к приспособлению должна исключать его участие в переговорах. Остальные стили, как мы уже выяснили, в определённых ситуациях могут быть уместны. Вывод в отношении оптимального стиля делается на основе информации о партнёрах, целях которые они будут преследовать на переговорах, особенностях предмета переговоров, контекста их проведения. В идеале при желательной тенденции к стилю конкуренции переговорщик должен уметь гибко изменять стиль взаимодействия.

Таким образом, личностными характеристиками, от которых зависит успех переговоров являются:

- высокая самооценка;
- уверенность в себе (самоуверенность);
- высокий уровень ожиданий в отношении результатов переговоров;
- высокая мотивация достижения;

- низкая потребность в одобрении;
- способность переносить состояние неопределённости, стрессовые ситуации, низкий уровень тревожности;
- развитые волевые качества;
- оптимальный стиль взаимодействия.

Всесторонняя подготовка и планирование переговорного процесса требует, прежде всего, тщательного и взвешенного отбора тех сотрудников, которые смогут наиболее успешно провести переговоры.

Литература:

1. Каррас Ч. Искусство ведения переговоров / Пер. с англ. М. Ц. Шабат. – М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО, 1997. – 400 с.
2. Психология общения / В. А. Семиченко. – К.: «Магистр-S», 1997. – 152 с.
3. Мостовая Ю. Подняться до майдана / «Зеркало недели», № 49, (524) 4 декабря 2004 г. – С. 1 – 2.
4. Психологические портреты персонала: типология и диагностика. Учеб. пособие / Под ред. Ю. П. Платонова. – СПб.: Речь, 2003. – 416 с.

СПРАВЕДЛИВОСТЬ КАК ПРИНЦИП МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Существенным фактором, определяющим лояльность персонала по отношению к фирме и её руководству, непосредственно влияющим на профессиональную мотивацию, является степень справедливости отношений работника и предприятия, вернее её субъективная оценка каждым сотрудником.

В настоящее время в социальной психологии широкое распространение получила теория справедливости, которую представляют, в частности, американские учёные Ричард Хьюсман, Джон Хэтфилд /1/. Знание основ этой теории даёт руководителям, менеджерам возможность создать условия для формирования высокой профессиональной мотивации. В анализе взаимодействия людей эти учёные исходят из следующих аксиом:

1. Люди постоянно оценивают свои взаимоотношения с другими (или с предприятием) путем сравнения того, что они вкладывают в эти отношения и того, что получают взамен. В подсознании каждого человека функционирует своеобразный «счётчик», который постоянно осуществляет сравнение и оценку вклада и отдачи. При том работа этого «счётчика», как правило, не осознаётся или осознаётся не полностью. Результат этой оценки может быть в виде одного из трех вариантов:

а) человек приходит к выводу, что его недооценивают, т.е. он вкладывает в отношения больше, чем получает взамен;

б) он ощущает, что его переоценивают — получает больше, чем вкладывает в работу;

в) вклад оказывается равным отдаче — в этом случае взаимодействие оценивается как справедливое.

Но каждый человек сравнивает не только то, что он лично вкладывает и получает взамен, но и то, что вкладывают и получают другие. Государственные служащие сравнивают свою зарплату с заработком аналогичных специалистов работающих на частных предприятиях. Инженеры, имеющие высшее образование и высокую квалификацию, могут быть не удовлетворены, сравнивая свои доходы с зарплатой неквалифицированных рабочих. Автор известного руководства по мотивации Гизела Хагеманн /4/ отмечает, что британские топ-менеджеры чувствуют себя бедными родственниками, когда узнают, сколько получают их американские коллеги. Человек может сравнивать свой вклад и отдачу в прошлом на предыдущих местах работы, с тем, что ему приходится делать и отдачей в настоящее время.

В качестве собственного вклада могут рассматриваться не только затраченное время и усилия, но и уровень квалификации и её уникальность, проявление творчества при решении сложных задач, использование собственного имиджа, связей и т.п. Отдача, которую получает сотрудник, тоже не сводится только к деньгам. В качестве таковой может восприниматься внимание и признание со стороны руководителя, доброжелательная атмосфера и уважение в коллективе, т.е. не материальные обстоятельства.

2. Неэквивалентность вклада и отдачи приводит к возникновению беспокойства, переживаний. Переоценка вызывает чувство вины, недооценка заставляет людей испытывать обиду. Люди, которые считают себя недооцененными, значительно меньше удовлетворены работой.

3. Люди, неудовлетворенные своими взаимоотношениями из-за низкой отдачи, стремятся восстановить справедливость. Все способы восстановления справедливости, которые осознанно или не осознанно будут использовать сотрудники предприятия, испытывающие обиду из-за недооценки, можно объединить в следующие группы:

А. Восстановление справедливости путем уменьшения своего вклада. Сотрудник снижает интенсивность и качество работы. Расхожее утверждение — «Если они думают, что они нам платят, то пусть думают, что мы им работаем» — касается как раз такой ситуации. Уменьшать свой вклад сотрудник может:

- опаздывая на работу, снижая исполнительскую дисциплину,
- сокращая объем выполняемой работы,
- снижая качество работы,
- уклоняясь от выполнения работы,
- увеличивая количество прогулов «по болезни»,
- «имитируя» деятельность.

Б. Человек может попытаться восстановить справедливость добиваясь себе большей отдачи:

- требуя увеличения зарплаты, премий, так называемого компенсационного пакета (медицинское обслуживание, питание и т. д.)

- настаивая на продвижении по службе,
- требуя улучшения условий труда;
- используя ресурсы организации (интернет, автомобиль и т.п.) в личных целях;
- прибегая к преступным действиям (мошенничество, воровство);

В. Сотрудник может предпринять попытки изменить вклад и отдачу тех с кем он себя сравнивает. Такие попытки проявляются:

- в обращениях к руководству по поводу неправильного /нерационального, несправедливого/ распределения обязанностей;
- в устных и письменных жалобах и предложениях увеличить объём работы других сотрудников;
- в требованиях уменьшить несправедливо высокую оплату работы некоторых коллег;

Г. Реакцией на несправедливость может быть переоценка своих возможностей, снижение самооценки и уверенности в себе. В этом случае индивид, как правило, изменяет и объект сравнения («У него такие связи! Куда мне до него...»). А это в свою очередь негативно отражается на мотивации деятельности.

Д. Прекращение или разрыв несправедливых взаимоотношений (увольнение).

Перечисленные действия могут использоваться менеджерами как признаки для диагностики неудовлетворённости сотрудников связанной с недооценкой руководством фирмы их вклада. Обратимся к примеру: начальник даёт задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда. И добавляет при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд. Демонстративная попытка восстановить справедливость.

По мнению Г. Десслера [7], несправедливое отношение к работникам может проявляться и в недоверии, грубости, оскорблении. Работники, испытывающие постоянное давление со стороны начальника и ощущающие несправедливость по отношению к ним, проявляют низкий интерес к работе, имеют низкую удовлетворенность работой и жизнью и чаще всего приходят к решению покинуть такую организацию. Он считает, что работодателям следует запрещать руководителям такое обращение с подчиненными. Во многих фирмах уже применяется политика против насилия и унижения.

В ситуации, когда в результате сравнения вклада и отдачи сотрудник приходит к выводу, что его переоценивают (т.е. он получает больше, чем вкладывает) как уже отмечалось, он испытывает чувство вины. Однако эти переживания если и побуждают к большей активности, то на очень непродолжительное время. Сотрудники менее склонны изменять своё поведение и деятельность, если считают, что им переплачивают. Люди достаточно быстро убеждают себя в том, что такая оплата, которую они получают и есть справедливая.

Вместе с тем менеджерам нужно учитывать, что не все люди одинаково относятся к разнице вклада и отдачи. Здесь выделяются следующие группы людей:

- 1) альтруисты — хотят вкладывать больше, чем получать;
- 2) чувствительные к справедливости — стремятся к равновесию вклада и отдачи;
- 3) эгоисты — хотят получать больше, чем вкладывать.

Теория справедливости имеет большое практическое значение для регулирования взаимодействия руководителя и подчиненного в процессе управления. Какие же выводы можно сделать из основных аксиом этой теории? Первый вывод, конечно же, состоит в том, что *руководитель должен стремиться к тому, чтобы его действия расценивались персоналом как справедливые*. Ярким примером может быть интересный случай из жизни известного украинского учёного, академика Евгения Оскаровича Патона, о котором рассказывает И. Малышевский /3/. За три месяца до начала Великой отечественной войны Е. А. Патону присудили Сталинскую премию первой степени. Для самого лауреата это было полной неожиданностью, поскольку Академия наук Украины его кандидатуры не выдвигала. В Институте его все бурно поздравляли. Но сам «именинник» приветствия воспринимал мрачно, сдержанно, с оттенком недовольства. Он считал несправедливым, что премией отмечен один он, а не коллектив творческих участников разработки метода скоростной автоматической сварки, за которую была присуждена эта премия. Он направил письмо в Москву самому председателю Совнаркома СССР (им был Молотов) с настойчивым требованием исправления ошибки и списком сотрудников, которые вместе с ним работали над созданием автосварки под флюсом. Ответ Молотова был лаконичен: в таких документах ошибок не бывает.

Тогда Патон решил ошибку исправить сам. Денежную премию в 100 тыс. рублей (старожилы помнят, что это были довольно большие деньги) он разделил между активными участниками разработки (В. Дятловым, А. Лапиным, И. Кидро). Он по одному их вызвал к себе, и спросил номера их сберегательных книжек. Расспрашивать, для чего он это делает, в институте было не принято. Накладка вышла лишь с очень уважаемым рабочим Шириным В.С., у которого сберкнижки просто не было. Патон попросил его: «После работы положите в сберкассе пять рублей, а книжку завтра принесите мне». Через несколько дней он возвратил Ширину сберкнижку в которой к пятёрке было добавлено ещё... двадцать пять тысяч рублей! Себе Патон из этой премии не оставил ни копейки!

Естественно, справедливость в выплате вознаграждения не имеет ничего общего с пресловутой уравниловкой. Фирма, безусловно, должна выделять более ценных и значимых для неё сотрудников, в том числе и более высокой оплатой труда. Но если человек получает значительно большую зарплату чем его коллега, то последнему должно быть понятно, почему так происходит. В целом работники склонны оценивать уровень оплаты как справедливый, если для каждого из них выполняется следующее уравнение, которое сформулировал основоположник теории справедливости Стейси Адамс:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{Мой вклад} & & \text{Вклад других сотрудников} \\
 \text{-----} & = & \text{-----} \\
 \text{Моя зарплата} & & \text{Оплата других сотрудников}
 \end{array}$$

Если мы хотим сохранить или даже повысить профессиональную мотивацию всех сотрудников, критерии повышения зарплаты должны быть известны, согласованы и понятны всем. Кроме того, сотрудники компании должны знать, какие их действия приведут к

повышению вознаграждения, а какие — к уменьшению. Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Поэтому им нужно объяснить, почему существует разница в оплате работы сотрудников. Если разница в вознаграждении обусловлена в частности разной эффективностью труда, то получающим меньше сотрудникам должно быть понятно, что при достижении таких же высоких результатов они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Рассмотрим пример: один из главных специалистов небольшого предприятия подал заявление об увольнении. В процессе беседы выяснилось, что одной из причин такого решения было возмущение тем, что «на этой фирме какая-то секретарша зарабатывает больше» чем он. На фирму действительно несколько месяцев назад на должность секретаря референта была принята молодая девушка. Одним из основных условий к претендентам на эту должность было знание японского языка, поскольку важной функцией этого сотрудника являлось обеспечение взаимодействия с главными стратегическими партнёрами из Японии. Привлечь такого специалиста на постоянную работу оказалось очень трудно, поэтому фирма установила достаточно высокий оклад. После объяснения возмущённому специалисту сути дела и значимости для фирмы вновь назначенного секретаря референта он передумал увольняться.

Персонал, выполняющий сходную по содержанию работу с одинаковой отдачей, должен получать примерно одну и ту же зарплату. Неудовлетворённость человека из-за несправедливости в этом вопросе может стать причиной его ухода с работы, даже несмотря на то, что размер зарплаты сам по себе достаточно высок. Некоторое время назад в военизированных структурах можно было наблюдать ситуацию, когда два сотрудника, имеющих высшее образование и одинаковый опыт работы, выполняющих примерно одинаковые функции и несущих равную ответственность, получали разную зарплату только из-за того, что один является военным служащим, а другой вольнонаёмным. При том зарплата военного служащего могла превышать почти вдвое. Безусловно, такая ситуация приводила к текучке кадров, снижению дисциплины и уменьшению качества работы низкооплачиваемых сотрудников.

Иногда за одну и ту же работу женщины получают меньше мужчин. Осознание этого приводит к острому чувству неудовлетворённости и обиды. Подобную ситуацию иллюстрирует пример из книги Г. Хагеманн /4/: государственная служащая подала заявление об уходе с работы, потому что считала свою работу очень скучной. На производстве она сразу же стала получать значительно больше. Некоторое время она была горда и удовлетворена своей работой. Но через несколько месяцев она узнала, что её коллеги-мужчины получают более высокую зарплату за ту же самую работу, причём некоторые из них даже не имеют такой квалификации, как у неё. Сотрудница была недовольна и разочарована, несмотря на то, что она получала больше, чем на своей предыдущей работе. Когда все её попытки добиться равной с мужчинами зарплаты оказались безрезультатными, она подала заявление об уходе с работы.

В некоторых организациях размер заработной платы сотрудников пытаются сохранить в тайне. Эта практика может объясняться по-разному: «У нас такая корпоративная культура», «Нечего им в чужие кошельки заглядывать!». Но в любом случае за этим стоит стремление скрыть слишком большую и зачастую неоправданную разницу в оплате сотрудников, находящихся на различных уровнях иерархической пирамиды, порождающую чувство несправедливости, зависть, обиду. По мнению психологов /5/ такая практика приводит к негативным результатам.

Во-первых, это сделать технически очень трудно. Со временем сотрудники все равно узнают размеры зарплат друг друга. Но эти знания дополняются большим количеством домыслов и подозрений в несправедливости там, где её на самом деле нет. Сотрудники рассуждают так: «Если скрывают, значит есть что скрывать!» Во-вторых, по мнению украинского учёного А.С. Афонина /5/, сокрытие зарплаты в тайне препятствует положительному мотивационному воздействию роста заработной платы, связанного с продвижением по служебной лестнице, увеличением производительности. Сокрытие зарплаты сотрудников таким образом можно считать демотивирующим фактором организационной среды.

В формировании лояльности и мотивации сотрудников важное место занимает оценка справедливости должностного роста сотрудников фирмы. В этом плане российский психолог В. К. Харский /2/ рекомендует соблюдать следующие условия:

- сотрудники фирмы изначально должны знать свои шансы на карьерный рост;
- структура компании должна быть прозрачной и известной сотрудникам;
- условия, необходимые для занятия конкретной должности, должны быть известны и понятны персоналу;
- в критериях карьерного роста должны учитываться чёткие и объективные показатели успешной работы в предыдущий период;
- компания должна предоставить возможность роста материального и иного вознаграждения с возрастанием опыта и квалификации сотрудников без служебного роста и изменения обязанностей;
- замещение вакантных руководящих должностей должно производиться, прежде всего, за счёт внутренних ресурсов.

Рассмотрим негативный пример: беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель даёт обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт. Основные причины: невыполнение руководством своих обещаний и несправедливость сложившейся ситуации — сотрудник работает гораздо больше, но получает столько же, сколько получал раньше.

Как положительную практику карьерного продвижения сотрудников можно рассматривать одно из правил, принятых в ООО «Торговый Дом «Мегаполис», о котором пишет начальник отдела персонала этого предприятия Наталия Геланова /6/. Это правило состоит в том, что на одного специалиста, приглашаемого со стороны должно быть не менее пяти продвижений внутри организации. Поэтому чаще всего они ищут специалистов низшего звена, что к тому же и дешевле обходится. В компании нет жесткой иерархической карьерной лестницы. Некоторые директора региональных представительств начинали свою карьеру в должности, например, кладовщика или кассира. Она считает это показателем внутреннего организационного здоровья.

Второй вывод из теории справедливости состоит в том, что *оценка человеком степени справедливости отношений с фирмой носит субъективный характер* и может не иметь ничего общего с объективным положением вещей. То, что для одного человека представляется справедливым, для другого может быть проявлением несправедливости. Например, те же неквалифицированные рабочие, в сравнении с которыми инженеры считают свою зарплату

слишком маленькой, сами могут быть убеждены, что их зарплата несправедливо мала в сравнении с доходами инженеров.

Субъективный характер восприятия справедливости является причиной многих трудностей в соблюдении руководителями принципа справедливости. Но эта же субъективность содержит и большие возможности воздействия на подчиненного. Если восприятие справедливости субъективно, то его можно изменять, даже оставляя неизменными внешние обстоятельства, т.е. путем информирования, убеждения подчиненного, формирования у него других оценочных суждений, установок. Если чувство недооценки у подчиненного необоснованно и не отражает действительного положения вещей, то нужно изменить характер его восприятия ситуации. По мнению Р. Хьюстона и Д. Хэтфилда это можно сделать двумя способами:

1. Изменив восприятие человеком своего вклада. В управленческом общении это достигается путем сравнения процесса и результатов работы подчиненного с деятельностью его более результативных коллег. Эффективным может оказаться обращение к его деятельности на предыдущей работе, а также сопоставление его собственных возможностей с достигнутыми результатами. Полезным с этой точки зрения будет пересмотр конкретных результатов работы исполнителя, которые с учетом динамичного изменения обстановки могут оказаться не достаточно удовлетворительными.
2. Изменив восприятие отдачи. Такое изменение осуществляется посредством сравнения получаемого подчиненным вознаграждения с заработной платой других служащих. Нужно объяснить сотруднику, что он может иметь в перспективе. Указать на признание, которым он пользуется в коллективе, сравнить с признанием и вознаграждением на прежней работе. Подчеркнуть, что многие стремятся оказаться на его должности и были бы вполне удовлетворены тем положением и вознаграждением, которое он получает.

Как отмечает Г. Десслер [7], никогда еще проблема справедливого отношения к работникам не была столь актуальной, как сегодня. Справедливое отношение к персоналу становится мощным инструментом управления в компании. На его взгляд процесс установления справедливых трудовых отношений влияет на поведение работников, имеющее большое влияние на уровень производительности труда и выполнения должностных обязанностей. Он обеспечивает доверие и лояльность работников. С помощью справедливых отношений менеджеры могут достичь наиболее важных и сложных целей и заручиться поддержкой и добровольным сотрудничеством своих работников. Более того, как показали результаты исследований, работники, ощущавшие справедливое отношение руководства, быстрее других реагировали на изменение внешних условий, например, на действия конкурентов.

Таким образом, справедливость вклада и вознаграждения является важным принципом и условием формирования лояльности и высокой мотивации персонала. Выполнение этого принципа требует постоянного внимания и непосредственного общения руководителей, менеджеров с подчинёнными им сотрудниками. Большое значение имеет внедрение определённой системы мониторинга оценки персоналом справедливости отношений с руководством предприятия.

Литература

1. Хьюсман Р., Хэтфилд Д. Фактор справедливости, или «И это после всего, что я для тебя сделал».- М.: Знание, 1992. — 68 с.
2. Харский К. В. Благонадёжность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

3. Малишевский И. О чём умолчал академик. – «Зеркало недели», № 30 (455) 9 августа 2003 г. – С. 13.
4. Хагеманн Г. Руководство по мотивации / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2003. – 213 с.
5. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
6. Геланова Н. От корпоративных ценностей к поведенческим нормам //HRDepartment/ Отдел Кадров, № 11(98), май 2003, — С. 2 – 4.
7. Десслер Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

1. Аронсон Э., Пратканис Э.Р. Эпоха пропаганды. Механизмы убеждения: повседневное использование и злоупотребление. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002.
2. Аткинсон М. Выступать легко: Все, что нужно вам знать о речах и презентациях. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.
3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие. – М.: Новое знание 2005.
4. Бакиров А. НЛП-Технологии: Разговорный гипноз. – М.: Эксмо, 2010
5. Бендер П.У. Секреты влияния на людей. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997.
6. Билевич В.В. Школа остроумия, или как научиться шутить. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2005.
7. Бойко О.Д. Політичне маніпулювання. Навчальний посібник. – К.: «Академвидав», 2010.
8. Бредемайер К. Искусство словесной атаки: Практическое руководство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
9. Бредемайер К. Провоцирующая риторика? Меткий ответ! – Ростов н/Д: Феникс, 2006.
10. Бредемайер К. Черная риторика. Власть и магия слова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
11. Броди Р. Психические вирусы. Как программируют наше сознание. – М.: Поколение, 2007.
12. Вагапова В.Х. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. – М.: Цитадель, 1999.
13. Введенская Л.А. Павлов Л.Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. – Ростов н/Д: издательский центр «МарТ», 2001.
14. Гандапас Р. Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005.
15. Гандапас Р. К выступлению готов. Презентационный конструктор. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
16. Гандапас Р. Харизма лидера. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013.
17. Гарднер Г. Искусство и наука влияния на взгляды людей. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008.
18. Геген Н. Психология манипулции и подчинения. – СПб.: Питер, 2005.
19. Горяинова О.В. Научись манипулировать людьми! Тренинги и ролевые игры. – Ростов н/Д:

Феникс, 2006.

20. Гольдштейн Н., Мартин С., Чалдини Р. Психология убеждения. 50 доказательных способов быть убедительным. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013.

21. Гончаров Г.А. Суггестия: теория и практика. — М.: КСП, 1995.

22. Горин С.А. А вы пробовали гипноз? — М.: ТОО «Тональ», 1994.

23. Гоулстон М., Уллмен Д. Искусство влияния. Убеждение без манипуляций. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013.

24. Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия. – М.: Алгоритм, 2002.

25. Григорчук Т., Бурхаев Д., Сардаров А. Зверская манипуляция в бизнесе и жизни. – Ростов н/Д: Феникс, 2008.

26. 200 способов успешного манипулирования человеком/ Авт. Сост. В.В.Адамчик. – Минск: Харвест, 2010.

27. Доуиз Р. Утерянное искусство красноречия. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2014.

28. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997.

29. Душкина М.Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2004.

30. Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. — Дубна: Издательский центр «Феникс», 1997.

31. Зверева Н. Я говорю – меня слушают: Уроки практической риторики. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

32. Зелинский С.А. Анализ массовых манипуляций в России. – СПб.: Издательство Торговый дом «СКИФИЯ», 2008.

33. Зелинский С.А. Манипулирование личностью и массами. – СПб.: Издательство Торговый дом «СКИФИЯ», 2008.

34. Зелинский С.А. Манипуляция массами и психоанализ. – СПб.: Издательство Торговый дом «СКИФИЯ», 2008.

35. Зимбардо Ф. Ляйппе М. Социальное влияние – СПб.: Издательство «Питер», 2000.

36. Иванова К.А Копирайтинг: Секреты составления рекламных и PR-текстов. – СПб.: Питер, 2008.

37. Ивин А.А. Основы теории аргументации: Учебник. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1997.

38. Исайчева И. Бей первым. Противостояние манипуляциям – М.: Гелеос, 2008.

39. Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

40. Кенн Л. Искусство убеждать словами: как пишутся гениальные тексты. – Минск: «Попурри», 2009.

41 . Кириченко А.В. Современные психологические технологии влияния на личность в профессиональных целях. – М.: Тесей, 2003.

42. Киршнер Р. Сила Убеждения. Как стать авторитетным и влиятельным. – СПб. Питер, 2011.

43. Колесникова Г.И. Манипуляции: техники успешного общения. Игры, в которые играют все. – Ростов н/Д: Феникс, 2011.

44. Контроль сознания и методы подавления личности. Хрестоматия/ Сост. К.В. Сельченко. – Мн.: Харвест, М.: ООО «Издательство АСТ», 2001.

45. Котлячков А., Горин С. Оружие – слово. Оборона и нападение с помощью... (Практическое руководство). – М.: «КСП+», 2001.

46. Кривоносов А.Д. PR-текст в системе публичных коммуникаций. – СПб.: «Петербургское

востоковедение», 2002.

47. Кузнецов И.Н. 500 способов влиять на людей, убеждать и управлять. – Минск: Харвест, 2011.
48. Кузнецов М. В., Симдянов М. В. Социальная инженерия и социальные хакеры – СПб.: БХВ-Петербург, 2007.
49. Куликов В.Н. Прикладное исследование социально-психологического воздействия/ Прикладные проблемы социально психологии. — М.: Наука 1983.
50. Куликов В.Н. Психологическое воздействие: методологические принципы исследования/ Теоретические и прикладные исследования психологического воздействия. — Иваново: Ивановский госуниверситет, 1982.
51. Кушнур М. Умение выступать на публике для «чайников». – М.: «Издательский дом «Вильямс», 2007.
52. Лайнбарджер П.М.Э. Психологическая война. Теория и практика обработки массового сознания. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2013.
53. Латынов В.В. Психология коммуникативного воздействия. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013.54
54. Левин Р.В. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
55. Леонов В.В. Качество информационного воздействия. – К.: Ирпень: Перун, 2011.
56. Лидс Д. Убедительная речь. Как привлечь, заинтересовать и воодушевить аудиторию. – М.: Астрель: АСТ, 2008.
57. Линецкий М.Л. Внушение. Знание. Вера. — К.: Политиздат Украины, 1988.
58. Лихобабин. М.Ю. Технологии манипулирования в рекламе (способы зомбирования) – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
59. Маркичева Т.Б., Ножин Е.А. Мастерство публичного выступления. Учебное пособие. – М.: Знание, 1989.
60. Матвеева Л.В., Аникеева Т.Я., Мочалова Ю.В. Психология телевизионной коммуникации. – М.: РИП-холдинг, 2002.
61. Медведев А. медведева И. 40 психологических ловушек и способы избежать их. – М.: АСТ, 2008.
62. Мейер Р. Как убедить кого угодно в чем угодно. – М.: АСТ-Астрель, 2007.
63. Михайлюк Е.Б. Психология влияния. – Ростов н/Д: Феникс, 2003.
64. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
65. Мурашов А.А. Риторика. Хрестоматия-практикум. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998.
66. Мэй А. Скрытое управление сознанием человека. Влияние и защита. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2008.
67. Назаришин В.В., Паскевская Ю.А. Психология убеждения. – Запорожье: «Просвита», 2012.
68. Непряхин Н. Как выступать публично: 50 вопросов и ответов. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
69. Непряхин. Н. Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации. – М.: Альпина Паблишер, 2010.
70. Ньюман С. Скажи «нет» манипулятору. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007.
71. Паккард В. Тайные манипуляторы. – М.: Смысл. 2004.
72. Панасюк А.Ю. Как убеждать в своей правоте: современные технологии убеждающего воздействия. – М.: Дело, 2001.

73. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2000.
74. Панкратов В.Н. Уловки в спорах и их нейтрализация. Методическое пособие. – М.: Дельта, 1996.
75. Петров О.В. Риторика. Учебник. – М.: Проспект, 2009.
76. Петрова А.Н. Искусство речи. – М.: Аспект Пресс, 2011.
77. Поварин С.И. Спор. О теории и практике спора. – СПб.: Лань, 1996.
78. Пожарская А. Эту речь невозможно забыть. Секреты ораторского мастерства. – СПб.: Питер, 2013.
79. Почепцов Г.Г. Теория и практика информационных войн. – Ровно: ППФ «Волынки обереги», 1999.
80. Почепцов Г.Г. Как ведутся тайные войны. Психологические операции в современном мире. — Ровно: ППФ «Волынки обереги», 1999.
81. Пфееффер Д. Власть и влияние: политика и управление в организациях. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
82. Родченко И. Хозяин слова. Мастерство публичного выступления. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
83. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии/ Пер. с англ. В.В. Румынского под ред. Е.Н. Емельянова, В.С. Магуна. — М.: Аспект Пресс, 1999.
84. Савенков А.А. Искусство убеждать. – Л.: Лениздат, 1968.
85. Седнев А. Выступление без подготовки. Что и как говорить, если вас застали врасплох. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
86. Семечкин Н.И. Психология социального влияния. – СПб.: Речь, 2004.
87. Сергієнко Н.О. Психологічні прийоми в політиці: Навч. Посіб. – К.: МАУП, 2006.
88. Скуленко М.И. Убеждающее воздействие публицистики (Основы теории). — К.: Вища школа, 1986.
89. Слова, которые изменили мир. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013.
90. Соловьев В.Р. Манипуляции: атакуй и защищайся. – М.: Эксмо, 2011.
91. Спенс Дж. Как побеждать в споре: Самоучитель. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003.
92. Стерн Р. Убить манипулятора, или Как не позволить другим распоряжаться вашей жизнью. – Минск: «Попурри», 2009.
93. Субботина Н.Д. Суггестия и контрсуггестия в обществе. – М.: КомКнига, 2006.
94. Сущенко И. Уроки риторики. Как научиться эффективному публичному выступлению. – К.: Атопол. 2012.
95. Тернер Дж. Социальное влияние. – СПб.: Питер, 2003.
96. Ульянов В.В. Быть услышанным и понятым. Техника и культура речи. Лекции и практические занятия. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012.
97. Хоган К. Психология влияния: Техники манипуляции в бизнесе и личном общении. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
98. Хоган К. Психология убеждения: Как добиться поставленной цели. – М.: Рипол Классик, 2004.
99. Фексеус Х. Искусство манипуляции. Как читать мысли других людей и незаметно управлять ими. – М.: РИПОЛ классик, 2010.
100. Фексеус Х. Революционная методика соблазнения. Как покорить и заполучить любого. – М.: РИПОЛ классик, 2010.
101. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса: Пер. с англ. – СПб.: Ювента, 1999.
102. Фокс Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять. – М. Альпина Паблишер,

- 2013.
103. Хьюмс Дж. Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
104. Цуладзе А.М. Политические манипуляции, или Покорение толпы. – М.: Книжный дом «Университет», 1999.
105. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер Ком. 1999.
106. Черепанова И.Ю. Дом колдуньи. Суггестивная лингвистика. — СПб.: Лань, 1996.
107. Черепанова И.Ю. Заговор Народа. Как создать сильный политический текст. – М.: «КСП+», 2002.
108. Черная риторика по-русски/ Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Современный литератор, 2009.
109. Шахиджанян В. Учимся говорить публично. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.
110. Шевцов Е.Е., Забродина Л.В. Технология формирования интонационной стороны речи. – М.: АСТ: Астрель, 2009.
111. Шерковин Ю.А. Психологические проблемы массовых информационных процессов. — М.: Мысль, 1973.
112. Шейнов В.П. Психологическое влияние. – Минск: Харвест, 2008.
113. Шейнов В.П. Психология манипулирования. – Минск: Харвест, 2009.
114. Шейнов В.П. Психотехнологии влияния. – М.: АСТ; Минск: Харвест, 2008.
115. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000.
116. Шейнов В.П. Искусство убеждать. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000.
117. Шелл Р. Как убедить, что ты прав. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
118. Шерстнёв М.П. Тайные механизмы управления людьми. – М.: «Русская правда», 1999.
119. Шестаков А.Г. Методы психологического воздействия руководителя на подчинённых в органах внутренних дел: Учеб. пособие. — СПб.: Санкт-Петербургская высшая школа МВД России, 1994.
120. Шляхова С.С. Русский PR-текст: 100%-ное достижение результата. – Ростов н/Д: Феникс, 2009.

САМОЕФЕКТИВНІСТЬ І МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Якось після тренінгу, присвяченого мотивації персоналу, один з учасників, керівник невеликого підприємства, звернувся до мене з питанням: «У мене на підприємстві немає посади, функції якої передбачали б роботу спрямовану на мотивацію персоналу. Мені самому теж немає часу цим займатися. Чи є самомотивовані люди? Якщо є, то як їх відрізнити?».

Для успішності страхового агента надзвичайно важливо мати високу мотивацію. З огляду на це ідея самомотивації виглядає дуже привабливою. Безумовно у певний проміжок часу стосовно конкретної діяльності людина може мати мотиви і не потребувати додаткового впливу з метою їх підсилення або формування (тобто мотивації). Але є й відносно стійкі особистісні утворення, які сприяють або виступають основою виникнення мотивів до будь-якої діяльності. Одним з таких утворень є самоефективність особистості.

Поняття й концепцію самоефективності запропонував і обґрунтував відомий американський учений А. Бандура. Самоефективність – це те, як людина оцінює власну ефективність у конкретній діяльності, почуття власної компетентності. На його погляд самоефективність впливає на форми поведінки, мотивацію, виникнення емоцій, які сприяють або перешкоджають успішності діяльності.

Наявність високої самоефективності, тобто усвідомлення власної компетентності, впевненість у своїй спроможності, віра у можливість успішно виконати завдання, очікування успіху приводить до того, що така людина докладає більше зусиль для виконання справи, ніж той, хто зазнав серйозних сумнівів у своїх можливостях. Як наслідок такі уявлення про власну ефективність дають змогу досягнути кращого результату, сприяють самоповазі. Люди, які вірять у свою здатність розв'язувати проблеми, виявляють більшу наполегливість зустрічаючись з перешкодами. Психологи стверджують, що чим сильнішою є впевненість у своїх здібностях, тим наполегливішою людина буде у своїй діяльності [1, 2]. Експериментально з'ясовано, що учні або студенти з вищим рівнем самоефективності ставлять перед собою вищі цілі та докладають більше зусиль для їх досягнення.

Навпаки, низька самоефективність, тобто сумніви у власній компетентності, очікування невдачі суттєво зменшує результативність діяльності, знижує самоповагу. Бандура стверджує, що ті, хто вважає себе не здатним досягнути успіху, мають слабку мотивацію і не можуть побудувати ефективну поведінку. Відсутність самоефективності може бути суттєвою перешкодою формування соціальної компетентності та активності людини. При певних обставинах брак самоефективності може навіть стати причиною невротичних розладів особистості [3].

Для ілюстрації того, як саме діє самоефективність російський вчений В.Г. Ромек [3] наводить наступний приклад: якщо хтось не вірить у свою привабливість для протилежного полу і його самоефективність у сфері знайомства є низькою, то він прийде на вечірку у поганому настрої, зіпсує настрій оточуючим своїм похмурым виглядом, і його спроба познайомитися напевно буде невдалою. Але якщо самоефективність висока, то на вечірку людина вирушить у хорошому настрої, очікуючи веселого відпочинку. Спроба знайомства у такому стані ймовірно отримає позитивний розвиток, що, в свою чергу, зміцнить самоефективність у сфері знайомств і полегшить наступні знайомства.

Ці висновки повною мірою стосуються і професійної діяльності продавця, страхового агента, менеджера. Для успішності діяльності у нього повинні бути такі переконання:

- *я можу створити приємне враження, викликати довіру партнера;*
- *мені вдається досягати взаєморозуміння у спілкуванні;*
- *я переконаю свого співрозмовника;*
- *я досягну згоди клієнта тощо.*

Людина демонструє ту поведінку, яку вона сама від себе очікує. Якщо страховий агент очікує отримати відмову від свого потенційного клієнта, то він несвідомо свою пропозицію побудує так, що вона закономірно приведе до відмови.

Вплив самоефективності на поведінку залежить від її рівня, узагальненості та сили. Цей вплив є багатоманітним: самоефективність відображається на пошуку й уникненні ситуацій певного типу, на виборі поведінкових альтернатив, на частоті й тривалості спроб оволодіння важкою

ситуацією, на поясненні причин успіху й неуспіху. По суті самоефективність виступає складовою впевненості у собі.

А.Бандура виділяє також таке явище, як «почуття групової ефективності» — групова думка, впевненість групи в успішності виконання нею майбутнього завдання. Ефективні групи мають сильне переконання стосовно спільної ефективності. Формування такого переконання потребує лояльного ставлення кожного члену колективу до своєї групи, організації.

Тут слід зазначити, що поняття самоефективності у А.Бандури збігається з поняттям почуття вправності (умілості), компетентності у Е.Еріксона [4, 5]. Згідно з періодами життя, котрі він виокремлює, в оптимальних умовах почуття компетентності формується у людини на четвертій стадії (орієнтовно 6 – 11 років). У цей період дитина оволодіває умінням учитися, засвоювати знання, у неї розвивається здатність до організованих ігор, уміння переносити «тяготи дисципліни». У дитини прокидається інтерес до трудових навичок. Вона прагне все робити гарно, захоплюється духом змагання. У цей період у дитини загострюється інтерес до того, як побудовано речі, як їх можна пристосувати до чогось.

Якщо дітей, пише Д.Елкінд [5], заохочують майструвати що завгодно, будувати халабуди, рукодільничати, коли їм дозволяють довести розпочату справу до кінця, хвалять за результати, тоді у них виробляється умілість та здатність до технічної творчості. Навпаки, при несприятливих умовах, коли батьки й інші дорослі вбачають у діяльності дітей тільки одне «баловство», то вони сприяють розвитку у дітей почуття неповноцінності.

На цій стадії поряд з сім'єю у формуванні почуття компетентності дитини важливу роль відіграють й інші соціальні інститути. Зокрема школа і ставлення, котре дитина там зустрічає, здійснюють значний вплив на врівноваженість її психіки. Якщо, наприклад, з причини особливостей темпераменту учень повільніше засвоює навчальний матеріал, ніж його однолітки й не може з ними змагатися, він може бути психічно травмований. Постійне відставання в класі надмірно розвиватиме у нього почуття неповноцінності. І навпаки: дитина, наприклад, схильність якої майструвати згасла з причини насміхання дома, може ожитися завдяки підтримці чуйного й досвідченого учителя. Таким чином розвиток умілості залежить не тільки від батьків, а й від ставлення інших дорослих.

Зайве підкреслювати наскільки важливим є почуття компетентності для будь якого співробітника підприємства, компанії, особливо для тих чия діяльність відрізняється нестандартністю, різноманіттям. Але дивно те, що це почуття, якщо вірити Е.Еріксону, формується не стільки в період навчання професії, скільки на попередній стадії життя людини. Співробітник, який має почуття вправності, компетентності, переконаний, що він «може все, а чого не може, тому може навчитися». Такі люди здатні кардинально змінювати сфери діяльності, засукати рукави й досягати успіху на новому терені.

Отже в процесі відбору претендентів на посади страхових агентів, продавців під час проведення бесіди керівники, співробітники кадрових підрозділів можуть визначити рівень самоефективності людини. Для цього доцільно ставити питання, що будуть розкривати досвід претендента у засвоєнні нових видів діяльності, самооцінку своєї ефективності, компетентності. Важливу інформацію про сформованість почуття компетентності можна отримати розпитуючи про середні шкільні роки претендента (захоплення, колективні ігри, взаємодія з дорослими, участь у «дорослих» справах). Крім того, для виміру самоефективності

за участю А.Бандури був розроблений тест загальної самоефективності. На даний час існує російськомовна версія цього тесту.

Вченими доведено [3], що за допомогою очікувань й рівня самоефективності можна досить точно прогнозувати реальну поведінку. Вислухавши людину й уважно проаналізувавши її слова, ми можемо передбачати, як саме вона поведеться у тій чи іншій ситуації.

Люди мають різний рівень самоефективності. Проте він не є незмінним. А.Бандура вважав, що високої самоефективності можна набути або шляхом саморозвитку, або під впливом ззовні, наприклад в результаті переконання керівника. Взагалі позиція й психологічна компетентність керівника відіграє вирішальну роль у формуванні та збереженні високої самоефективності підлеглих. Змінюючи очікування підлеглих, сфокусувавши їх увагу на позитивних аспектах власної поведінки й навколишньої дійсності, він може суттєво покращувати результати їх діяльності.

Вчені [2, 3] наводять чинники, які впливають на почуття компетентності (самоефективність):

- наявність певного репертуару навичок поведінки, успішність виконання попередніх завдань (досвід успіху й невдач)
- досвід здобутий в процесі спостереження за іншими;
- вербальне (словесне) переконання;
- фізичний, психологічний та емоційний стан (страх, хвилювання, збудження, спокій впливають на оцінку власних здібностей).

Цілеспрямовано змінюючи зазначені чинники керівники можуть підвищувати рівень самоефективності підлеглих й відповідно мотиви їх діяльності.

Література:

1. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.
2. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
3. Ромек В.Г. Поведенческая психотерапия: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 192 с.
4. Эриксон Э. Детство и общество. – Изд. 2-е, перераб. и доп./ Пер. с англ. – СПб.: Ленато, АСТ, Фонд «Университетская книга», 1996. – 592 с.
5. Элкин Д. Эрик Эриксон и восемь стадий человеческой жизни / Эриксон Э. Детство и общество. – Изд. 2-е, перераб. и доп./ Пер. с англ. – СПб.: Ленато, АСТ, Фонд «Университетская книга», 1996. – С. 6 — 22.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЛИЯНИЕ НА ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ. ВЗАИМНЫЙ ОБМЕН

Психологические приемы влияние на партнера по общению. Взаимный обмен. Для любого продавца всегда было и будет привлекательным психологическое влияние на потенциальных клиентов, покупателей. Одним из простейших, но чрезвычайно действенных приемов влияния, в основе которого лежит целенаправленное формирование определенного чувства, является *техника взаимного обмена*. Некоторые продавцы, страховые агенты используют этот прием интуитивно и даже неосознанно. Но интуитивных находок в области психологии влияния для успешного решения профессиональных задач недостаточно. Необходимо знание механизмов действия приема, возможностей и границ его применения.

Итак, суть техники взаимного обмена состоит в следующем. Если человек оказывает нам услугу, мы *чувствуем себя обязанными*. Это чувство обязанности подталкивает нас отплатить каким-либо образом, сделать нечто, чтобы мы не были обязанными. Если инициатор услуги выскажет какую-либо просьбу или продемонстрирует ожидание от нас чего-либо, то есть большая вероятность, что мы выполним эту просьбу или постараемся оправдать ожидание. То же самое происходит, если инициаторами услуги являемся мы. Прием взаимного обмена почти гарантирует и нам «вознаграждение», если мы делаем что-либо партнеру по общению.

Это, пожалуй, один из самых древних способов влияния. Многие социологи и антропологи считают, что именно ориентация на будущее вознаграждение, основанная на принципе взаимного обмена, сыграла огромную роль в превращении человека из обезьяны-одиночки в существо общественное [1, 3]. Ученые рассматривают эту «сеть признательности», являющуюся результатом взаимного обмена, как уникальный приспособительный механизм человеческих существ, делающий возможным разделение труда, обмен различными видами товаров и услуг, формирование системы взаимосвязей, которые объединяют индивидов в эффективно действующие группы и организационные единицы.

Изучая отношения людей, социальные психологи выяснили, что они имеют тенденцию подчиняться правилу взаимного обмена или справедливости. В настоящее время широкое распространение получила теория справедливости, которую представляют, в частности, американские учёные Ричард Хьюсман, Джон Хэтфилд [2]. В анализе взаимодействия людей эти учёные исходят из следующих аксиом:

1. Люди постоянно оценивают свои взаимоотношения с другими путем сравнения того, что они вкладывают в эти отношения с тем, что получают взамен. В подсознании каждого человека функционирует своеобразный «счётчик», который постоянно осуществляет сравнение и оценку вклада и отдачи. При том работа этого «счётчика», как правило, не осознаётся или осознаётся не полностью. Результат этой субъективной оценки может быть в виде одного из трех вариантов:

а) человек приходит к выводу, что его недооценивают, т.е. он вкладывает в отношения больше, чем получает взамен; в этом случае он испытывает чувство обиды;

б) он ощущает, что его переоценивают — получает больше, чем вкладывает в отношения; такая ситуация вызывает чувство вины, обязанности;

в) вклад оказывается равным отдаче — в этом случае взаимодействие оценивается как справедливое, а человек испытывает как минимум чувство удовлетворения от таких отношений.

Но каждый человек сравнивает не только то, что он лично вкладывает и получает взамен, но и то, что вкладывают и получают другие. Человек может сравнивать свой вклад и отдачу в прошлом, с тем, что ему приходится делать и отдачей, которую он получает в настоящее время. Он может даже сравнивать то, что он получает с тем, что он надеялся получить. При том в качестве собственного вклада могут рассматриваться не только затраченное время и усилия, но и уровень квалификации, которые потребовала услуга, её уникальность, проявление творчества, использование собственного имиджа, связей и т.п. Отдача, которую получает человек, тоже не сводится только к деньгам. В качестве таковой может восприниматься внимание и признание со стороны партнера по общению, доброжелательность и уважение, т.е. не материальные обстоятельства.

2. Неэквивалентность вклада и отдачи приводит к возникновению напряженности, беспокойства, переживаний, которые побуждают человека к восстановлению справедливости.

Если человек испытывает обиду и не может восстановить справедливость, он, как правило, идет на разрыв отношений. В ситуации же, когда в результате сравнения вклада и отдачи человек приходит к выводу, что он получает больше, чем вкладывает, он испытывает чувство вины, обязанности. Эти переживания побуждают человека к ответной активности.

Вместе с тем нужно учитывать, что не все люди одинаково относятся к разнице вклада и отдачи. Здесь выделяются следующие группы людей:

- 1) альтруисты — хотят вкладывать больше, чем получать;
- 2) чувствительные к справедливости — стремятся к равновесию вклада и отдачи;
- 3) эгоисты — хотят получать больше, чем вкладывать.

Наличием этих групп объясняется различная действенность психологического влияния с использованием приема взаимного обмена. В процессе взаимодействия с потенциальным клиентом нужно изучать эти личностные особенности. Полученная информация позволит обоснованно планировать тактику психологического влияния.

Итак, правило или прием взаимного обмена приводится в действие неосознанно чувством вины или обязанности, которые возникают при нарушении равновесия (справедливости) в отношениях. По мнению Р.Чалдини [3] прием взаимного обмена чрезвычайно эффективен в получении уступок со стороны другого человека. Он считает это правило универсальным. Механизм влияния запускается, как только человек принял вашу услугу. С этого момента он чувствует себя обязанным. Более того, экспериментально доказано, что в этом случае даже не имеет значения симпатия или антипатия, которую он испытывает в отношении к вам. «Подумайте о скрытых возможностях – пишет Р.Чалдини. – Люди, которые вам не нравятся, — непривлекательные или навязчивые торговцы, знакомые с тяжелым характером, представители странных или непопулярных организаций – могут вынудить вас делать то, что им хочется, просто оказав вам небольшую любезность до того, как они обратятся со своими претензиями» [3, С. 37].

Уже классическим примером использования этого приема является сбор средств сектой кришнаитов. Их основным источником доходов традиционно были пожертвования, которые сектанты собирали на улицах. В 70-е годы сбор средств шел не очень хорошо, и члены Общества Сознания Кришны, очевидно не без помощи психологов, решили поменять тактику: людям, с которыми вступали в контакт, сборщики дарили маленькие, незначительные сувениры – дешевые книги, цветы, сладости. Человек, получавший такой подарок, сначала отказывался его принять, но слышал в ответ: «Возьмите, это просто подарок!». А когда смущенная «жертва» все-таки принимала «дары», сборщик просил пожертвовать незначительную сумму. Подобная стратегия оказалась чрезвычайно эффективной и принесла секте настолько большую прибыль, что позволила профинансировать строительство и деятельность новых храмов и школ, а также приобрести собственность в 321 городе США и других стран.

Ученые, исследовавшие этот прием психологического влияния, отмечают, что обмен может быть, — а чаще всего так и случается, абсолютно неравноценным. Даже непрошенная услуга порождает обязательство. Более того, свобода выбора принадлежит только инициатору такого влияния: он выбирает форму первоначальной любезности, и он же выбирает форму ответной реакции, поскольку обращается с определенной просьбой к «жертве». Как отмечает Р. Чалдини [3], небольшая любезность может породить чувство признательности, вынуждающее согласиться на оказание гораздо более важной ответной услуги. Отказать возможно, но это достаточно тяжело, поскольку требует противостояния естественно сложившимся в обществе стереотипам, поддерживающим правило взаимного обмена.

Р. Чалдини [3] пишет, что незначительные действия часто побуждают к оказанию более важных ответных услуг еще и потому, что чувство моральной обязанности перед кем-то является неприятным. Большинство из нас не любит быть кому-то обязанным. Обязательства угнетают нас, от них хочется поскорее избавиться. По одной только этой причине мы часто бываем согласны оказать большую услугу, нежели та, которую оказали нам, просто для того, чтобы сбросить с себя психологическую ношу долга.

Тактику взаимного обмена активно используют политики, предприниматели и даже в научной среде можно наблюдать ее как один из основных принципов построения отношений.

У рассматриваемого приема психологического влияния есть несколько более утонченных, но ввиду этого более эффективных разновидностей. Одной из них является достаточно простая **«тактика взаимных уступок»**. «Если человек просит вас о незначительной услуге, уступите ему. После этого вы имеете полное моральное право просить об ответной услуге, при этом насколько велика она будет, решать вам» [1, С. 15].

Самое интересное, что как уступка партнером по общению может восприниматься и наш отказ от первоначальной завышенной просьбы. В житейском примере это выглядит так: если вам нужно взять займы 100 гривен, и вы сомневаетесь, что человек пойдет вам навстречу, то просите у него 500 гривен, а затем сделайте «уступку» до 100. В этом случае вы делаете партнеру «одолжение» — снижаете требования. Вероятность того, что вы получите деньги, повысится втрое. Такой прием Р. Чалдини называет **«отказ-отступление»** (т.е. планируемый нами отказ партнера и наше последующее мнимое отступление в требованиях). Этот прием он описывает так: «Предположим, вы хотите заставить меня подчиниться определенному требованию. Ваши шансы могли бы повыситься предьявление ко мне сначала более серьезного требования, которое я, вероятнее всего, отклонил бы. Затем, после того, как я отказался, вы

предъявляете менее серьезное требование, то самое, в выполнении которого мною вы были все время заинтересованы. Если вы умело структурировали свои требования, я буду рассматривать ваше второе требование как уступку по отношению ко мне и захочу ответить уступкой со своей стороны, причем единственная открытая для меня возможность сделать это немедленно – согласиться выполнить ваше второе требование» [3, С. 51].

Решающее значение здесь имеет создаваемая видимость уступки. Партнеру должно казаться, что это он заставил нас изменить свою позицию, вынудил пойти на уступки, «продиктовал» свои условия. Такая убежденность приводит к тому, что он ощущает себя более ответственным за исход договоренности, следствием этого является стремление выполнять условия этой договоренности. Есть еще одно важное преимущество этой техники – люди, в отношении которых она была использована, как правило, остаются удовлетворенными результатами договоренностей и с большей вероятностью в дальнейшем идут на уступки.

А. Большаков [4] пишет, что этот прием особенно активно и успешно используют автомобильные дилеры и агенты по продаже недвижимости. Сегодня в автомобильных салонах дилеры нередко завышают запрашиваемую цену, добавляя дорогие сопутствующие товары. В самом начале переговоров дилер соглашается на «уступку» в сумме этих дополнительных расходов. После этого покупатель считает себя обязанным ответить взаимностью и заплатить за этот автомобиль больше, чем он изначально собирался. Аналогичным образом действуют и риэлтеры при продаже недвижимости. Огорошив покупателя первоначально фантастически завышенной ценой, они затем радостно сообщают о значительных скидках. В результате человек платит за жилье существенно больше его реальной рыночной стоимости.

А вот что рассказал один из продавцов: «В течение некоторого времени я работал продавцом в отделе теле- и стереоаппаратуры. Продавцам в этом отделе платили комиссионные; однако от них требовался не только высокий уровень продаж, но и умение заключать контракты по техническому обслуживанию купленной в магазине аппаратуры. Согласно установленным правилам, на каждые десять продаж надо было заключить по меньшей мере четыре контракта. Если какому-либо продавцу не удавалось заключить необходимое количество контрактов в течение двух месяцев, его перемещали на другую должность или вообще увольняли.

Как только я осознал важность соблюдения установленных правил, я разработал план, в котором использовалась методика «отказ-затем-отступление», хотя в то время я не знал ее названия. Покупатель имел возможность оплатить в момент совершения покупки абонент на срок от одного до трех лет. Большая часть обслуживающего персонала пыталась заключать одногодичные контракты. У меня были такие же намерения, поскольку одногодичный контракт по правилам приравнивался к трехгодичному. Однако я обычно начинал с предложения наиболее дорогого контракта, понимая, что большинство людей будут не готовы потратить так много (около 140 долларов). После того, как клиент отказывался, я предлагал ему заключить относительно недорогой (35 долларов) одногодичный контракт. Эта тактика оказалась чрезвычайно эффективной – я заключал контракты в среднем с семидесятью процентами своих покупателей, в то время как другим продавцам в моем отделе не удавалось поднять этот показатель выше сорока процентов. Причем мои покупатели были как правило удовлетворены сделкой» [3, С. 62].

Данный прием часто используется профессионалами в области ведения переговоров. Эти люди начинают переговоры с выдвижения завышенных требований. Вместе с тем, нужно учитывать,

что первое требование не должно быть завышенным настолько, чтобы казаться абсурдным. Такие слишком завышенные требования оборачиваются против тех, кто их использует, раскрывают их манипулятивные намерения, разрушают отношения, что затрудняет, а иногда и исключает возможность психологического влияния.

Очевидно, что тактика «отказ-отступление» может быть использована и в процессе продажи страховых продуктов. В этом случае потенциальному клиенту сначала должны быть выдвинуты завышенные требования, а затем нужно сделать «отступление» и согласиться на такие условия, ради которых и осуществлялась встреча. Вместе с тем, в страховании, как и во многих других видах продаж, важна не только собственно продажа, но и получение от собеседника сведений о потенциальных покупателях – друзьях, родственниках, соседях, с которыми можно было бы встретиться. Ученые отмечают, что уровень продаж существенно возрастает, когда продавец может упомянуть имя знакомого человека, который «порекомендовал» торговый визит. Практика страхования связана с большим количеством отказов (по различным данным на одно согласие приходится от 20 до 100 предложений). Так вот, услышав отказ, продавец может сделать «отступление» и попросить собеседника сообщить имена потенциальных клиентов: «Хорошо, если вы пока не можете решиться приобрести страховой полис, не могли бы вы мне помочь, назвав имена других людей, которые, возможно пожелают воспользоваться великолепным предложением нашей компании? Кого из своих знакомых вы могли бы мне порекомендовать?» Многие люди, которые при других условиях не стали бы называть своих знакомых, соглашаются это делать, когда подобное требование предъявлено в качестве отступления от первоначального требования сделать покупку, от которой они отказались.

Р. Чалдини признает, что методика «отказ-отступление» не лишена недостатков. Во-первых, партнер может проигнорировать такую «уступку». Во-вторых, он может потерять к нам доверие. Но его исследования показывают, что подобные реакции при применении данной методики относительно редки. Результативность использования этого приема зависит от личностных особенностей партнера: чем более он чувствителен к справедливости отношений или альтруистичен, тем более будет подвержен влиянию. Яркие выраженные эгоистичные наклонности человека ставят под сомнение возможность использования этого приема в отношении него.

Мы рассмотрели ситуации, когда инициатором, субъектом влияния являемся мы сами. Но влияние почти не бывает односторонним. Для любого из нас актуально и умение защищаться от воздействия со стороны других людей с использованием этого приема. По мнению Р. Чалдини, одним из основных способов защиты является переоценка ситуации. Она касается того, как мы воспринимаем оказанную нам услугу или мнимую уступку в виде урезанного первоначального требования и того, что ожидает от нас партнер по общению. С того момента, когда мы начинаем понимать, что это манипулирование, мы снимаем с себя обязанность отвечать взаимностью. Безусловно, это не касается всех добрых дел и услуг, которые для нас делают другие люди. Ведь это может быть обусловлено и искренним желанием помочь вам, и проявлением дружеских или хороших деловых отношений.

Литература:

1. Мэй А. Скрытое управление сознанием человека. Влияние и защита. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 93 с.

2. Хьюсман Р., Хэтфилд Д. Фактор справедливости, или «И это после всего, что я для тебя сделал».- М.: Знание, 1992. — 68 с.
3. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб; Питер Ком, 1999. – 272 с.
4. Большаков А. Большая книга скрытого влияния на людей. – М.: АСТ; СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2007 – 255 с.

ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В последнее время мотивация рассматривается как одна из основных технологий рынка. Ошибки в процессе мотивации персонала приводят к серьезным потерям финансовых и материальных ресурсов, времени, являются причиной снижения конкурентоспособности, а иногда и гибели компании. Рассмотрим более детально некоторые из основных ошибок:

«Ошибка страуса» или попытка не замечать проблему.

Руководители игнорируют тот факт, что успешность, эффективность трудовой деятельности работников предприятия сейчас зависит не только от способностей и знаний, но и от их стремления, желая работать и достигать высоких результатов. Значимость этого тезиса в современных условиях ещё более возрастает в связи с решением вопросов связанных с повышением качества обслуживания клиентов, формированием и упрочением отношений с ними. Консультант по вопросам управления В.В.Рабкова в предисловии к книге К.Кобьёла пишет: «...Именно поворот производителя к клиенту, работа над осознанием и удовлетворением его потребностей, повышением качества обслуживания, является краеугольным камнем философии маркетинга. И этот поворот не мыслим без следующего шага: мотивации сотрудников, мотивации на высокопроизводительную и качественную работу» [1, С. 6].

В жизни общества произошли существенные, фундаментальные изменения. Из индустриальной экономика превратилась в **сервисную**. По данным С.Шекшни [2] сегодня в развитых странах до 80% валового национального продукта создаётся в сфере услуг, где работает четыре пятых всего активного населения. «Основная особенность сервисной экономики состоит в том, что она предполагает оказание услуг, и, следовательно, непосредственный контакт между работником и потребителем. Коренным образом меняются условия производственной деятельности большинства сотрудников, требования к ним... Большинство сервисных работников по самому характеру своей производственной деятельности вынуждены принимать самостоятельные решения в нестандартных ситуациях, в этом их главное отличие от сотрудников традиционной организации» [2, С. 23].

Невозможно заставить человека качественно работать в сфере сервиса, обслуживания. Никакими, даже самыми подробными инструкциями невозможно предусмотреть все, что должен делать профессионал в этой области, чтобы клиент остался довольным. Только большое желание хорошо работать, т.е. высокая мотивация, обеспечивает сервис высокого класса.

На тренинге, посвящённом методам профессионально-психологического отбора кадров, при обсуждении вопроса, связанного с изучением основ мотивации претендента на вакантную должность, один из участников, руководитель небольшого предприятия, заявил, что ему

нужны роботы, которых совершенно не нужно мотивировать. В ответ я задал ему несколько вопросов:

— А что же должны делать ваши роботы?

— Ну, как что? Чётко выполнять мои инструкции, распоряжения...

— Это понятно. Но что же всё-таки будет содержанием их деятельности?

— Продажа товара, обслуживание клиентов...

— Вы знаете, недавно в одном кафе я попросил продавца, симпатичную, улыбчивую девушку, сделать мне кофе двойной крепости. Она ответила, что они делают «только стандартный кофе». Я попытался объяснить, что заплачу за две чашечки кофе, но всё-таки хочу получить одну, в которой кофе будет вдвое крепче. Продавец стояла на своём: очевидно она чётко выполняла инструкции. Желаемый напиток я так и не смог купить. Мне не понравилось общение с этим внешне приятным «роботом». Я ушёл из этого заведения и точно знаю, что больше никогда туда не зайду.

— Ну и что?

— В моём лице фирма потеряла клиента. А смогут ли ваши роботы брать на себя ответственность, проявлять инициативу, находить нестандартные решения, совершать такие действия, направленные на формирование отношений с клиентами, которые не предусмотрены вашими инструкциями?

На последний вопрос собеседнику трудно было ответить. Но позиция, которую так откровенно высказал этот руководитель, является не такой уж редкой среди управленцев. Они зачастую не учитывают тех тенденций в экономике, которые оказывают существенное влияние на работу с персоналом, в результате чего сталкиваются со множеством кадровых проблем. Например, упомянутый выше руководитель жаловался на большую «текучесть» кадров, безынициативность и даже «бестолковость» большинства сотрудников.

Современная экономика имеет дело с принципиально новой категорией наёмных работников, которых стали называть *knowledge workers* — «знающими» или «вооружёнными (обладающими) знаниями работниками». Такие работники позволяют компаниям добиваться успехов в конкурентной борьбе. С.Шекшня [2] подчёркивает, что основная особенность этих сотрудников состоит в их способности создавать новую ценность за счёт собственных знаний, а не материальных ресурсов. В отличие от пролетария индустриальной эпохи обладающие знаниями работники не зависят от материальных факторов производства, они уже располагают всем, чтобы быть производительными.

Это требует коренных изменений отношений между сотрудником и организацией: из отношений абсолютной зависимости работника от работодателя они превращаются в равноправных партнёров. Обладающие знаниями работники, осознавая свою ценность и возможности, легко расстаются с компаниями, которые их не устраивают, в отношении которых они не лояльны. Такая ситуация *в фокус управления, кадровой работы перемещает проблему мотивации персонала*, требует формирования мотивации к эффективной работе именно в данной компании.

2. Ошибки в понимании сущности мотивации.

Понятия мотива и мотивации уже достаточно устойчиво вошли в бизнеслексикон. Тем не менее, в практике консультирования я достаточно часто сталкиваюсь с проблемами, источником которых является ошибочное понимание сущности мотивации труда персонала. Оно и не удивительно, поскольку даже сами психологи не могут толком договориться о значении этих понятий. Не углубляясь в научные дискуссии, и предельно упрощая дефиниции, мотив можно определить как внутреннее побуждение к действию (деятельности), то есть мотив – это внутренняя причина совершения человеком определенных действий, поступков.

Казалось бы все просто и понятно. Но давайте рассмотрим достаточно простой эксперимент, который я иногда провожу на тренингах, посвященных вопросам мотивации персонала. Я прошу одного из участников встать, а затем предлагаю сесть. После того, как человек совершил эти простые действия, спрашиваю: «Что было мотивом этих действий?». Несмотря на то, что мы предварительно акцентировали внимание на том, что мотив – это внутреннее побуждение к деятельности, более 60% участников тренингов в качестве мотива называют мою просьбу. И только после того, как я снова обращаю внимание на то, что мотив – это внутреннее побуждение к действию, говорю о том, что человек мог бы отказать мне и не встать, имея на это соответствующие мотивы, участники тренинга начинают высказывать предположения о мотивах рассматриваемого действия:

- уважение к преподавателю,
- готовность выполнять просьбы ведущего,
- желание быть активным участником тренинга,
- любопытство относительно того, что будет дальше и т.п.

В первоначальном ответе ошибка состояла в том, что мотив действий человека усматривался во внешних по отношению к личности обстоятельствах: в нашем эксперименте – в моей просьбе. Не осознавая этого, такую ошибку совершают многие руководители, менеджеры. Часто именно эта рассматриваемая ошибка имеет далеко идущие негативные практические последствия и отражается на том, что сейчас принято называть мотивацией персонала.

Понятию «мотивация» с теоретической точки зрения тоже не повезло. Оно также имеет несколько значений. Учитывая потребности практической деятельности менеджера важно понимать, что мотивация персонала — это процесс формирования у людей мотивов высокоэффективной трудовой деятельности. Иначе говоря, это процесс воздействия одних людей на других, в результате которого у последних появляется желание, внутреннее побуждение работать лучше и результативнее. Безусловно, в процессе такого воздействия должны учитываться индивидуальные особенности сотрудников, специфика ситуации, организационной культуры предприятия, содержание самой деятельности, условия оплаты труда и другие обстоятельства.

Итак, что же должно побуждать человека к высокой самоотдаче на рабочем месте после того, как он ознакомился со своими функциональными обязанностями? Руководители, совершающие рассматриваемую выше ошибку, усматривают причины результативной деятельности персонала только во внешнем давлении. Система мотивации в этом случае сводится к выплате заработной платы (зачастую достаточно скромной), предельной

регламентации действий, жесткому контролю и давлению со стороны руководителей. Такая «мотивация» разрушает организационную лояльность, парализует творчество и инициативу персонала. Организация в целом становится неповоротливой, не способной к разработке и внедрению инноваций, и, как следствие, неконкурентоспособной.

3. «Денежная» ошибка

Эта ошибка состоит в преувеличении и даже абсолютизации роли денег как мотивирующего фактора. Мотивация труда персонала отождествляется с её отдельной составляющей — материальной мотивацией. В последнее время на вопрос «Какая у вас система мотивации персонала?» мои клиенты, обратившиеся за помощью в решении организационных проблем, всё чаще начинают рассказывать о размере заработной платы работников, бонусах, премиальных и т.д.

Безусловно, деньги являются наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом. Как отмечает российский психолог Марина Мелия [3], роль денег в современном обществе по сравнению с советским периодом значительно возросла. У людей появилась реальная возможность зарабатывать их и тратить. В то же время денег почти никогда не бывает столько, сколько хотелось бы. Большинство людей хотят зарабатывать больше. Поэтому одной из основных характеристик денег и денежного вознаграждения психологи считают *ненасыщаемость* [4]. Эта характеристика денег как мотивирующего инструмента содержит в себе и преимущества и недостатки. С одной стороны, они являются мощным средством мотивации любой деятельности, а с другой – могут быть причиной разрушения мотивации.

Учёные уже достаточно давно усомнились во всевластии денег как средства побуждения к труду. Как остроумно подметил Дж.Биллингс, «За деньги можно, конечно, купить очаровательного пса. Но никакие деньги не заставят его радостно вилять хвостом».

По мнению Ф.Герцберга и других учёных если недостаток денег может вызывать неудовлетворённость работой, то их достаточное количество само по себе не приносит длительной удовлетворённости. Это особенно актуально для людей, работающих за фиксированный оклад. Такие люди могут испытывать положительные эмоции, удовлетворённость, когда их повышают: кроме дополнительных денег это ещё и форма признания заслуг. Но, как отмечает автор одной из авторитетных работ по управлению человеческими ресурсами М.Армстронг [5], чувство эйфории может быстро исчезнуть, если работники не получают удовлетворения от самой работы.

Кроме того, по наблюдениям психологов [6, 7] человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу. По мере того как растёт заработная плата, растут и ожидания относительно её увеличения.

Учёными и практиками выявлена также следующая закономерность, на которую указывает известный автор пособия по мотивации Гизела Хагеманн [7]. Чем меньше человек зарабатывает, тем важнее для него материальное вознаграждение, размер зарплаты. Поэтому низкооплачиваемые работники зависят от любого заработанного рубля. Справедливо и противоположное утверждение: чем больше люди зарабатывают и чем больше они увлечены

своей работой, тем меньше их интересуют деньги. Их больше волнует возможность самореализации, признание их заслуг, возможность влиять на результаты своего труда. Анализ систем мотивации вообще дает основания предположить *существование некоего предельного уровня заработной платы*, превышение которого никак не будет отражаться на мотивации.

Если же сравнивать материальное и нематериальное стимулирование, то здесь Б.Нельсон и П.Экономи [8] обращают внимание на такую особенность их восприятия. Большинство работников рассматривают получаемые ими деньги, как более или менее справедливый обмен на свой труд. То есть получение денежного вознаграждения современными трудящимися рассматривается как *право*. Нематериальное вознаграждение (словесное одобрение, признание заслуг и т.п.) воспринимается как *дар*, и именно в силу этого позволяет добиться наибольшей самоотдачи от каждого из работников.

Кроме того, по мнению этих авторов, регулярные (ежемесячные, ежеквартальные) премии и другие вознаграждения работники вскоре начинают считать частью своей основной оплаты, гарантированным заработком, и, следовательно, тем, на что, они имеют право. Теперь уже полная или частичная отмена премиальных выплат будет восприниматься сотрудниками как наказание со всеми вытекающими из этого демотивирующими (т.е. разрушающими мотивацию) последствиями.

По результатам многих исследований деньги занимают с 3 по 7 место в иерархии мотивов, побуждающих персонал к трудовой деятельности. А практики единодушны в том, что деньги являются достаточно сильным мотиватором, но только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой. Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами.

Но очевидно, что, признавая важную роль материального вознаграждения, его нужно рассматривать в контексте всех мотивирующих факторов предприятия, и с учетом всех аспектов влияния денежных выплат на профессиональную мотивацию конкретного работника.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. «Чего уж точно нельзя утверждать, так это того, что деньги служат в равной степени подходящим средством мотивации для всех работников. Таким образом, наивно полагать, что введение системы оплаты труда, зависящей от результатов работы, чудесным образом превратит всех за одну ночь в сильно мотивированных работников с высокими показателями труда» [5, С. 165].

Учёные [4, 9] также указывают на то, что с ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности уменьшается. Чем старше становится человек, тем более значимым для него становится покой и стабильность, тем больше он думает о здоровье и тихой спокойной жизни, поэтому с возрастом роль денег также уменьшается. Нельзя говорить, что деньги таких людей не интересуют, но работают они не только ради денег. С ростом уровня образования, как утверждают специалисты, многих людей в большей степени побуждает к деятельности ощущение собственной компетентности, возможность руководить людьми, развиваться, иметь интересную и творческую работу.

Таким образом, по отношению к деньгам можно различать две диаметрально противоположные категории работников: с высокой потребностью в деньгах и с низкой потребностью. Для первой категории основной движущей силой являются деньги. Иногда стремление их получить может приобретать гипертрофированную форму: деньги нужны человеку не только для содержания дома и семьи, но и ради самих денег. Как остроумно отмечают американские ученые Шейла Ричи и Питер Мартин [10], это тот случай, когда «достаточно никогда не бывает достаточно».

Само по себе желание заработать много денег не может негативно характеризовать человека. Но в управлении такими работниками эти ученые рекомендуют особое внимание обращать на профессиональную компетентность. Кроме того, нужно иметь в виду, что такие сотрудники, в погоне за деньгами, могут игнорировать соблюдение технологических или контрактных требований, а иногда даже совершать незаконные действия. В этом случае целесообразно предусмотреть соответствующие контрольные процедуры, которые позволят предотвратить или выявить нарушение корпоративных норм и требований законов. В то же время, если действия руководства воспринимаются таким сотрудником как угроза дополнительному заработку, он начинает им активно сопротивляться.

Для работников с высокой потребностью в деньгах особенно важно видеть прямую связь между своими усилиями и величиной денежного вознаграждения.

Ну а как же ведут себя люди с низкой потребностью в деньгах? Для них более мотивирующими оказываются иные факторы: содержание работы, возможность контактов с другими людьми, власть, наличие условий для саморазвития и др. «С исторической точки зрения мы находимся в уникальной ситуации, — пишет Г.Хагеманн. — На протяжении веков человек вынужден был работать, чтобы выжить, теперь впервые в истории, он может позволить себе роскошь удовлетворить в труде свои эмоциональные и интеллектуальные потребности...» [7, С. 39]. Но это не значит, что таких работников не интересует заработная плата. Они не допустят, чтобы их эксплуатировали, оплата их труда должна быть справедливой. Нарушение этого принципа является для них серьёзным демотивирующим фактором.

Уровень потребности в деньгах у одного и того же человека также может изменяться в процессе трудовой жизни или вообще иметь ситуативный характер, т.е. его повышение может быть обусловлено возникновением новых семейных обстоятельств (рождение ребенка, болезнь родственника и т.п.), появлением дополнительных финансовых обязательств и т.д. Кроме того, определенная часть тех, кому было свойственно высокое значение данного фактора, значительно ослабляют своё стремление к деньгам после достижения того уровня заработка, к которому они стремились.

Деньги достаточно часто не являются решающим мотивирующим фактором. Большая конкуренция высококвалифицированного персонала приводит к тому, что одними материальными стимулами трудно привлечь или удержать на предприятии необходимого специалиста. Часто для таких специалистов ощущение благополучия, человеческие отношения на предприятии, взаимное доверие, возможность реализовать свой потенциал оказываются не менее важными, чем сумма денежного вознаграждения. Людей побуждает лучше работать здоровая рабочая атмосфера, интересная и важная работа. Поэтому, как пишет Г.Хагеманн,

«менеджеры должны знать, что они могут существенно повысить мотивацию своих сотрудников, не затратив на это ни копейки» [7, С. 35].

Таким образом, мотивация персонала должна основываться на оптимальном сочетании материальных и нематериальных форм и методов, максимально учитывать индивидуальные особенности работников, содержание и условия профессиональной деятельности.

4. Ошибка в понимании соотношения управления и мотивации.

Мотивация здесь рассматривается как нечто отдельное от управления или руководства сотрудниками. В своем крайнем проявлении эта ошибка выражается в том, что функция мотивации труда персонала полностью возлагается на кадровые подразделения или HR-структуры предприятия. Получается, что управляют деятельностью персонала одни (руководители структурных подразделений, менеджеры), а мотивируют, формируют желание работать другие (руководители и сотрудники HR-подразделений).

У этой ошибки есть даже теоретическая предпосылка, которая состоит в недостаточно корректном размежевании предметов таких научных и учебных дисциплин, как управление (менеджмент) и управление персоналом (кадровый менеджмент).

Абсурдность такой постановки вопроса очевидна любому практику, который стремится успешно решить повседневные задачи управления. Именно непосредственный руководитель, как правило, определяет, как и что будут делать его подчиненные, в какие сроки, на каких условиях, с использованием каких средств и методов. Именно руководитель контролирует результат и осуществляет обратную связь, т.е. сообщает сотрудникам, насколько хорошо или правильно они выполнили рабочее задание. В большинстве случаев от руководителя зависит размер заработной платы, именно руководитель поощряет или наказывает подчиненных. Все перечисленное является важными элементами системы мотивации труда. В целом на непосредственного руководителя возлагается более 80% функций, связанных с мотивацией труда его подчиненных. Этими обстоятельствами обусловлены высокие требования к уровню психологической компетентности руководителя.

А какова же роль кадровых служб? Они закладывают основу мотивации труда в процессе профессионально-психологического отбора кадров, организации обучения и адаптации новых сотрудников, планировании их карьеры. Они организуют создание мотивирующей корпоративной среды организации, изучают уровень лояльности персонала, планируют мероприятия по его повышению и многое другое.

5. Ошибки в создании системы мотивации:

а) самоустранение руководителя

Очень часто на тренингах, посвященных мотивации персонала, руководители прямо или косвенно высказывают просьбу дать им такую систему (автоматизированную, компьютерную и т. п.) мотивации труда подчиненных, которая бы не требовала их, т.е. руководителей, непосредственного участия. Вынужден их разочаровывать: я не знаю такой системы мотивации, которая бы не требовала внимания и участия руководителя, поскольку именно он и его деятельность, лидерство является основным элементом организационной системы мотивации труда персонала.

Более того, высокая мотивация персонала невозможна при низкой мотивации самого руководителя. Как утверждает К.Кобьёлл [1], мотивация заразна. Руководитель мотивирует подчиненных уже своим отношением к делу, увлеченностью, рабочим азартом.

б) недооценка значения лояльности персонала

Организационная лояльность, т.е. положительное отношение человека к организации, в которой он работает, является основой построения любой системы мотивации. Бесплезно выброшенными можно считать деньги, которые вкладываются в мотивацию сотрудников, ненавидящих свое предприятие, которые в любое время готовы покинуть его.

Лояльность формируется как минимум при трёх условиях: удовлетворенности содержанием и условиями работы, справедливости отношений с организацией и доверии к руководству и организации в целом. Доверие в свою очередь основывается на результативности руководителя, заботе о подчиненных, его порядочности и моральности. Получается, что организации выгодно назначать на руководящие должности порядочных высокоморальных менеджеров. И наоборот – низкие моральные качества руководителей являются серьезным препятствием к созданию действенной системы мотивации персонала.

На сегодняшний день уже существуют достаточно надежные методы измерения организационной лояльности персонала, выявления причин и факторов, которые её разрушают. Накоплен интересный опыт формирования и повышения уровня лояльности сотрудников предприятия, использование которого может принести ощутимые результаты.

в) копирование чужой системы мотивации

Безусловно, нужно изучать положительный опыт, в том числе и в такой тонкой области как мотивация персонала. Но бесполезно слепо копировать чужую систему мотивации персонала. Каждое предприятие, организация уникальны. Они имеют свою историю создания и развития, свою специфичную корпоративную культуру, неповторимые особенности лидерства, уникальных работников. Все это требует подбора таких элементов системы мотивации персонала, которые будут максимально эффективными именно в этих уникальных условиях конкретного предприятия.

г) бессистемность «системы мотивации»

Система мотивации персонала должна охватывать все уровни организации и весь жизненный цикл каждого работников организации, начиная от приема на работу и заканчивая увольнением. Элементы действенной системы взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Так требует теория. Но на практике мы часто встречаем разорванность отдельных элементов предполагаемой системы, их несогласованность а иногда и противоречие друг другу. Например, в процессе профотбора детально изучаются индивидуальные мотиваторы, мотивационный профиль претендентов на вакантные должности. Но потом эта информация не доводится непосредственным руководителям новых сотрудников или не используется ими. В результате польза от работы высококвалифицированных специалистов, изучающих мотивацию претендентов, сводится к нулю.

Серьезным препятствием в разработке и внедрении системы мотивации зачастую является также неготовность или нежелание руководителей осуществлять функции, связанные с мотивацией труда подчиненных, поскольку это требует от них дополнительных усилий.

Работа, связанная с мотивацией персонала требует основательной профессиональной подготовки, практического освоения соответствующих методов и инструментов. Мы рассмотрели только некоторые, наиболее серьёзные ошибочные взгляды и подходы в вопросе мотивации персонала. Мы учились на чужих ошибках. Уверен, что предотвращение этих ошибок позитивно отразится на мотивации персонала вашей организации.

Литература:

1. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен/ Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 192 с.
2. Шекшня С. Как это skazat` ro-russki? (Современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом» совместно с ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 232 с.
3. Мелия М. Бизнес – это психология: психологические координаты жизни современного делового человека. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 329с.
4. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 .
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 – 388 с.
7. Хагеманн Г. Руководство по мотивации / Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2003, — 213 с.
8. Нельсон Б., Экономи П. Умение управлять для «чайников» / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 336 с.
9. Соломанидина Т.О. Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.
10. Ричи Ш. Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер с англ. под ред. проф. А.Е. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004, — 399 с.

ВЫУЧЕННАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ ГРАЖДАН УКРАИНЫ

В последнее время в политическом дискурсе устойчиво присутствует тема пассивности, безразличия, безынициативности граждан Украины. Эта пассивность безусловно отражается не только на результатах выборов различных уровней, но и в целом определяет экономическое и политическое поведение людей. Некоторые авторы заявляют даже о некоторой ущербности или неполноценности населения Украины («не тот народ достался украинским политикам»). Как же обстоят дела на самом деле?

Для того чтобы разобраться в особенностях подобного поведения людей обратимся к одному трагическому событию, которое на первый взгляд не имеет отношения к современной политической ситуации, но ярко демонстрирует закономерности рассматриваемого психологического феномена. В 1943 году во время оккупации фашистскими войсками небольшого городка Сватово в Луганской области немцами и полицейскими-украинцами были расстреляны 19 активистов этого города. При изучении обстоятельств этого преступления у

меня появились вопросы, на которые я не мог найти ответы. Посудите сами: активистов собрали, направив им нечто вроде повесток с требованием явиться к определённому времени в немецкую комендатуру. Они дисциплинированно прибыли к назначенному месту. Их погрузили в кузов открытой машины, которой управлял полицейский. Рядом с ним сидел немецкий офицер, вооруженный пистолетом. Наверху, в кузове машины арестованных охраняли ещё два полицейских с винтовками. Их вывезли в лес за городом и по одному расстреляли. Установлено, что когда их везли по городу, они уже знали о предстоящем расстреле (один из погибших показал это жестами своему племяннику). Но по пути они не предприняли никаких попыток бежать, несмотря на слабую охрану. Почему так случилось? Почему они не попытались освободиться, зная, что обречены на смерть, имея явное количественное преимущество? Почему они не воспользовались благоприятными для бегства обстоятельствами, когда машина ехала по лесу?

Долго я не мог ответить на эти вопросы. И только углубившись в изучение психологии, нашёл объяснение поведению погибших. Безусловно, серьёзное влияние на их психику оказал страх. Но только воздействием страха их поведение нельзя объяснить. Они оказались *беспомощными*, наверно, в силу своей убеждённости, что от них ничего не зависит, что они никак не могут влиять на происходящие события. Вероятно, сама система «сталинского воспитания», когда люди ощущали себя «винтиками», от которых ничего не зависит, подготовила такую бездеятельность, неспособность предпринять попытки защитить себя в экстремальной ситуации.

Как выяснилось, беспомощность может быть приобретённой личностной особенностью, которая проявляется во многих жизненных ситуациях. Начало исследованиям явления феномена беспомощности положил в 1964 году американский учёный Мартин Селигман. Будучи молодым выпускником университета, он сумел сделать наблюдение, которое заложило основу одной из самых известных и интересных психологических теорий, которая детальным образом обоснована и проверена в многочисленных экспериментах.

Руководитель одной из известных психологических лабораторий Пенсильванского университета Ричард Соломон в то время проводил эксперименты, в которых участвовал и Селигман. Идея этих экспериментов состояла в том, чтобы сформировать у собак условный рефлекс страха на звук высокого тона. Для этого вслед за громким звуковым сигналом собак подвергали не сильным, но чувствительным ударам электрического тока. Для простоты эксперимента на начальной стадии ящик с собакой был закрыт крышкой.

Предполагалось, что спустя некоторое время, на контрольном этапе, собаки будут реагировать на звук так же, как они реагировали на удары электрическим током, — будут выпрыгивать из ящика и убегать. Но когда реакция страха была сформирована и крышку снимали, собаки не убегали. Вместо того, чтобы выпрыгнуть из ящика, они ложились на пол и скулили, не предпринимая ни каких попыток избежать неприятностей. Более того, при повторении процедуры собаки сдавались всё быстрее и быстрее и принимали удары всё более пассивно. Отчаяние животных заходило так далеко, что было очень трудно изменить их ожидания. Экспериментаторы пытались помочь собакам избежать ударов током и побудить их двигаться к безопасной зоне, заманивая их пищей, — всё было бесполезно. Чаще всего собаки просто продолжали лежать.

Наблюдая животных, Селигман предположил, что причина такого специфического поведения состоит в том, что в ходе эксперимента собаки не имели физической возможности избежать

удара электрическим током и привыкли к его неизбежности. Собаки научились беспомощности.

Учёные обратили внимание на то, что даже за пределами экспериментальных ситуаций поведение беспомощных собак отличалось от небеспомощных. Когда экспериментатор входил в клетку и пытался взять из неё небеспомощную собаку, то она рычала, прижималась к задней стенке клетки, сопротивлялась. Напротив, беспомощные собаки пассивно лежали на полу клетки, иногда даже переворачивались на спину и принимали позу подчинения.

В процессе последующих экспериментов Селигман вместе с другим молодым аспирантом Стивенем Майером пришли к выводу, что беспомощность у животных вызывают не сами по себе неприятные события, а *опыт неконтролируемости* этих событий. **Живое существо становится беспомощным, если оно привыкает к тому, что от его активных действий ничего не зависит**, что неприятности происходят сами по себе и на их возникновение влиять никак нельзя.

В 1971 году американский психолог Дональд Хирото экспериментально установил, что закономерность, обнаруженная Селигманом, имеет место и в отношении людей. Он доказал, что *у человека существует тот же механизм формирования беспомощности, что и у животных*. Последующие исследования, продемонстрировали, что выученная беспомощность обладает способностью генерализоваться, т.е. распространяться или переноситься на более широкий спектр действий и на другие ситуации помимо тех, на которых произошло научение беспомощности.

Эксперименты позволили психологам сделать важный вывод о возможности вербального (словесного) воздействия на беспомощность. Кроме того, в ряде исследований было показано, что беспомощности человек может научиться, если просто наблюдает за беспомощностью других. При том люди быстрее сдаются, становятся беспомощными, когда видят сходство между собой и моделью, демонстрирующей беспомощное поведение. Иными словами, демонстрация беспомощных моделей так же существенна, как и собственный опыт неконтролируемости событий. Российский учёный, психолог В.Г. Ромек /2/ предполагает также то, что и модели эффективного преодоления трудностей также имеют существенный обучающий потенциал.

Результаты более поздних исследований психологов доказывают даже то, что беспомощность влияет на продолжительность жизни. Возможность выбора и контроля ситуации увеличивает жизнь, а беспомощность сокращает. Современные ученые (Е.И. Головаха, А.А. Кроник, Е.И. Левченко, Д. Болен, Дж. Морено, И. Ялом), в частности украинские (Т.С. Яценко, А.В. Глузман, И.В. Калашник), рассматривают аналогичное явление **тенденции к психологической смерти** /4/. Оно состоит в инертности личности, социальном отчуждении, изоляции, пассивности, бездеятельности, неспособности к интеграции, равнодушии к окружающему миру, скептическом отношении к будущему, беспомощности, склонности к депрессии. По мнению ученых, тенденция к психологической смерти увеличивает вероятность физической смерти: снижает сопротивляемость организма, способствует болезням, травмам.

В одной из последних публикаций /4/ украинские ученые говорят о возможности коррекции тенденции к психологической смерти на индивидуальном уровне. Т.е. принципиально тенденция к смерти может изменяться в результате психологического воздействия на человека. Из этого следует, что эта тенденция может изменяться и в сторону усиления. Более того, есть основания предполагать, что тенденция к психологической смерти в массовом сознании может усиливаться значительно интенсивнее за счет механизма взаимовлияния.

Установлено, что тенденция к психологической смерти может провоцироваться и усиливаться индивидуальными кризисами, которые тесно связаны с экономическим кризисом, обеднением населения, ростом преступности. Усилению этой тенденции способствует сосредоточение внимания на трагических событиях в стране. Например, навязчивая «пропаганда голодомора» могла иметь негативные психологические последствия в виде распространения или усиления тенденции к психологической смерти у определенной части населения Украины, формирования состояния беспомощности. Безусловно, для проверки этой гипотезы необходимы социологические и социально-психологические исследования.

Но формирование «некрофильных» установок у населения страны может рассматриваться и как технология информационной войны, направленная на сокращение численности населения Украины, снижения его созидательного потенциала. По крайней мере, признаки технологии фиксируются достаточно четко: регулярность воздействия, комплексное использование каналов информационно-психологического воздействия, интенсивное использование административных рычагов воздействия, вовлечение населения в соответствующие виды деятельности и др.

Итак, что же такое беспомощность? Психологи определяют её как состояние, возникающее в ситуации, когда человеку кажется, что внешние события от него не зависят, и он ничего не может сделать, чтобы их предотвратить или видоизменить /1, 2/. Если это состояние и связанные с ним особенности мотивации переносятся на другие ситуации, то, значит, налицо выученная беспомощность. «Очень непродолжительной истории неконтролируемости окружающего мира достаточно для того, чтобы выученная беспомощность начала жить как бы своей собственной жизнью, стала сама управлять нашим поведением» /2, С. 86/.

Ожидание того, что результаты не зависят от реакции человека, опыт неконтролируемости событий у людей, как и у животных, закономерно влечёт за собой ряд последствий /1, 3/:

- 1) мотивационные последствия – неуправляемые события снижают мотивацию к поиску других реакций, посредством которых можно взять ситуацию под контроль, приводят к уменьшению стремления предотвратить трудные ситуации или активно овладеть ими;
- 2) когнитивные (познавательные) — в результате неконтролируемости событий у человека возникают трудности в усвоении того, что его реакции могут воздействовать на другие события, порождается пессимизм;
- 3) эмоциональные – повторный опыт переживания неконтролируемости событий постепенно приводит к эмоциональному состоянию, напоминающему то, которое называют депрессией.

При том, ответственны за возникновение состояния беспомощности не столько неприятные или болезненные события сами по себе, сколько опыт их неконтролируемости. Наблюдая пассивность и безразличие украинских избирателей, невольно приходишь к выводу о существовании *политической выученной беспомощности*. Это предположение отчасти подтверждают результаты социологических опросов: так более трети населения (39,4% опрошенных) считают, что в украинском информационном пространстве доминирует негативная информация. Тема выборов была интересна только для 9,7% опрошенных. Для сравнения криминалом интересуются в два раза больше респондентов (21,7%)

Психологи единодушны в том, что выученную беспомощность легче предупредить, чем изменить. Но теория беспомощности содержит предположения о возможностях

предупреждения и изменения этого состояния. Прежде всего, чтобы защитить человека от ожидания того, что события не зависят от его поведения, следует обеспечить его теми переживаниями, которые он испытывает, когда осуществляет контроль над событиями. Государству необходим такой стиль управления, который будет демонстрировать гражданам возможность контроля над внешней средой. Только такие условия формируют экономически и политически активных граждан.

Если же работать с людьми, уже страдающими от депрессивного ожидания неуправляемости событий, то их необходимо нацелить на опыт, в результате которого у них возродится, вера в то, что определённое действие приводит к результату («вознаграждению»). В педагогике это иногда называют созданием ситуации успеха.

Изучая явление выученной беспомощности, учёные обратили внимание на то, что не все люди в равной степени подвержены влиянию неконтролируемых неприятных последствий. Часть из них, около 20%, в условиях эксперимента продолжали искать выход из трудной ситуации. В процессе поиска объяснения этому явлению учёные сформулировали так называемую теорию оптимизма. В основу этой теории положен тезис о том, что именно приобретённый в борьбе с трудностями оптимизм служит причиной того, что временные непреодолимые трудности не снижают мотивации к активным действиям, или снижают её в меньшей степени, чем это происходит у пессимистичных личностей, более склонных к формированию выученной беспомощности. Предыдущий опыт может увеличить стойкость к неудачам и повысить поисковую активность, направленную на выход из проблемной ситуации.

Учёные, изучающие эту проблему, считают, что суть оптимизма состоит в особом способе (или стиле) объяснения причин неудач и успехов. При том этот стиль объяснения имеет как минимум три важных параметра /3, С. 78/:

а) *внутреннее – внешнее*, как уже выше упоминалось, люди могут приписывать причину своей беспомощности себе или ситуации, искать причину либо в самих себе, либо усматривать в характере ситуации;

б) *специфическое – глобальное*, люди могут объяснять беспомощность либо факторами, специфическими для той ситуации, в которой они находятся, либо более общими условиями внешнего мира или внутреннего мира;

в) *стабильное – нестабильное*, люди могут воспринимать особенности своей ситуации либо как относительно постоянные и стабильные, либо скорее как временные и нестабильные.

Считается, что стиль объяснения, который используют люди, определяет широкий спектр важных последствий. Например, если невозможность управлять ситуацией связывается людьми с внутренними факторами (отсутствие таланта, способностей, «не такой характер» и т.п.), то предполагается, что это ведёт к большему снижению самооценки, чем в том случае, если неконтролируемость ситуации объясняется внешними факторами. В то же время, если объяснение неудачи связывается глобальными факторами (инфляция, кризис и др.) можно ожидать более широкого распространения беспомощности, чем в том случае, когда неудачи объясняются конкретными, ситуативно-специфическими факторами (например, наводнение, засуха). Точно также обстоят дела и с третьим параметром: устойчивость выученной беспомощности наблюдается в случае объяснения людьми невозможности, например, повышения уровня жизни, т.е. неконтролируемости ситуации, стабильными во времени причинами: «Мы никогда не выберемся из этой ямы». И наоборот, если невозможность влиять на ситуацию воспринимается как временная («Спад экономики продлится полгода, а затем

прогнозируется родъём»)), то это объяснение не формирует устойчивой беспомощности. Таким образом, по тому, какому стилю будет отдано предпочтение в объяснении своей беспомощности, можно прогнозировать, станут ли ожидания будущей беспомощности хроническими или временными, распространятся ли на другие ситуации или только на эту, конкретную, и понизится ли самооценка или нет.

В целом же Селигман пришёл к выводу, что оптимисты склонны приписывать неудачи случайному стечению обстоятельств, случившемуся в определённом (локализованном) пространстве в определённый момент времени. Успехи они обычно считают личной заслугой и склонны рассматривать их как то, что случается всегда и почти везде. В случае оптимистичного объяснения неудачи значение негативного опыта преуменьшается, в случае пессимистичного – преувеличивается. Оптимистичные люди, по мнению Селигмана, более активны, инициативны, энергичны, реже впадают в депрессию, более результативны в своей деятельности. В процессе общения они производят лучшее впечатление на окружающих. Оптимисты более убедительны, им охотнее верят.

Начатые Селигманом исследования объяснительного стиля легли в основу множества публикаций, посвящённых успеху профессиональной деятельности, личному успеху, позитивному мышлению, изменению своей судьбы, развитию лидерских качеств и т.д.

Подведём итоги сказанному. Есть основания предполагать, что в условиях неконтролируемости жизненно важных для людей событий у них может сформироваться состояние выученной политической беспомощности. Это состояние негативно отражается на экономической и политической активности граждан, состоянии их здоровья, длительности жизни. Профилактика и устранение беспомощности должны рассматриваться руководством страны как элементы системы экономического возрождения страны, преодоления кризисных явлений.

Литература:

1. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 с.
2. Ромек В.Г. Поведенческая психотерапия: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 192 с.
3. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования / Пер. с англ. М.С. Жамкочьян под ред. В.С. Магуна – М.: Аспект Пресс, 2000. – 607 с.
4. Яценко Т.С., Глузман А.В., Калашник И.В. Глубинная психология. Тенденция к психологической смерти: диагностика и коррекция. Монография/ под ред. Т.С. Яценко. – К.: Вища школа – XXI, 2010. – 213 с.

ПРИКЛАДНАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРОЛОГИЯ, ИЛИ ЧТО ОЖИДАТЬ ОТ ПОЛИТИКОВ, КОТОРЫХ МЫ ВЫБИРАЕМ

Семинар-практикум

Над имиджем любого серьезного политика работает множество специалистов – имджмекеров, политтехнологов, психологов-консультантов. В результате мы получаем образ, весьма далекий от того, кто он есть на самом деле. На основе такого, по сути ложного, образа мы принимаем решения, от которых зависит наша жизнь. И с горечью обнаруживаем, что наши ожидания в очередной раз обмануты.

Решение проблем современного общества зависит от активного, осознанного участия граждан в политической жизни своей страны. А это требует умения определять характер политиков, которым мы делегируем право решать нашу судьбу. На основе наблюдения внешних признаков, особенностей поведения, речи, анализа сущности принимаемых решений возможно понимать характер человека достаточно глубоко, чтобы прогнозировать его политическую деятельность.

Что же такое характер человека? Как изучать характер в процессе наблюдения? Что ожидать от человека, имеющего определенный характер? Как общаться и воздействовать на партнера с учетом его характера? Получить ответы на эти вопросы, а также сформировать необходимые умения Вы сможете на нашем семинаре-практикуме.

Программа семинара тренинга:

1. Что такое характер человека и почему его важно понимать?
 - Биологически обусловленные особенности личности и характер.
 - Мотивы поведения и характер. Прогнозирование поведения человека.
 - Характер человека и склонность к политической деятельности.
2. Методика изучения характера человека В.В. Пономаренко (методика 7 радикалов).
 - Понятие радикала характера. Сочетание радикалов в характере человека.
 - Проявление радикалов во внешности.
 - Поведенческие признаки радикалов.
 - Особенности организации пространства как признаки радикалов характера.
3. Особенности проявления радикалов в характере человека и их связь с индивидуальными особенностями политической деятельности.
 - Истероидный радикал.
 - Эпилептоидный радикал.
 - Паранояльный радикал.
 - Эмотивный радикал.
 - Шизоидный радикал.
 - Гипертимный радикал.
 - Тревожный радикал.
4. Как изучать и прогнозировать политика: бесконтактные методы диагностики.

Целевая аудитория: все, кому небезразлична судьба своей страны, чья деятельность так или иначе связана с политикой.

Длительность семинара-практикума – 12 – 14 академических часов.

Ведущий – психолог-тренер, коуч-консультант Потеряхин А.Л.,

Даты проведения семинара-практикума будут определяться по мере формирования групп.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ИМИДЖ» И ОШИБКИ В ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИИ

(Опубликовано: Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. Науково-практичний журнал. – 2011, №1-2 (10-11) – С. 83 – 85).

Аннотация. В статье уточнено понятие имиджа, проанализированы условия корректного использования этого понятия в научных исследованиях и практической деятельности, обобщены основные ошибки в его трактовке.

Ключевые слова. Имидж, прототип имиджа, аудитория имиджа, стереотип, общественное мнение.

Имидж государства, организации, личности является одной из важнейших тактических целей информационно-психологических войн. Формирование негативного имиджа государства у его граждан приводит к дестабилизации политической ситуации в стране, недоверию граждан к органам государственного управления, усиливает эмиграционные тенденции и т.д. Разрушение позитивного имиджа предприятия у его клиентов и контрагентов создает неразрешимые проблемы в деятельности. Негативный имидж личности политика в глазах избирателей является серьезным препятствием в достижении его политических целей.

В то же время даже у многих профессионалов в области формирования и сохранения имиджа нет четкого и однозначного представления о содержании этого понятия. Б. Джи [1] отмечает, что многим имидж представляется как некая мистическая аура, которая окружает избранных людей, товары и компании. Иногда им кажется, что имидж не поддается логическому объяснению.

Тем не менее, многие авторы констатируют появление достаточно новой научной отрасли — имиджологии и соответствующего вида деятельности, связанного с целенаправленным формированием, изменением и поддержанием имиджа с заданными параметрами определенных объектов. Но если мы говорим об имиджологии как науке, то её центральное понятие «имидж» должно быть четко определено, а разработка основных положений этой науки требует терминологической дисциплины, отсутствие которой разрушает предмет науки, препятствует развитию её прикладных аспектов.

«Имидж» означает «образ, отражение, подобие, изображение». В психологии «образ» понимается как результат отражения в психике характеристик объекта или явления. Но кроме собственно образа понятие имиджа, по мнению А.Ю. Панасюка [2], предполагает наличие какого-либо отношения человека к прототипу образа. По меткому выражению А.В. Ульяновского, «имидж – это неустойчивое владение сфокусированным отношением чужого сознания» [3, С. 8]. Такое отношение может выражаться словами в диапазонах «хорошо» — «плохо», «нравится» — «не нравится», «приятно» — «неприятно». Отношение может быть и невербализованным т. е. не выражаться словами.

Имидж это «мысленное представление о человеке, товаре или институте» [4], которое может возникать как спонтанно, так и целенаправленно формироваться в массовом сознании с

помощью средств информационно-психологического воздействия в рамках рекламы, пропаганды и др. массовых коммуникаций. Конкретные черты образа (имиджа) могут вызывать эмоции, связанные с их принятием или осуждением.

Е.В. Змановская указывает на связь имиджа с понятием стереотипа. Она дает следующее определение: «имидж – это эмоционально окрашенный публичный образ кого-либо/чего-либо, принимающий форму социального стереотипа» [5, С. 9]. А.А. Ротовский [6] также рассматривает имидж как стойкое стереотипное, эмоциональное отношение целевых аудиторий к определенному объекту.

Кроме того, Е.В. Змановская подчеркивает, что имидж не только образ, но одновременно и оценка [5]. Но люди имеют склонность давать полярные оценки. Это означает, что объективно нейтральные объекты могут быть отнесены к одному из полюсов: «хороший» или «плохой», «сильный» или «слабый» и т.п. Из этого некоторые исследователи делают вывод о том, что имидж всегда имеет эмоциональную окраску «нравится – не нравится». Прототипу имиджа остается определиться в своей задаче: притягивать или отталкивать аудиторию.

А.И. Панасюк [2] определяет имидж как мнение об объекте, возникающее в психике группы людей на основе образа этого объекта. В таком понимании значение этого понятия почти совпадает со значением понятия «общественное мнение», используемом в социологии. Последнее определяется как такое проявление общественного сознания, в котором отражается отношение (оценка) больших социальных групп к актуальным явлениям, представляющим общественный интерес. Общественное мнение отражает определенную коллективную позицию, проявляющуюся как в отношениях, так и в поведении людей [7, С. 411 — 412]. Оно возникает по проблемам, представляющим общественный интерес. Специалисты подчеркивают, что нормальное функционирование любой социальной или социально-территориальной группы невозможно без выработки коллективных представлений, суждений об общих делах, без общественно вырабатываемых оценок каких либо явлений, установления норм поведения, определения практических путей решения насущных проблем.

Ввиду значительного совпадения понятий имиджа и общественного мнения для решения практических задач важно понимать, как функционирует последнее.

- уточнить определение понятия «имидж»;
- раскрыть условия корректного употребления данного понятия;
- проанализировать и обобщить основные ошибки в его использовании.

А.Ю. Панасюк [2] выдвигает важные условия корректного использования понятия «имидж». Он подчеркивает, что, говоря об имидже, необходимо четко отвечать на два вопроса:

1. Чей имидж, имидж кого мы рассматриваем (или имидж какого объекта)? Можно говорить об имидже личности, организации, товара, продукта и т.п., которых он вполне обоснованно называет прототипами имиджа.
2. Имидж у кого? Например: имидж кандидата у избирателей, имидж учебного заведения у молодежи, имидж руководителя у подчиненных. Этот автор настаивает, что группу людей, у которых возникает оцененный ими образ прототипа, т.е. имидж, нужно называть аудиторией имиджа.

Правильное понимание этих моментов дает возможность избежать ошибок и путаницы в употреблении этого термина. «Если большинство авторов, — пишет А.Ю Панасюк, — не возражают против обязательности ответа на первый вопрос («имидж кого?»), то ответ на второй вопрос некоторые из них вольно или невольно отождествляют с ответом на первый вопрос; для них «имидж кандидата в депутаты» — это и ответ на первый вопрос (имидж кого?) и ответ на второй вопрос (имидж у кого?)» [1, С. 131]. Грубой ошибкой является и отсутствие указания на аудиторию имиджа: «Если некто произнес: «Имидж этого человека положительный», то возникает вопрос: у кого есть такое положительное мнение об этом человеке: у всех мыслимых людей, у населения этого округа... Без ответа на этот вопрос, без указания на аудиторию имиджа (и есть ли она – эта аудитория) говорить о чьем либо имидже невозможно, как разумеется невозможно и говорить об имидже без ответа на вопрос «имидж – кого (чего)?»» [2, С. 132].

Таким образом понятие имиджа целесообразно определять как образ конкретного прототипа в сознании определенной аудитории, порождающий её специфичное отношение.

Из нечеткости в понимании и различении прототипа и аудитории имиджа следуют существенные заблуждения, связанные со смешиванием компонентов имиджа, характеристик прототипа имиджа и его деятельности, условий деятельности. Например, в качестве основных компонентов бизнес имиджа ошибочно выделяют: деловую репутацию, добросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности, надёжность, информационную открытость, деловую активность предприятия и т.п. [8]. Понятно, что характеристики деятельности предприятия, например, деловая активность, оказывают существенное влияние на тот образ и мнение о предприятии, которое сформируется у аудитории имиджа. Однако смешение или отождествление реальной деятельности прототипа имиджа и отражения этой деятельности в сознании представителей аудитории имиджа является недопустимо грубой ошибкой научного анализа.

А.А. Ротовский [6] отмечает, что имидж – это то, что находится в сознании и подсознании целевых аудиторий, а не то, что о себе думает владелец продукта, компании или политик. В своем прагматичном исследовании А.В. Ульяновский не устаёт подчеркивать, что имидж – это элемент сознания людей, принадлежащих аудитории имиджа. «Имидж – не там, не на тех носителях, в которые непосредственно вкладываются ресурсы, а там, где он проявляется в тот или иной момент, т.е. в сознании целевых контактных аудиторий, т.е. имидж – это принадлежность сознания целевых аудиторий» [3, С. 8].

Тем не менее некоторые исследователи (например В.Г. Горчаковой [9]) допускают настолько вольные толкования имиджа, что возникает сомнение в принадлежности или какой-то связи этих работ с наукой. Ввиду слишком расширенного толкования понятия имиджа, неточностей в его использовании оно теряет свой объяснительный потенциал, становится малоприменимым для практиков. Например, политтехнологи Е.Малкин и Е.Сучков отказываются от понятия «имидж» и используют вместо него «образ». Они пишут: «Говоря об имидже кандидата, мы будем иметь в виду его внешний вид, манеру держаться и говорить и т.д. Под образом же кандидата мы понимаем представление о нем, которое формируется в головах избирателей» [10, С. 85]. «...Положительный образ не является неким атрибутом кандидата или партии. Это представление о кандидате или партии, которое существует в сознании массового избирателя» [10, С.83]. Вероятно, не желая втягиваться в дискуссию о понятии имиджа и идя на поводу у некоторых «имиджмейкеров-сказочников», они «имиджем» называют источники

имиджформирующей информации (особенности внешности, поведения и т.п.). Это ошибочное понимание имиджа. В то же время понятие «образа» у них в точности совпадает с принятым нами определением имиджа.

И вообще парадоксальную сентенцию находим у Ф.И. Шаркова: «У человека и у фирмы может быть и положительный, позитивный, одобряемый образ и негативный имидж» [11, С.4]. И это при том, что в абзаце выше он пишет: «Понятие «имидж» означает «образ, отражение, подобие, изображение»» [11, С.4]. Как это следует понимать? Здесь же со ссылкой на толковый словарь Вебстера, осознанно или нет, он воспроизводит типичную уловку недобросовестных теоретиков: «имидж – это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта...» [11, С.4]. Эта уловка состоит в отождествлении некоего процесса и результата этого процесса. Получается что сам процесс «имитации» или «преподнесения» уже является имиджем. Из этого следует, что создание имиджа сводится к побуждению прототипа имиджа к определённой деятельности, а вопрос о том, как эта «имитация» воспринимается аудиторией, остается в стороне. А в практике формирования имиджа такой подход приводит к дезориентации доверчивых заказчиков.

Серьезной ошибкой является отождествление имиджа и имиджформирующей информации. Например, у Б. Джи находим следующие утверждения: «...Они воспринимают ваш имидж либо позитивно, либо негативно» [1, С. 14], «Вы можете контролировать восприятие обществом и покупателями вашего имиджа» [1, С. 16]. Но люди воспринимают не имидж, а информацию о прототипе имиджа. Имидж – это результат восприятия такой информации. Имидж вообще невозможно воспринимать, как невозможно непосредственно воспринимать чьи-то мысли или установки. Но имидж возможно изучать при помощи специально созданных для этого методик.

Достаточно часто встречается ошибка отождествления имиджа и процесса коммуникации между прототипом и аудиторией имиджа. Например, говоря о личном имидже, Е.В. Змановская допускает следующее утверждение, выделяя его при этом жирным шрифтом: «Имидж есть личное послание миру, зашифрованное на языке символов» [5, С. 21]. Позволим не согласиться с уважаемым кандидатом психологических наук: в формирование имиджа внесёт вклад только та часть «личного послания миру», которая будет адекватно воспринята и «расшифрована» аудиторией имиджа.

Таким образом, основные искажения, ошибки в понимании и использовании понятия «имидж» некоторыми современными авторами можно систематизировать следующим образом:

1. Отсутствие указания на аудиторию имиджа.
2. Отождествление имиджа и прототипа имиджа (его структуры, особенностей и т.п.).
3. Отождествление имиджа и имиджформирующей информации.
4. Отождествление имиджа деятельности по формированию имиджа.
5. Отождествление имиджа и процесса коммуникации между прототипом и аудиторией имиджа.

Для современной имиджологии актуальным является выяснение соотношения понятия имиджа и близких по значению понятий репутации, гудвилла, что и должно быть предметом дальнейшего научного анализа.

Литература:

1. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 224 с.
2. Имидж. Энциклопедический словарь / авт. сост. А.Ю. Панасюк. — М.: РИПОЛ классик, 2007. — 768 с.
3. Ульяновский А.В. Корпоративный имидж: технологии формирования для максимального роста бизнеса /А.В. Ульяновский. — изд.2-е дораб. — М.: Эксмо, 2008. — 400 с.
4. Горин С.В. Деловая репутация организации. — Ростов н/Д.: Феникс, 2006. — 256 с.
5. Змановская Е.В. Руководство по управлению личным имиджем. — СПб.: Речь, 2005. — 144с.
6. Ротовский А.А. Системный PR — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 256 с.
7. Энциклопедический социологический словарь/ Общ. ред. Г.В. Осипова. — М.: ИСПИ РАН, 1995. — 939 с.
8. Демкова Е.Н Особенности структуры позитивного корпоративного имиджа предприятия в современных рыночных условиях// инновационные процессы в управлении предприятиями и организациями: Сборник статей международной научно-практической конференции. — Пенза, 2002. — С. 90 – 92.
9. Горчакова В.Г. Имидж: розыгрыш или код доступа?/ В.Г. Горчакова. — М.: Эксмо, 2007. — 208 с.
10. Малкин Е., Сучков Е. Основы избирательных технологий /2-е издание, расш. и доп. — М.: SPSL — «Русская панорама», 2000. — 384 с.
11. Шарков Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления: Учебное пособие для вузов. — М.: Акадкмический проект, 2006. — 272 с.

ДИСЦИПЛИНА ТРУДА: ДВА ВЗГЛЯДА НА ПРИРОДУ ЧЕЛОВЕКА

Многие социально-психологические теории, традиционно рассматриваемые как теории мотивации, можно положить в основу разумной тактики формирования и укрепления дисциплины труда. В конце концов, дисциплина – это не что иное, как дисциплинированное поведение или деятельность работников предприятия. Как и любое другое, дисциплинированное поведение имеет в своей основе определенные мотивы, т.е. что-то побуждает человека к выполнению правил, которые прописывает руководство организации.

Только лишь юридическое закрепление обязанности выполнять эти правила, и даже назначение санкций за нарушение этих правил, как мы видим, не является достаточным побуждением к дисциплинированному поведению.

Одним из таких теоретических подходов к дисциплине труда может служить теория американского ученого, внесшего значительный вклад в изучение индустриальных отношений, Дугласа МакГрегора (1906 – 1964). Свою теорию он сформулировал еще в 1937 году и широко использовал в лекционной работе. Но опубликовал ее в окончательном виде только в 1960 г. в работе «Человеческий аспект предприятия» [1]. В настоящее время она рассматривается как одна из основных теорий лидерства и мотивации труда [2, 3, 5]. Его основная идея состоит в том, что успешность руководства людьми зависит от мировоззрения менеджера, от того из какой позиции он исходит в своем восприятии подчиненных, в оценке их трудовых усилий, в понимании природы человека вообще, сущности власти, демократических ценностей, гуманизма.

В процессе исследований МакГрегор обнаружил у руководителей два различных типа представлений о человеческой натуре. Одни руководители считали, что люди по своей природе бездеятельны, ленивы. Их нужно постоянно заставлять работать, жестко контролировать их трудовую деятельность. Эти представления о человеке он назвал теорией «Х». Руководители, исповедующие эту теорию, в своих решениях и действиях исходят из того, что:

- работники генетически ненавидят свою работу и, если есть возможность, избегают ее;
- так как работники ненавидят работу, то для того, чтобы они трудились для достижения целей организации, их необходимо принуждать, контролировать и грозить им наказанием;
- работники избегают ответственности и нуждаются в постоянном контроле и руководстве;
- превыше всего работниками ценится гарантированность рабочего места, и они практически лишены честолюбивых замыслов.

Другие менеджеры считали, что люди изначально трудолюбивы, им присуща личная трудовая мотивация. Для них нужно только создать такие условия, в которых бы они получали признание. Такие представления о человеке МакГрегор назвал теорией «У». Менеджеры, ориентирующиеся на теорию «У», руководствуются следующими соображениями:

- работники воспринимают труд как такой же естественный для человека процесс, как отдых или игра;
- люди способны к самоорганизации и самоконтролю, если они заинтересованы в своей деятельности;
- работники стремятся к ответственности и к свободе принятия решений, связанных с выполнением работы;

— все работники наделены высоким уровнем изобретательности и воображения, которые редко используются в современной индустриальной жизни; креативность, готовность к творчеству характерна не только для менеджеров, но и для рядовых работников. Но самое удивительное, МакГрегор показал, что эти теории (представления) о человеческой натуре подтверждали себя в условиях конкретной организации. Руководители, являющиеся приверженцами теории «Х», относились к людям так, как если бы они изначально были пассивными, ленивыми и недисциплинированными. В ответ их подчиненные (по крайней мере, их значительная часть) именно так себя и вели. В то же время руководители, придерживающиеся теории «У», относились к людям так, что последним было понятно: их

ценят и уважают, в их способности верят. В ответ они проявляли трудолюбие и преданность. Он пишет, что ключевая проблема высшего руководства состоит в определении характера наших представлений о наиболее эффективном способе управления людьми. Российский ученый С.Б. Каверин отмечает, что МакГрегор был первый, «кто так четко и в такой эстетически совершенной форме представил новую философию подхода к человеку-работнику» [2, С. 147].

Безусловно, описанные теории «Х» и «У» — это крайние, диаметрально противоположные позиции в представлениях о человеке. Большинство руководителей находятся между этими крайними точками. Поэтому можно говорить лишь о доминировании в их стиле руководства тех или иных взглядов. «При этом часто руководители, которые в отношении подчиненных преимущественно исходят из положений теории Х, в отношении самих себя, собственного отношения к работе, склонны оперировать положениями теории У» [3, С. 545].

Известные российские ученые, специалисты в области управленческого консультирования М. Магура и М.Курбатова [3] отмечают, что следствием того, какой теории в отношении своих подчиненных придерживается руководитель, является стиль управления, реализуемый им в повседневной деятельности. Если руководитель воспринимает подчиненных через призму теории «Х», то он чаще будет использовать авторитарные методы и в целом авторитарный стиль управления. Это, по их мнению, предполагает неготовность руководителя делегировать подчиненным полномочия, поощрять их самостоятельность, склонность к жесткому контролю процесса выполнения порученных заданий и результатов работы.

В вопросах дисциплины труда такие руководители склонны доходить до крайностей, когда мероприятия по «укреплению дисциплины» наносят организации больше вреда, чем сами нарушения. Их дисциплинарная деятельность сковывает инициативу, творчество, порождает безответственность. Их усилия разрушают мотивацию труда ценных сотрудников, которые, не желая мириться с жесткими ограничениями, зачастую покидают организацию. Если руководитель видит своих подчиненных в свете теории «У», то это побуждает его шире использовать демократичные методы управления. Такие руководители, по мнению М. Магуры и М. Курбатовой, больше привлекают подчиненных к подготовке управленческих решений, у них выше готовность делегировать подчиненным полномочия и ответственность, расширять их самостоятельность в выполнении порученной работы.

В вопросах дисциплины труда они уходят от мелочного контроля, способны идти на разумные уступки. При наличии определенного опыта и знаний, такие руководители способны находить ту «золотую середину» в поддержании дисциплины, которая позволяет на высоком уровне поддерживать как технологию и качество труда, так и мотивацию, самоуважение работников. Известная английская исследовательница Н. Хейз приводит пример, в котором ярко проиллюстрировано влияние исповедуемой руководителем теории на дисциплину труда [4, С. 20]. Однажды она консультировала две фирмы, занимающиеся одним и тем же видом деятельности, почти одинаковые по количеству сотрудников, но с диаметрально противоположными стилями руководства. Это были две небольшие компьютерные компании. В одной из них, руководители которой придерживались почти классических убеждений теории «Х» о своих сотрудниках, рабочий день начинался строго в 9.00 утра, а служащие получали выговоры за опоздание на работу. Рабочий день заканчивался в 17.00. Если сотруднику был необходим отгул в связи с личными обстоятельствами, он должен был брать его за счет своих выходных дней. На предложение более гибко подходить к учету рабочего

времени руководители ответили, что их служащие будут регулярно пользоваться таким послаблением и меньше работать.

Во второй фирме руководители придерживались теории «У», поэтому подход был менее строгим. Хотя официально рабочий день этой компании длился столько же, сколько и в первой фирме, здесь не было строгого надзора. Никто не фиксировал часы прихода и ухода с работы, никто не получал выговор за опоздание. Напротив, предполагалось, что на это были уважительные причины и служащие отработают потерянное рабочее время в другой день, хотя и этого никто не проверял регулярно.

Различия, обусловленные такими подходами, пишет Н. Хейз, были поразительными. Она впервые почувствовала их, когда позвонила в первую фирму в 8.30. Выяснилось, что у них никто, включая директора, не появляется на работе раньше, чем за несколько минут до 9.00. А вечером в 17.00 весь офис был пуст. Какой бы работой ни занимались сотрудники, в пять часов они прекращали всякую деятельность и расходились по домам. Персонал «строго соблюдал» график работы и ни секунды не задерживался дольше положенного.

На второй фирме все было по-другому. Рабочий день начинался на много раньше: персонал появлялся в 7.30, а руководители обычно были на месте в 8.00. Они все стремились иметь в своём распоряжении ключи от офиса, чтобы приходить пораньше. Рабочий день длился дольше, многие сотрудники задерживались на работе до 19.00 и даже позже. Если занимались интересным проектом, то в конце дня оставались, чтобы закончить работу. Много служащих регулярно работало сверх запланированных часов и приходили в выходные, чтобы закончить начатое задание. На фирме царила доброжелательная и доверительная атмосфера. На вопросы интервью один из служащих рассказал и том, что его первые недели работы в компании совпали с семейными проблемами. Руководство разрешило ему использовать столько времени для улаживания всех вопросов, сколько потребуется, а позже отработать его. Спустя три месяца он добровольно работал по 10 – 11 часов в день, полностью осознавая. Что ему повезло с руководством, и намереваясь его отблагодарить.

Аналогичный собственный пример. В 1996 году, работая преподавателем на кафедре управления в одном из высших учебных заведений г. Киева (не буду его называть – возможно с тех пор ситуация изменилась к лучшему) я получил приглашение от кафедры управления Академии государственного управления при Президенте Украины прочитать курс лекций. Кафедрой в то время руководила уважаемая мной Нижник Нина Романовна. В моем родном вузе руководство требовало от преподавателя присутствия на рабочем месте (в кабинете) с 9.00 до 18.00 в те дни, когда так называемых аудиторных занятий (лекций, семинаров) у него не было. Это обстоятельство достаточно жестко контролировалось, преподавателей наказывали за опоздание, у руководителей кафедр была постоянная головная боль – укреплять «дисциплину». Притом, что все понимали, что в такой дисциплине нет ни какого смысла. При нищенском положении библиотеки, преподаватели, пытающиеся заниматься научной работой, постоянно вынуждены были проходить унижительную процедуру получения разрешения, например, на работу в городской научной библиотеке. По сути, приходилось просить разрешения делать то, что ты должен делать.

Совершенно иная ситуация была в Академии государственного управления. Руководство делегировало начальникам кафедр право регулировать вопросы присутствия преподавателей на «рабочем месте». На кафедре постоянно были секретарь и дежурный преподаватель.

Преподаватели, занятые в проведении занятий, прибывали ко времени их проведения и по их окончании уезжали. Сотрудники кафедры, не занятые в проведении занятий, работали там, где считали нужным. И никому даже в голову не приходило как-то это регламентировать или контролировать. Сотрудники имели утвержденные руководством планы научно-методической работы и расписание занятий, в определенные сроки выполняли эту работу. Не удивительно, что продуктивность (объем учебно-методической и научной продукции), авторитет и престижность кафедры управления Академии государственного управления были значительно выше. Сотрудники этой кафедры проявляли значительно больший уровень ответственности, в частности в вопросах дисциплины, которая касалась только сроков и качества подготовки запланированных пособий, научных работ и непосредственной учебной деятельности (проведение лекций, семинаров, контроль качества знаний и т.п.).

Понятно, что в коллективе всегда имеются работники с разным уровнем сознательности и в различной степени соответствующие требованиям профессии. Например, люди являющиеся по типу личности психастеноидами, не проявляя ни какой инициативы в работе, будут охотно подчиняться руководству и при этом жаловаться на условия труда, низкую заработную плату и т.п.. Но в целом тенденция состоит в том, что руководитель, в конце концов «получает» коллектив, который в целом соответствует его представлениям о людях. Как отмечает К. Кобъёлл [5], «хорошие» подчиненные всегда соответствуют ожиданиям своего руководителя. Каким же образом достигается такое соответствие?

В процессе исследований обнаружено, что ожидания значимых людей могут влиять на человека, например, определять уровень успешности. Такой эффект был выявлен при исследовании интеллекта и успеваемости учеников в школе [3]. В процессе эксперимента ученики нескольких классов были протестированы для оценки уровня их интеллектуальных способностей. После этого экспериментаторы сообщили учителям фамилии учащихся, якобы имеющих наиболее высокие интеллектуальные способности. При этом список «наиболее интеллектуально развитых» был составлен случайным образом, без учета результатов тестирования. Оценка успеваемости, проведенная через год показала, что в группе «наиболее интеллектуально развитых» были получены более высокие показатели роста успеваемости. Т.е. высокие ожидания учителей повлияли на успеваемость этих детей. Этот эффект был подтвержден в исследованиях в израильской армии и в исследованиях продавцов. Более высокие ожидания командиров или руководителей относительно результативности конкретного сотрудника приводят к тому, что он действительно показывает более высокие результаты, чем те, в отношении которых таких ожиданий не было.

Как отмечают М.Магура и М.Курбатова, некоторые негативные аспекты в организационном поведении работников (лень, пассивность и т.п.) могут рассматриваться как результат определенного стиля управления, основанного на преобладающих у руководства воззрениях относительно подчиненных. Реализуя свой стиль управления, руководители могут формировать у подчиненных отношение к работе, в том числе и к дисциплине труда, соответствующее типу «Х» или «У». «Если начальник обращается со всеми своими подчиненными как с тупыми, безынициативными, нерадивыми исполнителями, то он в конце концов будет иметь под своим началом тупых, ленивых работников, работающих «от забора и до обеда». Такое отношение к людям рождает у них соответствующее ответное отношение к работе и к начальству. «Ты начальник, я дурак. А с дурака какой спрос?» В результате руководитель получает «дурацкое» отношение к делу и «дурацкие результаты» [3, С. 548].

Именно по этой причине некоторым руководителям «достаются» только «плохие» работники: ленивые, безынициативные, вороватые.

Несмотря на то, что теории Д. МакГрегора уже больше чем полвека, большинство менеджеров до сих пор отдает предпочтение теории «Х». В то же время он подчеркивал, «что власть, понимаемая как давление и принуждение в целях достижения порядка и организованности, вовсе не является главным средством управления производством» [цит. по 2, С.147]. Ошибкой управляющего «старого типа» он считал убежденность в том, что принуждение является главным и незаменимым атрибутом менеджмента. Источником этой ошибки, на его взгляд, является «всеобщая убежденность в посредственности масс». Интересные наблюдения из опыта лекционной работы приводит российский ученый С.Б. Каверин. Если во время лекции слушателям сначала без комментариев и оценки предъявлялась теория «Х», то первоначальная реакция слушателей в большинстве случаев бывала одобрительной. «Да, как бы говорили глаза слушателей, дело обстоит именно так, от ответственности уклоняются, ...нежелание работать преобладает – молчаливо соглашались слушатели, представлявшие низшее и среднее звено управления. Затем наступало время другой, принципиально противоположной цитаты из МакГрегора – теории Игрек – и реакция смущения, как будто уличили в чем-то неблагоприятном у одних, и явный протест у других были самым эмоциональным моментом в лекции» [2, С. 147 — 148].

Распространенность ошибки весьма широка, поэтому она оказывает существенное влияние на выбор стратегии и тактики управления. Именно поэтому существует острая необходимость в избавлении от нее. М.Магура и М.Курбатова подчеркивают, что своим отношением к подчиненным руководителям целесообразно «программировать» их на стремление шире проявлять в работе инициативу, самостоятельность, ответственность, заботу об интересах компании. Командная работа, доверие, делегирование права самостоятельно решать многие рабочие вопросы, своевременное признание заслуг – все это, на их взгляд, способствует формированию у работников такого отношения к работе, которое более соответствует теории «У». «Если мы хотим «программировать» сотрудников на новые, отличные от старых, модели поведения и на новое отношение к работе, то в первую очередь нам надо что-то сделать с собственными представлениями о людях и нашими привычными методами работы» [3, С. 551]. Кроме того, не нужно воспринимать теорию «У» как отказ от лидерства, разумной требовательности, в частности в вопросах дисциплины. Сам Д.МакГрегор познал свою теорию на практике, будучи президентом Антиохийского колледжа, который сейчас носит его имя. Он признавал, что не имея опыта непосредственного руководства он был ошибочно убежден, что лидер может успешно функционировать в качестве своего рода советника для своих подчиненных, что сможет действовать таким образом, чтобы понравиться всем, и что хорошие «человеческие отношения» устранят все разногласия. «Как сильно я ошибался – пишет МакГрегор. – Мне понадобилось на это пара лет, но в конечном итоге я начал осознавать, что лидер не может избежать испытания властью, а также уклониться от ответственности за то, что происходит с его организацией. На самом деле основная функция высшего руководства состоит в том, чтобы нести на своих плечах ответственность за устранение неопределенностей, которые всегда присутствуют в важных решениях. Более того, поскольку важное решение никогда не удовлетворит всех членов организации, он также должен принимать на себя неудовольствие, а иногда и враждебность тех, кто не согласен с выбранной стратегией. ...Хорошие человеческие отношения развиваются на основе силы, а не слабости» [цит. по 3, С. 543 — 544].

Затруднения, с которыми столкнулся МакГрегор объективны и обусловлены уровнем развития науки о человеке. На момент создания им своей теории, например, еще не были изучены этологические аспекты лидерства. Выявление инстинктивных основ и закономерностей поведения человека, которым занимаются этологи, дает основание утверждать, что существуют типы личности (высокопримативные), которые требуют достаточно жесткого доминирования руководителя в процессе управления. Не способного к доминированию руководителя они воспринимают как слабого и неосознанно начинают так называемую ранговую борьбу, которая может проявляться в конфликтах, недисциплинированности, саботаже и т.п.

Теория МакГрегора привлекает гуманизмом и верой в добрую волю к сотрудничеству. Но возникает вопрос: может ли руководитель изменить свои установки в отношении подчиненных? Что является источником убежденности одних руководителей в правильности теории «Х», а других – в правильности теории «У»? Найти ответы на эти вопросы в доступной научной литературе пока не удалось. Но можно предположить, что теория «Х» имеет в своей основе базовое недоверие к миру, которое формируется у человека в первый год жизни. Наличие базового недоверия, как мы выяснили, не является фатальным, оно может быть преодолено. Но для этого потребуется понимание и серьезная работа руководителя над собой. Не будем забывать и о возможности диагностировать наличие этой личностной особенности у претендентов на вакантные должности руководителей и учитывать эту информацию в кадровых решениях.

Н. Хейз пишет, что эти две тенденции, теории «Х» и «У», долгое время обсуждали в публикациях по вопросам менеджмента. «Каждая новая волна в развитии психологии менеджмента заново открывала для себя эти представления и пыталась их применить. Но в нашем общественном укладе глубоко укоренился старомодный тип авторитарного управления. Наши системы образования, здравоохранения и социальной политики основываются на идее, что находящиеся в подчинении должны повиноваться тем, кто несет ответственность. Переход с таких позиций к представлению о том, что находящиеся в подчинении могут принимать собственные решения, а те, кто несет ответственность, обязаны обеспечить для них соответствующие возможности – это действительно смелый шаг» [4, С. 25].

Для такого шага требуются условия, состоящие, во-первых, в коренном изменении в социальных репрезентациях (представлениях, убеждениях) работы и организационной деятельности, которых ранее придерживались все члены организации. По сути, коренное преобразование корпоративной культуры. Во-вторых, повышение качества отбора руководителей. Целесообразно отклонять претендентов на руководящие должности, с одной стороны, у которых не сформировано базовое доверие к миру, слишком властных, склонных к чрезмерному доминированию, контролю, имеющих низкие моральные качества. С другой стороны, склонных к попустительскому стилю управления, не способных доминировать проявлять, требовательность. В-третьих, отбор персонала: в организацию нужно приглашать мотивированных профессионалов, склонных к самоконтролю, самодисциплине.

Литература:

1. McGregor D. The Human Side of Enterprise, McGraw Hill. — New York, 1960.
2. Каверин С. Б. Мотивация труда. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998.
3. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2007.

4. Хейз Н. Успех — один на всех: основные аспекты эффективного руководства командой / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
5. Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Пер. с нем. — М.: Альпина Паблишер, 2003.
6. Потеряхін О. Л. Стадії життя людини та практичні проблеми кадрової роботи / Довідник кадровика, № 7, 2009. — С. 104–108; № 8, 2009. — С. 106–109.

ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Каждому, вероятно, хотя бы раз приходилось ощущать тревогу и дискомфорт при переходе на новое место работы. Помните? На вас обрушивается масса вопросов. Неизвестно как себя вести. Что и кому можно говорить? Какого стиля общения придерживаться? Где взять необходимую информацию? Как распорядиться рабочим местом и инструментами? Как начальник будет относиться ко мне? Отсутствие ответов на эти вопросы и связанные с ним дезориентированность и тревожность, безусловно, снижает эффективность работы нового работника. Понятно, что пройдет время и вновь пришедший сотрудник сможет приспособиться к новым условиям. Но такое время может быть достаточно продолжительным. Поэтому в интересах предприятия сократить время приспособления до минимума и в кратчайшие сроки получать максимальную отдачу от принятого на работу новичка. В социальной психологии, теории кадрового менеджмента процесс активного приспособления человека к изменившейся среде называется социальной адаптацией [7].

В учебниках и пособиях по кадровому менеджменту используется также близкое к этому понятие трудовой адаптации, т. е. приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда. Процессы, обеспечивающие успешное приспособление человека к новым условиям труда, сложны и разнородны. Поэтому традиционно выделяются виды адаптации [5]: Профессиональная адаптация связана с дополнительным усвоением профессиональных знаний и навыков, а также формированием профессионально важных качеств личности. С уровнем профессиональной адаптации в значительной мере связана удовлетворенность трудом. Психофизиологическая адаптация предполагает приспособление к совокупности условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, шум, освещенность, вибрация и т.п. Социально-психологическая адаптация характеризуется включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями, формальными и неформальными группами, социальными позициями отдельных его членов. Она может быть осложнена трудностями, связанными с обманутыми ожиданиями быстрого успеха, обусловленными недооценкой препятствий, переоценкой значения теоретических знаний и инструкций, игнорированием роли межличностных отношений и т.п. Результатом успешного принятия групповых норм является идентификация личности с коллективом в целом, либо с какой-то формальной или

неформальной его группой. Организационно-административная адаптация происходит в процессе ознакомления работника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. Результатом такой адаптации является понимание работником собственной роли в общем производственном процессе, а это в свою очередь повышает мотивацию труда. Организационно-экономическая адаптация предполагает ознакомление работника с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и условиями оплаты труда. Нормативная адаптация связана с освоением новых требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка, требований к подготовке рабочего места, гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и охраны здоровья, а также экологической безопасности окружающей среды. Здесь нужно подчеркнуть, что адаптация – это психологический внутриличностный процесс или совокупность таких процессов. На это приходится обращать внимание, поскольку в последнее время наблюдаются попытки расширить это понятие. Например, В.Р. Веснин [3] предлагает рассматривать две стороны адаптации: во-первых, как привыкание и приспособление к новой среде; во-вторых, как совокупность организационных мероприятий, облегчающих процесс приспособления нового сотрудника, т.е. его адаптацию в новой организации.

Такое расширенное толкование значения рассматриваемого понятия представляется нецелесообразным. Излишняя многозначность этого термина будет затруднять его использование как практиками так теоретиками. Например, некоторая неясность возникает у Т.Ю. Базарова [2], когда он выделяет четыре этапа адаптации: первый этап – оценка уровня подготовленности новичка – вроде бы предполагает деятельность представителей организации, в которую он попал; а вот второй – этап ориентации и третий – приспособления, вызывают много вопросов относительно того, чьей и какой активности они требуют. Четвертый этап у него вообще сформулирован как результат внутриличностной работы самого новичка: постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Такое выделение этапов адаптации нелогично, поскольку они касаются различных субъектов активности. Но как же тогда нужно называть комплекс организационных мероприятий, направленных на облегчение и ускорение адаптации вновь принятых сотрудников? На мой взгляд, хороший выход нашли авторы [1, 3, 4], которые предлагают их называть введением сотрудника в организацию. Определение современного классика управления персоналом Майкла Армстронга [1] буквально звучит так: «Введение в организацию – это процесс радушного приема работников, которые впервые пришли на работу в компанию, и представление им базовой информации, которая им необходима для того, чтобы успешно адаптироваться и начать работать» [1, С. 391]. К.А. Кравченко [4] использует также понятие введения в должность. А В.Р. Веснин [3] в дополнение к этому рассматривает еще и введение в подразделение. Но поскольку человек, приходящий на работу в организацию, всегда занимает какую-то должностную позицию, которая в свою очередь связана с определенным структурным подразделением организации, то введение в должность и подразделение являются частью мероприятий, связанных с введением в организацию.

И так, еще раз подчеркну: наши действия – это введение сотрудника в организацию, а то, что происходит с сотрудником в результате этих действий – адаптация. Когда человек приходит в организацию, он включается в новую систему отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, регулирующих его деятельность как работника, отношения с коллегами,

подчиненными, руководителями, его участие в работе общественных организаций. Процесс приспособления, или адаптации сотрудника будет тем успешнее, чем быстрее он усвоит указанные нормы и ценности. Здесь нужно заметить, что некоторые авторы, например А.Я. Кибанов [7], пишут о взаимном приспособлении человека и организации. Такая постановка вопроса, безусловно, правомерна, она предполагает некий идеал отношений человека и организации, в которой он работает. Но не трудно заметить, что в реальности несравнимо большая нагрузка, связанная с приспособлением, все же ложится на сотрудника, желающего работать в данной организации. Поэтому мы будем говорить об адаптации работника и мероприятиях, связанных с облегчением и ускорением этого процесса.

Введением в организацию решается основная задача ускорения адаптации, сокращения ее срока. Кроме того, организованным, целенаправленным введением новичка в организацию достигается: 1. Формирование организационной лояльности нового сотрудника. Психологи, ведущие коммуникативные тренинги часто любят повторять участникам: «У вас не будет второй возможности сформировать у собеседника первое впечатление». Очевидно, это высказывание вполне возможно применить и к организациям. У них тоже не будет второй возможности сформировать первое впечатление о своей среде у новичка. Ну а первое благоприятное впечатление лежит в основе лояльности, которая в свою очередь является необходимым условием обеспечения безопасности предприятия, создания систем мотивации персонала и т.д. Лояльный работник идентифицирует себя с организацией, готов упорно трудиться во имя нее. Первым шагом по введению сотрудника в организацию является представление организации, как предприятия, на котором стоит работать. Это впечатление должно закрепиться в течение первых недель работы.

По мнению М. Армсронга, важны первые четыре недели работы новичка в организации. 2. Снижение вероятности скорого увольнения нового сотрудника. Результаты многих исследований говорят о том, что работники с гораздо большей вероятностью увольняются в течение первых месяцев после приема в организацию. 3. Повышение эффективности обучения нового сотрудника. Важно принять меры, чтобы обучение проходило планомерно и систематически с самого первого дня. Результатом правильных мер в этом плане может быть значительное повышение творческого потенциала работника. 4. Получение от новичка полноценного результата в кратчайший срок. В результате целенаправленных мероприятий достигается уменьшение так называемых стартовых издержек.

Но, говоря о мероприятиях ускоряющих адаптацию человека в новой организации, все же не стоит их идеализировать, поскольку успешность адаптации зависит от множества факторов:

- личностные свойства адаптируемого сотрудника, в частности уровень адаптивности, мотивация, коммуникабельность и др.;
- качество профессионального отбора претендентов, наличие у них соответствующих профессионально важных личностных свойств;
- сложность профессиональной деятельности, наличие экстремальных факторов; – престиж, привлекательность профессии и организации как работодателя;
- особенности организации труда, в частности, влияющие на реализацию мотивационных установок сотрудника;

- качество системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, в который приходит сотрудник, и в целом организационной среды;

Целенаправленно изменяя те из названных условий, которые возможно улучшить в рамках данной организации, мы не только совершенствуем мотивационную среду, но и создаем оптимальные условия для успешной адаптации любого нового сотрудника, пришедшего в организацию. Тем не менее, есть необходимость введения в организацию конкретного нового сотрудника. Мероприятия, связанные с введением в организацию систематизируются различными авторами по-разному. Здесь мы за основу возьмем перечень мероприятий, приведенный М. Армстронгом [1]. Рассмотрим эти мероприятия. При приеме и оформлении документов нового работника, чтобы снизить общий уровень тревожности необходимо обеспечить максимально дружелюбный характер первых контактов. Здесь нет ничего сложного, но очень часто менеджеры кадровых служб об этом забывают, поэтому напомним. Нужно обеспечить, чтобы человек, которого новичок встречает первым (офисменеджер, менеджер по персоналу или руководитель) знал о его предполагаемом прибытии и о том, что нужно делать, когда он появится, и был максимально приветливым и готовым помочь. Нужно заранее оговорить такое время прибытия нового сотрудника, которое позволит избежать риска, что новичок появится раньше, чем придет на работу персонал организации. Если новому сотруднику нужно будет сразу же отправиться в другое здание или на другую рабочую площадку и это может быть сопряжено с трудностями, нужно предоставить сопровождающего.

В целом М. Армстронг [1] рекомендует не заставлять новичка ждать. Равномерная, неспешная и направленная деятельность, по его мнению, является отличным противоядием от нервозности первых дней. Разъяснение психологического контракта. Психологический контракт представляет собой описание поведения, которого ожидает от сотрудников организация, а также той реакции работодателя, на которую может рассчитывать новичок. По мнению зарубежных ученых психологический контракт обеспечивает основу трудовых отношений, и чем подробнее с ним ознакомили сотрудника, тем лучше. «Введение предоставляет возможность сообщить людям о том, как делаются дела в этой организации, для того, чтобы сократить количество недоразумений, даже если их нельзя устранить полностью» [1, С. 392].

Для знакомства с организацией на многих предприятиях создается нечто вроде настольной книги работника или подборки инструктивных материалов, приказов, распоряжений. М. Армстронг дает перечень того, что должно быть в такой книге:

- краткое описание компании – ее история, структура, руководящий состав, продукция, место на рынке;
- основные условия трудового найма – рабочий день, отпуска, пенсионные программы, страхование;
- оплата – шкалы оплаты, сроки, вычеты;
- болезни – информирование об отсутствии, больничные листы, оплата; медицинская и скорая помощь;

- правила внутреннего распорядка компании, дисциплинарные процедуры;
- процедуры оценки соответствия работника, аттестации;
- правила подачи жалоб;
- условия карьерного продвижения;
- мероприятия по проведению консультирования;
- возможности обучения и повышения профессионального мастерства;
- мероприятия по охране труда и технике безопасности;
- условия питания сотрудников;
- социальные мероприятия и материальная помощь;
- телефонные звонки и корреспонденция, правила использования электронной почты;
- командировочные расходы. Однако знакомство с компанией не должно ограничиваться чтением инструкций и пособий. Большое значение имеет вводный инструктаж, который проводится сотрудником отдела кадров или другим ответственным лицом, по сути, по тем же самым вопросам. Но непосредственное общение дает возможность ответить на интересующие вопросы. Вводный инструктаж может проводиться как персонально, так и с группой вновь прибывших сотрудников. Новичков часто беспокоит отсутствие необходимой информации относительно организации работы на рабочем месте. Поэтому после вводного инструктажа осуществляется знакомство с рабочим местом. Часть такой информации может быть предоставлена сотрудником отдела кадров, но основным источником является непосредственный руководитель, менеджер. В процессе вводного инструктажа нового сотрудника представляют коллегам и тем работникам фирмы, с которыми он должен будет контактировать в процессе своей трудовой деятельности. Знакомят с географией рабочего места (расположение входов, выходов, комнат отдыха, столовой, туалета и т.п.), предоставляют основную информацию об организации работы, рассказывают о стандартах работы и о поведении, которое ожидается от работника, дают информацию об организации профессионального обучения и о том, как можно совершенствоваться на этом предприятии. Важно, чтобы во вводном инструктаже участвовал или хотя бы присутствовал один из вышестоящих руководителей.

Новичку это будет демонстрировать уважение к его личности. М. Армстронг предлагает на некоторое время закреплять за новым сотрудником «гида», к которому тот мог бы обращаться за помощью. Желательно, чтобы этот сотрудник работал не слишком большой срок на предприятии. Как недавно пришедший, он, скорее всего, еще помнит те мелочи, которые у него вызывали беспокойство, когда он начинал работу, и поэтому может помочь новому сотруднику быстро освоиться.

При необходимости осуществляется вводное обучение на рабочем месте. Для проведения официальных вводных курсов, как правило, создаются группы новых работников. Официальный вводный курс – это возможность более систематизировано довести информацию об организации, ее месте на рынке, миссии, ценностях с применением широкого

диапазона средств обучения: технических, например, видеоаппаратура, методических – деловая игра, тренинг и т.п. Но, как подчеркивают специалисты, официальные вводные курсы не должны заменять неофициальных мероприятий на рабочем месте, которые лучше всего дают возможность освоиться. В идеале вводные курсы должны быть пройдены сразу после начала работы. Организации, имеющие филиалы и ряд различных площадок. Содержание вводных курсов определяется в соответствии с потребностями организации.

Кроме пунктов, освещаемых в рамках знакомства с организацией, в программу вводных курсов могут быть дополнительно включены следующие вопросы:

- особенности процесса управления показателями работы: как это происходит, и какую роль играют работники;
- техника безопасности и охрана труда: профессиональная вредность, предотвращение травм и несчастных случаев, основные правила техники безопасности, защитная одежда и оборудование;
- зарплата и дополнительные льготы: структура оплаты, выплата окладов и пособий, подробная информация о схемах оплаты по показателям работы, за навыки и знания, система распределения доходов и организация долевого участия, программы пенсионного, социального и медицинского страхования;
- политика, условия и методы организации работы: рабочее время, политика равных возможностей, дисциплинарные процедуры;
- профсоюзы и участие работников: членство в профсоюзах, система подачи предложений;

Кроме названных мероприятий с целью ускорения адаптации А.Я. Кибанов [5] рекомендует также использовать следующие организационные решения и мероприятия:

- а) использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;
- б) конструктивный анализ ошибок и правильное объяснение возможных неудач;
- в) выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- г) проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр и тренингов направленных на сплочение сотрудников и развитие групповой динамики.

Кто же осуществляет мероприятия по вводу сотрудников в организацию? Крупные организации с большим объемом такой работы могут себе позволить даже выделение в кадровой службе предприятия соответствующего подразделения (группы, отдела). В других случаях к такой работе по мере необходимости привлекаются сотрудники, на которых возложена функция обучения персонала. Планирует и координирует такую работу, как правило, представитель кадровой подразделения предприятия. Некоторые специалисты рекомендуют планировать мероприятия, связанные с введением в организацию новичков, в письменной форме. С этой целью составляется план-график введения в организацию.

В любом случае должностным лицам, ответственным за такие мероприятия, В.Р. Веснин [3] рекомендует перед приходом нового сотрудника выяснить:

1. Подготовлено ли рабочее место.
2. Проинформированы ли о нем официально будущие коллеги и будет ли он благожелательно встречен ими.
3. Кого назначить наставником, обладающим высоким статусом в коллективе, коммуникабельным, готовым прийти на помощь.
4. Подготовлены ли документы для новичка, например памятка, в которой отражаются обязанности и ответственность, требования к работе и т.п.
5. Какие именно мероприятия по введению сотрудника в организацию будут осуществляться и кем.
6. К выполнению каких задач новичок может приступить сразу же. Новому сотруднику нельзя давать слишком рудных заданий, а начинать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности. Как мы уже говорили, множество функций возлагается на непосредственных руководителей. Как правило, в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, успехами, систематически оценивает его работу. В зарубежных фирмах с целью введения в организацию новых сотрудников активно используется наставничество, которое рассматривается как выражение доверия к опытному сотруднику, а также в качестве этапа его карьерного роста. При этом наставничество поддерживается серьезными материальными стимулами. Безусловно, не каждый даже опытный сотрудник может быть наставником. Для этого необходимы определенные способности. Поэтому следует осуществлять взвешенный отбор наставников. Основные трудности, с которыми сталкивается новичок, в первую очередь связаны с недостатком информации. Но специалисты подчеркивают, что нельзя и перегружать ею. Новые сотрудники особенно уязвимы в данном отношении. При проведении мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых сотрудников важную роль играет обратная связь, т.е. сбор информации о процессе адаптации и оценка показателей ее уровня и длительности. А.Я. Кибанов [5] пишет, что эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия новых сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, можно рассматривать объективные показатели отдельных видов адаптации – профессиональной (соответствие квалификационных навыков требованиям профессиональной деятельности), социально-психологической (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе), психофизиологической (например, степень утомляемости) и т.д.

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом и ее отдельными сторонами. Они подразделяются аналогично объективным в соответствии с видами адаптации и определяются собственной оценкой работника: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации. «В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать

на первых порах ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению...» [3, С. 204]. Информацию о процессе адаптации получают во время текущей оценки персонала. С этой же целью могут проводиться специальные социально-психологические исследования с привлечением квалифицированных специалистов-психологов. Нужно учитывать, что существуют свои особенности в адаптации женщин возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Особой проблемой является социально-психологическая адаптация молодых руководителей. Эти особенности, безусловно, нужно учитывать при планировании соответствующих мероприятий, но такие вопросы требуют отдельного рассмотрения.

При изучении работ, посвященных адаптации персонала, может сложиться впечатление чрезмерного внимания авторов к этому вопросу, слишком больших затратах, требуемых для проведения этих мероприятий, некоторой громоздкости, всего, что предлагается. Ввиду этого нужно руководствоваться двумя принципами, которые помогут разработать оптимальный комплекс мероприятий по введению в организацию. Этими принципами являются простота и экономичность. Первый принцип говорит сам за себя: чем проще то, что мы делаем, тем лучше для адаптации новичка. Второй принцип требует, чтобы затраты на мероприятия были пропорциональны отдаче, которую предприятие получит от сотрудника при его успешной адаптации.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
4. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. – М.: Академический Проект, 2005. – 640 с.
5. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

ВИРУС ОТВЕТСТВЕННОСТИ И МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В психологии, как и в любой другой науке, не так часто происходят великие или хотя бы значительные открытия. Одно из таких значительных открытий сделал наш современник, декан бизнес-школы в Университете Торонто Роджер Мартин. Он выявил закономерности распределения ответственности в процессе совместной деятельности и описал явление дисбаланса ответственности в деловом взаимодействии т. н. «вирус ответственности», его негативные, разрушительные последствия для организации. Название этого явления метафорично, но его открытие сопоставимо с открытием вируса и средств борьбы с ним в медицине.

Вирус ответственности приводит лидеров и их последователей к неудаче. Вследствие «заражения» им отличные специалисты иногда терпят неудачи в бизнесе. Обратимся к примеру: руководитель и владелец небольшого предприятия, специализирующегося на производстве и оптовой продаже некоторых продуктов питания, обратился к консультанту с просьбой оказать помощь в подборе двоих главных специалистов и офисменеджера предприятия. Одним из основных требований к кандидатам он выдвигал инициативность, активность. При попытке более детально очертить круг обязанностей, которые будут возлагаться на этих специалистов, выяснилось, что компания уже имеет достаточное количество сотрудников, чтобы рационально выстроить бизнес-процессы. Но руководитель все важные функции берет на себя, поскольку эти сотрудники «безынициативны, и делают что-либо только после очередного пинка». Он уже на грани отчаяния из-за катастрофической нехватки времени и перегруженности работой. Он понимает, что его бизнес под угрозой разрушения и поэтому нужно что-то менять. Как ему казалось, самым подходящим решением в этой ситуации будет замена некоторых специалистов, что он уже неоднократно и делал, но пока безуспешно. Надеялся, что консультант-психолог поможет подобрать ему нужного специалиста. Но проблема в том, даже самый подходящий специалист проблемы этого руководителя не решит, поскольку он вероятнее всего столкнулся с вирусом ответственности.

Как же проявляется этот вирус? Когда руководитель берёт на себя слишком большую ответственность за принятие и реализацию важных решений, когда его реакцией на проблемы становится решимость действовать в одиночку, подчиненные, имея самые лучшие намерения, отдают эту ответственность, предоставляют руководителю простор контроля над событиями. Руководитель в одностороннем порядке вместе с непропорциональной долей ответственность берет на себя и соответствующую долю работы за других, подчиненные же в это время, как пишет Р. Мартин, «отходят на задний план и наблюдают» [С. 20]. Активная сторона все больше пытается удержать ситуацию под контролем, демонстрируя подчиненным поведение, смысл которого: «Я здесь главный, а вы нет». Пассивная сторона воспринимает сигналы и отступает все дальше и дальше до тех пор, пока не сложит с себя всю ответственность. Финал этого цикла автор описывает следующим образом: «Ближе к концу цикла пассивная сторона отстранена, преисполнена цинизма и абсолютно апатична. И вот ее партнер, лидер-герой, презирающий других и рассерженный из-за необходимости нести ношу в одиночестве, падает под ее тяжестью.

Но поражение терпит не только он. Причастность к неудаче распространяется на всех участников цикла. Такая модель лидерства недооценивает сотрудничество, вызывает непонимание и недоверие, и в результате приводит к тому, что у лидера, так и у последователя деградирует способность принимать решения» [С. 21].

Чем более у последователей проявляется неспособность принимать решения, тем более лидеры вынуждены брать на себя ответственность. При том, лидеры не понимают, каким образом их

собственные действия приводят к появлению пассивности у подчиненных, поэтому начинают пренебрежительно относиться к ним. Преклонение и заискивание подчиненных перед лидером, свойственное корпоративной культуре многих наших предприятий, еще больше усиливает действие вируса. Пассивные последователи тоже не замечают, что сами способствуют своей изоляции. Все это приводит к еще большим неудачам.

Когда нависает угроза неудачи, последователи начинают обвинять лидеров, за то, что те их подвели. Лидеры в свою очередь обвиняют последователей, поскольку те «и пальцем не пошевельнули», чтобы им помочь. Никто из них не видит своей причастности к постигшей неудаче.

В более продолжительной перспективе можно наблюдать колебания ответственности от излишней к недостаточной. Т.е. тот, кто брал слишком большую ответственность, дойдя до крайней точки, потерпев неудачу бросается в другую крайность – отказывается от ответственности. Такое колебание образует замкнутый порочный круг, из которого трудно выбраться не осознав, что мы имеем дело вирусом ответственности

«Решив занять лидирующую позицию и возложив на себя всю ответственность, мы вправе считать себя героями, приносящими себя в жертву. Коллег же мы воспринимаем как овец, которые заблудятся без нашего руководства. Мы решаем, что они не в состоянии принять на себя и реализовать ответственность. Как следствие, мы обычно захватываем еще больше полномочий. Чем сильнее увеличивается наша ноша, тем больше мы обижаемся на трусливых коллег за их чрезмерную пассивность и зависимость. Все чаще мы воспринимаем себя как единственного надежного работника, который просто *обязан* брать на себя непропорционально большую долю ответственности, несмотря на то, что это может потребовать личных жертв» [С. 41].

Лидер воспринимает последователя как безответственного, ленивого и незаинтересованного человека. Последователь считает лидера властным, воинствующим и относящимся к нему без уважения. В отношениях они все более отдаляются, «расходятся к противоположным полюсам». Они все меньше уделяют времени взаимодействию и сотрудничеству. Снижаются шансы достичь того взаимопонимания, которое помогло бы преодолеть сложившуюся ситуацию

Вопрос о том, какие личностные особенности лидера и последователей определяют возникновение вируса ответственности у Р. Мартина остается «за кадром». Безответственность подчиненных в этом случае автор концепции однозначно не связывает с их личностными особенностями. Более того, он подчеркивает, что один и тот же человек в одной ситуации может проявить себя как узурпатор ответственности, а в другой – оставаться пассивным последователем. Т.е. вирус ответственности является производным тех отношений, которые складываются между взаимодействующими людьми.

Корни вируса ответственности автор усматривает в глубинных человеческих побуждениях. А может быть они заложены в инстинктах, которые управляют поведением в случае явного доминирования партнера. Выбор определенной стратегии взаимодействия часто определяется нашей реакцией на действия других сторон, даже если такие действия и незначительны. Например, уверенное высказывание или твердый голос могут подтолкнуть партнера к пассивности. Замкнутый, самодостаточный, категоричный способ мышления также может приводить к негативным последствиям.

Но одной из самых главных причин запускающих Вирус Р. Мартин считает страх перед неудачей. И лидер с чрезмерной ответственностью, и безответственные последователи воспринимают неудачу как настолько серьезную угрозу, что стремятся избежать ее любой ценой. При том реакция на страх, в том числе и страх перед неудачей, диктуется инстинктами. Мы либо «спасаемся бегством» (т.е. отказываемся от ответственности), либо «вступаем в борьбу» (агрессивно берем на себя всю ответственность). В тех случаях, когда можно было бы разумно распределить ответственность, страх перед неудачей заставляет людей впадать в одну из описанных крайностей. Человеку свойственно впадать в крайности при распределении ответственности.

Под влиянием отчаяния, вызванного неудачей, может произойти смена ролей. Тот, кто перегружен чрезмерной ответственностью, скажет себе и другим примерно следующее: «Все! С меня хватит. Я сделал все, что мог. Пусть теперь другие попробуют, а я посмотрю». При этом, человек с недостаточной ответственностью будет руководствоваться следующей формулой: «Я возлагал на этого человека большие надежды. Он не оправдал их. Довольно, теперь я сам буду принимать решения!». Но несмотря на смену ролей Вирус не будет устранен. Та задача, для решения которой необходимо гармоничное взаимодействие, снова будет решаться в условиях перегруженности одного и пассивности другого.

Последствия вируса проявляются в том, что сотрудничество ведется непродуктивно или отсутствует вообще, совместная работа сводится на нет. «Неудачу или, по крайней мере, страх перед ней можно считать первым и не самым страшным из всех последствий заражения Вирусом. К сожалению, следующая неудача порождает новый цикл Вируса и образует замкнутый круг. Так происходит до тех пор, пока не рухнет вся работа компании» [С. 45].

В результате изучения закономерностей распределения ответственности в процессе взаимодействия партнеров Р. Мартин сформулировал, так называемый **закон сохранения ответственности: в каждой ситуации существует практически постоянный объем ответственности, поэтому, если один берет на себя чрезмерную ответственность, то доля другого существенно уменьшается.** Этот закон он сформулировал по аналогии с законом сохранения энергии в термодинамике. При том этот ученый различает два вида сохранения ответственности:

а) статическое сохранение ответственности между двумя партнерами в определенный момент времени;

б) динамическое сохранение ответственности в одном человеке в течение времени.

Эти два вида сохранения ответственности вместе и составляют основную причину ущерба наносимого Вирусом ответственности.

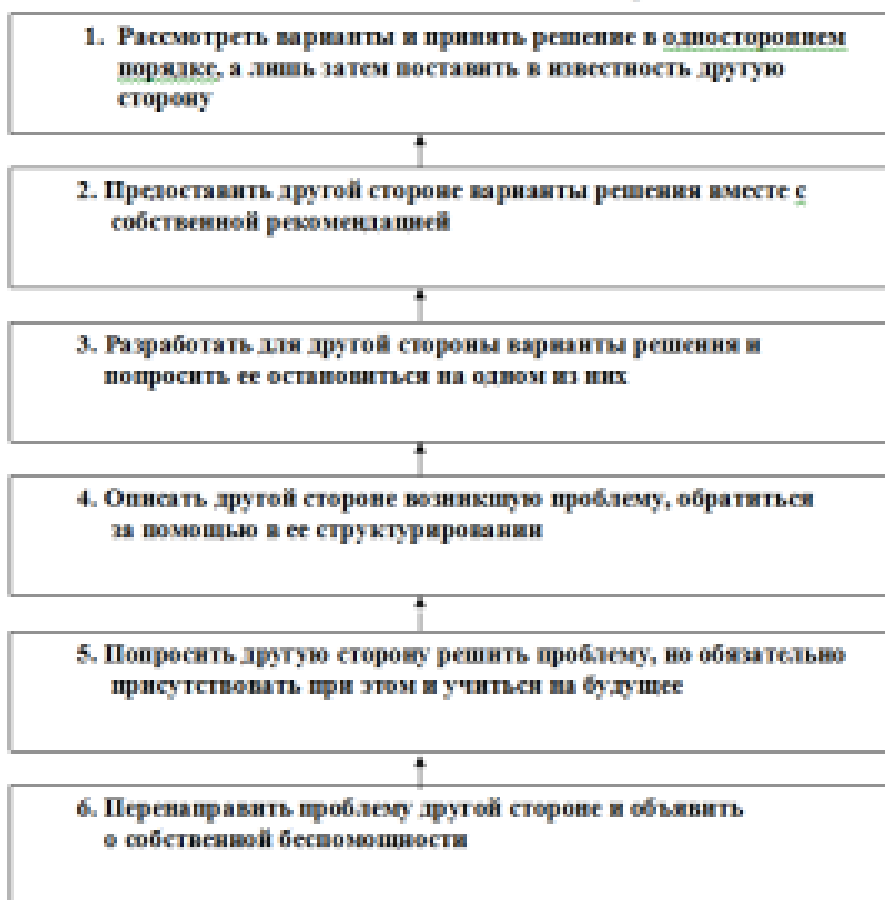
Со статическим сохранением ответственности все очевидно и понятно. Мы здесь говорили преимущественно о нем. А вот понятие динамического сохранения ответственности требует пояснения. Автор концепции Вируса ответственности считает, что излишек ответственности или его недостаток с течением времени уравнивается своей противоположностью. Человек, взявший на себя чрезмерную ответственность, со временем переходит в положение недостатка ответственности. Другая же сторона, «в ярости от того, что ее подвели», занимает положение избыточной ответственности. Чем больше уровень избытка или дефицита ответственности, тем значительнее колебания из стороны в сторону.

Автор рассматриваемой концепции пишет, что статическое и динамическое сохранение ответственности создает систему, которая затрудняет возможность занять сбалансированное положение. «*Статическое сохранение* уводит нас от того уровня ответственности, который соответствует нашим способностям. *Динамическое сохранение* вступает в силу, когда мы испытываем избыток или дефицит ответственности, и в результате неудачи заставляет нас перейти из занимаемого положения в противоположное, т.е. бросаться из крайности в крайность» [С. 76]. Эти два вида сохранения ответственности создают замкнутый круг. Как только такой круг возникает, взаимодействующим сотрудникам становится очень трудно сопротивляться Вирусу ответственности, который в свою очередь приводит к цепи болезненных неудач, разрушает способность к сотрудничеству, создает атмосферу недоверия и непонимания.

Р. Мартин создал набор инструментов, которые позволяют бороться с самой сутью проблемы. Одним из таких инструментов является «лестница ответственности» — это способ построения деловой беседы, при использовании которого происходит более сбалансированное распределение ответственности, благодаря чему возникает иммунитет к вирусу ответственности. Цель такого общения, по мнению этого автора, должна заключаться не в том, чтобы решить, кто будет главным, а в распределении ответственности таким образом, чтобы она соответствовала способностям каждого участника. Во время подобного общения у взаимодействующих сотрудников должно возникнуть осознание того, что каждый несет определенную долю ответственности, стороны должны почувствовать стремление к сотрудничеству и ощутить взаимную поддержку.

«Лестница ответственности» (см. рисунок 1.) включает в себя шесть ступенек, связанных с уровнями ответственности, начиная с самого низкого и до самого высокого.

Лестница ответственности Р. Мартина



Нижняя ступенька лестницы, **уровень 6**, подразумевает отказ от принятия какой-либо ответственности «классический пример спихивания проблемы на чужие плечи, чаще всего – на плечи начальника» [С. 180]. **Уровень 5**, в отличие от предыдущего, предполагает, что, научившись, человек в следующий раз попытается взять на себя ответственность и принять решение. Этот уровень свидетельствует о наличии интереса и желания развивать соответствующие способности. На **уровне 4** один из участников обращается к другому за помощью в структурировании вопроса или проблемы. Как считает Р. Мартин, это самая абстрактная и самая сложная часть принятия решения. На этом уровне человек дает понять другой стороне, что он не хочет, чтобы та улаживала его трудности, такой уровень свидетельствует скорее о желании сотрудничать, а не отойти на второй план. На **уровне 3** человек берется разработать варианты решения, но все же еще не ощущает в себе силы выбрать лучший из них. Такое поведение находит больше понимания у партнера по общению. Поднявшись на **уровень 2**, человек может проанализировать варианты и предоставить другой стороне рекомендации, т.е. перейти от простого перечисления вариантов решения к рекомендации одного из них. Таким образом, человек берет на себя значительный уровень ответственности за принятие решения. На **уровне 1**, проанализировав варианты и приняв окончательное решение, человек действует в одностороннем порядке. Партнер в этом случае лишь информируется о принятом решении.

Так вот причина вируса, в частности, состоит в том, что в большинстве случаев взаимодействующие сотрудники выбирают или уровень 1, или уровень 6, хотя ни тот, ни другой уровень не соответствует реальным способностям партнеров. Выбор одного из этих уровней Р. Мартин предлагает рассматривать как признак появления вируса ответственности. «Кроме того, эти два уровня требуют минимального взаимодействия и построения

взаимоотношений. Деятельность на этих уровнях способствует усилению отрицательных рамок, которые подпитывают Вирус и исключают любое стремление к сотрудничеству» [С. 183]. В то же время уровни ответственности со второго по пятый предполагают взаимодействие: стороны вместе анализируют информацию, строят рациональные взаимоотношения. В результате этого создаются позитивные условия совместной деятельности, вырабатывается иммунитет к вирусу.

Лестница ответственности задает структуру общения, необходимую партнерам для достижения соглашения. Оба партнера могут воспользоваться любым уровнем со второго по пятый. Благодаря лестнице ответственности происходит эффективное обсуждение и более корректное распределение ответственности. Руководитель может предложить подчиненному перечень различных уровней и в связи с этим обсудить возможные сомнения, деструктивные чувства. Такое обсуждение поможет партнеру выбрать такой уровень ответственности, который будет способствовать его способностям. Безусловно, использование этого инструмента требует высокой компетентности в общении, толерантности руководителя.

В учебных целях Р. Мартин рекомендует использовать лестницу ответственности в ретроспективе, анализируя постигшие неудачи. Не вдаваясь в обвинения друг друга, стороны могут проверить, какие уровни ответственности занял каждый из партнеров, почему такое распределение обязанностей оказалось проигрышным. При этом особо нужно позаботиться о доброжелательной атмосфере обсуждения, важно избежать огульных обвинений, категоричных высказываний.

Цель каждого участника должна заключаться в развитии собственных способностей принимать решения и распределять ответственность. Более того, индивидуальное развитие специалиста в определенной сфере отражается в продвижении вверх по лестнице ответственности.

В заключение нужно отметить, что проблема, часто озвучиваемая как проблема делегирования полномочий, на самом деле является проблемой преодоления вируса ответственности. Для обеспечения конструктивной лидерской позиции руководителям необходимо целенаправленно обучаться методам профилактики и преодоления вируса ответственности. Безусловно, оптимальный способ овладения этими инструментами – стать участником соответствующего социально-психологического тренинга. Однако и самостоятельные усилия дают определенный результат.

Литература:

1. Мартин Р.Л. Вирус ответственности.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 320 с.

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Аннотация. В статье уточнено понятие информационно-психологического влияния. Раскрыто его соотношение с близкими по значению терминами. Рассмотрена классификация видов информационно-психологического воздействия.

Ключевые слова: психологическое влияние, психологическое воздействие, информационно-психологическое влияние, виды психологического влияния.

Анотація. В статті уточнено поняття інформаційно-психологічного впливу. Розкрито його співвідношення з близькими за значенням термінами. Розглянуто класифікацію видів цілеспрямованого психологічного впливу.

Ключові слова: психологічний вплив, цілеспрямований психологічний вплив, інформаційно-психологічний вплив, види психологічного впливу.

The summary. In article the concept of information — psychological influence is specified. Its interrelations with close terms are revealed. Classification of kinds of information — psychological influence is considered.

Key words: psychological influence, purposeful psychological influence, information — psychological influence, kinds of psychological influence.

В настоящее время информационно-психологическое влияние составляет основу эффективности многих видов деятельности, предполагающих взаимодействие субъекта с другими людьми: педагогическая деятельность, менеджмент, политическая деятельность, пропаганда, реклама, маркетинг, торговля, деятельность правоохранительных органов, PR, шоу-бизнес, сервисная деятельность и т.д. Но оно может играть и негативную роль. Информационно-психологическое влияние является основным оружием информационно-психологических войн и операций и наносит серьезный ущерб объекту, на который оно направлено. Поэтому влияние является предметом пристального внимания как специалистов в области информационно-психологических операций (войн), так и тех, кто призван обеспечивать информационно-психологическую безопасность личности, общества и государства.

Само понятие “информационно-психологическое воздействие” уже является общепринятым. Но практиками и учеными, работающими в этой области, используется множество других понятий, пересекающихся, частично совпадающих, или связанных иным образом с этим явлением. К таким понятиям можно отнести: “психологическое влияние”, “социальное влияние”, “социально-психологическое воздействие/влияние”, “коммуникативное влияние/воздействие”, “информационное (информационно-психологическое) влияние/воздействие”, “манипулятивное влияние”, “манипулирование”, “манипулирование сознанием”, “скрытое управление” и др.. Дальнейшие исследования информационно-психологического влияния, обобщение опыта накопленного в различных отраслях науки и практической деятельности, разработка средств противодействия деструктивному влиянию требуют уточнения определения понятия информационно-психологического влияния и его соотношения с близкими терминами. *Цель статьи* – уточнить определение понятия информационно-психологического влияния и его связь с другими, близкими по значению понятиями.

Боле общим, родовым по отношению к понятию информационно-психологического влияния является понятие «психологическое влияние». Поэтому принципиально важно анализ начать именно с него. В словаре под редакцией А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского,

изданном почти двадцать лет назад, влияние определяется как “процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т.п. в ходе взаимодействия с ним” [1, С. 53]. Это же определение практически повторили авторы и составители ряда психологических словарей, которые были изданы позже [2, С. 22; 3, С.70; 4, С. 22; 5, С. 65; 6, С. 74]. При анализе этого определения, прежде всего, возникает вопрос о целесообразности определения влияния как определенного процесса и результата этого (или некоего другого?) процесса. Более того, в указанных статьях психологических словарей авторы рассматривают влияние исключительно как процесс: выделяют его механизмы, направленность. Различают процессуальные разновидности, например, “прямое воздействие, когда субъект открыто предъявляет объекту воздействия свои притязания и требования, и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду” [1, С. 53]. О психологическом влиянии как результате, т.е. как об определенном *состоянии* измененных поведения, установок, оценок речи не идет.

Влияние как результат могло быть включено в психологические словари ввиду наличия второго значения как языковой нормы. Например, в “Словаре русского языка” С. И. Ожегова зафиксировано два значения слова “влияние”: “1. Действие, оказываемое кем-чем-н. на кого-чего-н., воздействие. 2. Авторитет, власть. *Человек с большим влиянием*” [7, С. 90]. Такая многозначность в языке естественна. Но она представляется недопустимой в научном терминологическом аппарате. Поэтому представляется целесообразным определять **влияние только как процесс**. Собственно большинство современных исследователей влияния рассматривают это явление именно как процесс [8, 9, 10, 11].

Следующий вопрос, требующий уточнения, состоит в соотношении, обоснованности различения понятий влияния и воздействия. Опять же в словаре под редакцией А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского дано следующее определение: “Воздействие (в психологии) – целенаправленный перенос движения и информации от одного участника взаимодействия к другому” [1, С. 58]. Это же определение продублировано как минимум в двух других более современных словарях — С.Ю. Головина [3] и В.Б. Шапаря [5]. Причем последний, переводя термин “воздействие” на украинский язык вынужден был использовать словосочетание “дієвий вплив”. В то же время вторая часть рассматриваемого определения: “воздействие – целенаправленный перенос ... информации от одного участника к другому” практически совпадает по смыслу с определением влияния, поскольку в частности именно в результате переноса (передачи, перемещения) информации и происходит изменение поведения другого человека его установок, оценок и т.д.

Но какое же движение имеется ввиду в данном определении воздействия? Ясно, что физическое движение, например удар боксера, находится за рамками предмета психологии. Философская категория движения в применении к психическим явлениям в психологии также не используется. Если где и рассматривается движение, то при анализе невербальных проявлений – движений мышц лица, жестов и т.д.. Но это слишком узкая область явлений, чтобы быть включенной в определение воздействия. Как видим, данное определение не может быть принято уже хотя бы потому, что вызывает слишком большое количество вопросов.

Очевидно ввиду спорности рассмотренного определения воздействия, в некоторые психологические словари это понятие не включено [4]. А в “Большом психологическом словаре” под редакцией Б.Г. Мещерякова и В.П.Зинченко [12] нет ни понятия влияния, ни воздействия. В то же время внушение они определяют как “вид целенаправленного коммуникативного *влияния*”, а внушаемость у них это “индивидуальная некритическая

податливость, готовность подчиняться внушающим *воздействиям* (выделено мной – А.П.)” [12, С. 78].

В этой ситуации шагом вперед является определение, которое дано М.Ю. Кондратьевым и В.А. Ильиным в их справочно-энциклопедическом издании: “Воздействие – осознанный и целенаправленный процесс, суть которого заключается в оказании влияния одного из участников совместной деятельности и общения на другого” [13, С. 78]. Теперь нужно учесть, что все авторы словарей, приводя определение психологического влияния, различают *направленное* и *ненаправленное* влияние. В первом случае субъект четко осознает цель своего влияния на личность другого человека, выступающего объектом влияния. При ненаправленном влиянии его субъект не только не ставит перед собой цели каким-либо образом изменять поведение установки, ценности объекта, но может вообще и не подозревать, что оказывает какое-либо влияние на другого. При сравнении приведенного определения воздействия и представлений о направленном влиянии обнаруживается их смысловое совпадение. Т.е. можно утверждать, что психологическое воздействие – это направленное (целенаправленное) влияние. Воздействие – это разновидность влияния, выделяемая по признаку наличия целеполагания субъекта влияния.

Таким образом, *представляется вполне оправданным рассматривать соотношение понятий «психологическое влияние» и «психологическое воздействие» как общего и частного, а именно: второе является разновидностью первого.* С учетом этого на украинский язык воздействие правильнее было бы переводить не как “дієвий вплив”, а как “цілеспрямований вплив”.

В последнее время авторы некоторых работ, посвященных психологическому влиянию или воздействию, используют эти термины как синонимы. Примечательно, что и в словаре С.И. Ожегова заложена синонимичность слов “влияние” и “воздействие”. В выше приведенном толковании значения слова “влияние” присутствует “воздействие”. В то же время “воздействовать” здесь означает “оказав влияние добиться (-иваться) необходимого результата” [7, С. 96]. Однако нужно подчеркнуть, что такая взаимозаменяемость терминов возможна только с учетом контекста и выявленного нами соотношения. Т.е. всякий раз, когда рассматривается влияние как технология, инструмент деятельности, целенаправленное действие вполне корректно употреблять термин “воздействие”.

Итак, основным критерием в определении понятия психологического влияния (воздействия) выступает результат этого процесса – изменение поведения, установок, намерений, оценок или, как пишет Т.С. Кабаченко, “психологических регуляторов конкретной активности человека” [14, С. 23]. Но такой результат может быть достигнут различными, в том числе и непсихологическими, средствами. Например, изменение поведения человека, его активности может быть вызвано при помощи снотворного или физического насилия. Вопрос о том, можно ли считать психологическим такое влияние, остается открытым. Е.В. Сидоренко, например, считает, что “психологическое влияние и противостояние влиянию должны совершаться с помощью исключительно психологических средств, в противном случае они перестают быть *психологическими*. Шахматный турнир перестает быть *шахматным* турниром, если соперник начинает использовать нож или брандспойт, хотя может остаться турниром. Аналогичным образом *психологический* «турнир» перестает быть психологическим, если в нем используются непсихологические средства взаимодействия” [11, С. 13]. В таком подходе идентифицирующими признаками явления выступают не только свойства результата, но и особенности средств достижения этого результата.

Тем не менее, непсихологические средства влияния на сознание человека широко использовались и используются в психологических войнах. Например, при помощи создания дефицита на продовольственные и промышленные товары первой необходимости во время так называемой перестройки в СССР формировалось чувство неуверенности в будущем, страх и как результат повышенная внушаемость людей. Е.В. Сидоренко также признает, что в реальной жизни для достижения психологических целей часто используются непсихологические средства, например материальные, физические, организационные и др. Это нашло свое отражение в появлении специальных дисциплин, таких как “Организационное поведение”, “Управление человеческими ресурсами”. В рамках этих дисциплин психологические результаты, например, увеличение мотивации труда, рекомендуется достигать совокупностью средств, среди которых присутствуют и непсихологические, например, изменение условий труда, материального стимулирования и т. п. Потребности практической деятельности, в том числе и в области обеспечения информационной безопасности общества, требуют рассмотрения совокупности средств достижения “психологических результатов” влияния на человека и общество. Но этот вопрос требует отдельного исследования.

Для нас важно, что по признаку используемых средств психологического воздействия мы можем выделять такой его вид как *информационно—психологическое* воздействие. Это такое психологическое воздействие, которое осуществляется посредством передачи (доведения, сообщения) объекту влияния определенной информации. В то же время “передача информации от одной системы к другой” называется коммуникацией [15, С. 286]. Исходя из этого, можно утверждать, что понятие “коммуникативное воздействие” совпадает с понятием “информационно-психологическое воздействие”.

Таблица 1.

Виды психологического воздействия

№	Критерий	Виды воздействия
1.	Используемые средства	информационно-психологическое, психотронное, психофармакологическое, психофизическое и др.
2.	Открытость процесса влияние для объекта	открытое, скрытое воздействие (манипуляция)
3.	Количественный состав объекта	индивидуальное, групповое, массовое
4.	Отношение к актуальным потребностям, целям и за- дачам объекта	конструктивное, деструктивное

По этому же признаку могут быть выделены и другие виды психологического воздействия (см. таблицу 1): психотронное (воздействие на психику с использованием генераторов высокочастотных колебаний), психофармакологическое (психологическое воздействие с использованием различных препаратов, например, так называемая “сыворотка правды”) и т.д. Различные комбинации этих видов психологического воздействия иногда могут иметь самостоятельное название. Примером, может быть понятие социального влияния [15]. Оно объединяет в себе принуждающее влияние (основанное на угрозе наказания за отказ подчиниться), вознаграждающее (средство влияния — вознаграждение), легитимное (осуществляется с использованием нормотворчества, законов), информационно-психологическое, экспертное и др.. Впрочем, стройной, непротиворечивой классификации видов влияния пока не создано, вероятно, поэтому понятие “социальное влияние (или социально-психологическое влияние)” иногда употребляется как синоним психологическому влиянию [24], что представляется не совсем корректным.

Важным критерием видов психологического воздействия является открытость этого процесса для объекта. По этому критерию выделяют *открытое воздействие*, когда объект вполне осознает цели воздействия, средства, которые использует субъект, особенности процесса влияния, а также *скрытое воздействие* (или *манипуляцию*), когда ни один из перечисленных аспектов объектом не осознается. Могут вводиться и другие дополнительные признаки манипуляции, но основным признаком остается именно скрытость. Например, Е.Л. Доценко дает следующее определение манипуляции: “Манипуляция – вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями” [16, С. 59].

По количественному показателю объекта психологического воздействия можно выделить индивидуальное, групповое, организационное и массовое воздействие. Термин «манипуляция сознанием» уже традиционно используется в значении массовой манипуляции [17].

И, наконец, самый сложный критерий выделения видов психологического воздействия – отношение его содержания к актуальным потребностям, целям и задачам объекта. С этой точки зрения воздействие может быть *конструктивным*, т.е. способствующим удовлетворению потребностей и достижению целей объекта, и *деструктивным*, препятствующим объекту в достижении его целей и решении актуальных задач.

Если говорить об обществе как об объекте воздействия, то для выявления характера любого влияния важно наличие четко определенных, легитимных целей и задач. Соотношение любого акта влияния с этими целями позволит определить степень конструктивности или деструктивности воздействия. Например, если принять, что актуальной задачей является экономическое развитие государства, то некоторые акты информационно-психологического воздействия органов государственной власти и отдельных государственных деятелей на общество могут быть оценены как деструктивные, поскольку приводят к расколу общества, провоцируют сепаратизм и т.д. В целом же разработка методики оценки деструктивности массового влияния является актуальной научной и практической проблемой.

Безусловно, предложенная классификация видов психологического воздействия не является исчерпывающей. По отношению к этическим нормам, принятым в социуме Е.В. Сидоренко [11], различает цивилизованное и варварское психологическое влияние. По степени осознанности субъектом влияния своих действий можно выделять осознанное и неосознанное влияние. Однако эти виды наиболее характерны для межличностного влияния. Нас же в большей степени массовое информационно-психологическое воздействие.

Особо необходимо остановиться на соотношении понятий “психологическое влияние” и “управление”. В последнее время ученые и практики слишком часто и неоправданно, неадекватно используют понятие “управление” в тех случаях, когда речь идет об изменении чего-либо. Управление эмоциями вместо эмоциональной саморегуляции, управление конфликтами вместо предупреждения или разрешения конфликтов (такое впечатление, что конфликты нужно специально организовывать, раз уж речь идет об управлении), управление мотивацией вместо повышения уровня мотивации. Это примеры из прикладных отраслей психологии. В других областях дело обстоит тоже не лучше. Например, специалисты в области PR уже почти единогласно определяют свою деятельность как управление [18], а потом обосновывают наличие в этом “управлении” психологической составляющей. Но если отбросить словесную шелуху, то не трудно заметить, что основное содержание деятельности “по связям с общественностью” состоит именно в оказании психологического воздействия на определенные, значимые для данной организации, группы людей с заданной целью. Достаточно сомнительными выглядят также понятия “управление безопасностью” (вместо обеспечения безопасности), “управление компетентностью” (вместо повышения компетентности), “управление профессиональной ориентацией” (вместо повышения эффективности профориентации), “управление стрессами” (вместо снижения уровня стресса), “управление трудовой адаптацией” (вместо создания условий успешной адаптации). При этом нужно подчеркнуть, что все эти понятия уже закреплены на уровне энциклопедического словаря [19]. Учитывая эту тенденцию, мы скоро можем столкнуться с тем, что технология строительства будет названа “управлением строительными материалами”, использование чайника соответственно – “управлением чайником” и т.д. Назрела необходимость четкого

ограничения сферы употребления понятия “управление”. Если этого не сделать, оно утратит своё объяснительное значение.

Сейчас наметилась тенденция психологическое воздействие называть управлением, т.е. в определенном контексте отождествлять эти понятия. “Мы назовем “управлением” любое, вне зависимости от технологии и места реализации ...воздействие человека “А” на человека “Б”...” — пишет Г.С. Абрамова [20, С. 9]. В.П.Шейнов называет книгу “Скрытое управление людьми” [21]. Можно было бы предположить, что эта метафора использована с целью привлечения внимания покупателей, как это сделал В.В. Пономаренко [22]. Но, несмотря на то, что Шейнов признает, что скрытое управление — это манипуляция, в книге анализируются “психологические основы скрытого управления”, “технология скрытого управления” и т.д. Но особая путаница возникает в тех случаях, когда необходимо анализировать психологическое влияние в процессе управления. Возникает вопрос: зачем одно понятие (манипуляция) заменять другим (скрытое управление)?

В науке уже давно принят принцип, сформулированный философом XIV века Уильямом Оккамом: “Бесполезно делать посредством многого, то, что может быть сделано посредством меньшего. ...Сущности не должны быть умножены без необходимости” [цит. по 23, С. 14]. А российский биолог Д.А.Жуков [23] подчеркивает, что все современные школы науковедения сходятся в одном: если нарушается принцип Оккама – это не наука. Ничем не оправданная замена известного понятия “психологическое воздействие” понятиями “управление”, “психологическое управление”, “скрытое управление” является нарушением принципа Оккама. Несмотря на то, что управление людьми включает в себя психологическое влияние, но не сводится к нему. Вопрос о соотношении и разграничении этих понятий требует отдельного рассмотрения. Но приведенного аргумента достаточно, чтобы говорить о недопустимости отождествления психологического, в частности информационно-психологического, влияния и управление.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, информационно-психологическое воздействие – это вид психологического влияния, осуществляемый посредством целенаправленного доведения объекту информации (коммуникации). Оно может осуществляться как открыто, так и в виде манипулирования, и носит конструктивный или деструктивный характер. Объектами информационно-психологического воздействия могут быть индивид, группа, организация, общество. Раскрытие соотношения рассматриваемого понятия с другими, близкими по значению, позволяет адекватно обобщать современные достижения в этой области.

Потребности защиты от деструктивного информационно-психологического влияния требуют научной разработки методики оценки характера воздействия, классификации его видов, систематизации методов воздействия, технологии противодействия влиянию на уровне общества.

Список литературы

1. Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2 изд. испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
2. Еникеев М.И. Кочетков О.Л. Общая социальная и юридическая психология. Краткий энциклопедический словарь. – М.: Юрид. лит., 1997. – 448 с.
3. Словарь практического психолога/ Сост. С. Ю. Головин – Минск: Харвест, 1997. – 800 с.

4. Еникеева М.И., Кочетков О.Л. Общая, социальная и юридическая психология. Краткий энциклопедический словарь. – М. Юрид. лит., 1997. – 448 с.
5. Шапар В.Б. Психологічний тлумачний словник. – Х.: Прапор, 2004. – 640 с.
6. Психологічна енциклопедія/ Автор-упорядник О.М. Степанов. – К.: «Академвидав», 2006. – 424 с.
7. Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – М.: Рус. яз., 1989. – 924 с.
8. Шейнов В.П. Психологическое влияние. – 2-е изд. – Минск: Харвест, 2008. – 800 с.
9. Какбаченко Т.С. Методы психологического воздействия: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 544 с.
10. Янчук В.А. Введение в современную социальную психологию: учеб. пособие для вузов. – Мн.: АСАР, 2005. – 768 с.
11. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2001. – 256 с.
12. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. – СПб: прайм-ЕВРОзнак, 2003. – 672 с.
13. Кондратьев М.Ю., Ильин В.А. Азбука социального психолога-практика. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 464 с.
14. Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 544 с.
15. Энциклопедический социологический словарь/ Под ред. Академика РАН Осипова Г.В. – М.: Институт социально-политических исследований РАН, 1995. – 939 с.
16. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
17. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. – К.: Оріяни, 2000. – 448 с.
18. Богданов Е.Н. Зазыкин В.Г. Психологические основы «Паблик рилейшнз». 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
19. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
20. Абрамова Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать. – М.: Известия, 2002. – 312 с.
21. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 848 с.
22. Пономаренко В.В. Технологии скрытого управления людьми. – М.: АСТ; Олимп, 2008. – 506 с.
23. Жуков Д.А. Биология поведения: гуморальные механизмы. – СПб.: Речь, 2007. – 443 с.
24. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК УМОВА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Найціннішим скарбом будь-якої організації є люди. Проте співробітники можуть бути й найуразливішою ланкою в організаційній системі. Особливо яскраво це виявляється у питанні охорони конфіденційної інформації. Згідно зі статистикою США, тільки 20% спроб

проникнення у мережі і несанкціонованого одержання інформації з обмеженим доступом, здійснюється ззовні. Решта випадків пов'язані з власним персоналом підприємств і установ. Отже саме від співробітників організації чи установи на 80% залежить захищеність конфіденційної інформації.

Усвідомлюючи цю обставину, керівники підприємств, установ часто-густо вирішення проблеми охорони секретної інформації вбачають у посиленні контролю. Визнаючи важливість функції контролю, все ж треба підкреслити, що тільки засобами контролю питання захисту інформації вирішити неможливо. Майже всі, хто, наприклад, вивчає проблему крадіжок і шахрайства персоналу, приходять також до висновку про те, що попередити їх тільки методами контролю (технічного тощо), навіть самого прискіпливого, неможливо. «Надмірна підозрілість й тотальна параноя у ставленні один до одного від крадіжок «із середини» ще нікого не захистили» [1, С. 43]. Навіть американське ЦРУ чесно визнало, що безперервні пошуки радянських «кротів» від них, у кінцевому рахунку, не позбавили, але натомість негативно відобразилися на лояльності й продуктивності роботи співробітників відомства. Проявом нелояльності стало масове звільнення талановитих професіоналів.

Говорячи про безпеку матеріальних цінностей, В Тараненко [1], піднімає ще одну проблему, котра актуальна й для забезпечення інформаційної безпеки підприємства. На його погляд, спокуса вкрасти у співробітників охорони значно сильніша, ніж у інших співробітників, фахівців компанії. Причина у рівні їх лояльності. Охорона – це майже завжди найманий персонал, «варяги» по контракту, з конкретним бізнесом їх пов'язує тільки зарплата. Характер послуг, що вони надають не передбачає переживання за результати справи, стан бізнесу. Те ж саме іноді стосується й «охоронців» інформації.

Отже, щоб забезпечити надійність захисту інформації з обмеженим доступом, треба зробити так, щоб самі співробітники, які мають справи з такою інформацією, захотіли надійно зберігати цю інформацію. Самими надійними мотивами збереження й захисту конфіденційної інформації є забезпечення власної безпеки, своїх матеріальних потреб, прагнення причетності до певної суб'єктивно значущої групи, організації. Виникнення таких мотивів стосовно збереження інформації можливе тільки при умові високого рівня ідентифікації співробітника з організацією, його організаційної лояльності.

Тому у розвинених країнах приділяється велика увага роботі з персоналом, що має доступ до секретної інформації, зокрема формуванню лояльності та прихильності співробітників. На підприємствах прагнуть формувати у співробітників почуття «фірмового патріотизму», гордості за своє підприємство. Для підвищення і зміцнення надійності персоналу створюється така атмосфера на підприємстві, у якій кожен співробітник відчуває себе комфортно, впевнено, отримувати задоволення від своєї діяльності. Безумовно, рівень матеріальної винагороди впливає на цю атмосферу. Найефективніший результат у захисті секретної інформації досягається там, де робота виконується з інтересом, де співробітник вважає діяльність підприємства своєю особистою, а захист довіреної йому конфіденційної інформації своїм головним обов'язком через те, що її розголошення завдасть шкоди усім членам колективу й спільній справі.

Іноді до посилення «вразливої ланки» у збереженні секретів фахівці підходять з іншого боку: вони прагнуть підібрати якомога благонадійніших співробітників. У сучасній літературі *благонадійність* [2, 3] розглядається як потреба, прагнення додержуватися

правових, нормативних та моральних норм в процесі діяльності. Російські фахівці у галузі мотивації персоналу Т. О. Соломанідіна й В.Г. Соломанідін [3] зазначають, що благонадійна у суспільному, соціальному сенсі людина є благонадійною у будь-якій компанії, незалежно від культури останньої, норм і цінностей, якщо вони не будуть суперечити загальноприйнятим й загальнолюдським нормам. На їх думку такий співробітник буде неухильно додержуватись норм організації, але не з огляду на свою прихильність до неї, а з причини своєї законослухняності (благонадійності).

Проте, визнаючи наявність індивідуально-особистісних особливостей співробітників у цьому аспекті, такий погляд все ж таки видається дещо ідеалізованим. Справа в тому, що лояльність може здійснювати суттєвий вплив на благонадійність співробітників. Між цими явищами існує взаємозв'язок, який ілюструє структура благонадійності, котру запропонував К.В. Харський [3]. У цьому явищі він виокремлює три взаємопов'язані елементи:

- 1) загальнолюдські норми та цінності, які людина засвоїла на даний момент;
- 2) бажання людини додержуватись цих норм і цінностей;
- 3) зовнішні та внутрішні чинники, що спонукають людину до неблагонадійної поведінки, в нашому випадку до порушення законів, вимог нормативних документів підприємства, що регламентують збереження конфіденційної інформації.

Так от другий елемент цієї структури, тобто бажання (прагнення) додержуватись норм і правил, як зазначає К.В. Харський, у людини може змінюватися: від фанатичного додержання кожного з них до нехтування всіх правил. Сучасні дослідження, зокрема проблем шахрайства персоналу підприємств [4], дають підстави стверджувати, що одним із основних чинників, котрі впливають на бажання додержуватись норм, виступає лояльність стосовно підприємства, його керівництва. Лояльні співробітники, таким чином, більш благонадійні.

Звісно, що схема К.В. Харського занадто спрощена. Але для нас важливо, що вона дає підстави припускати зв'язок між благонадійністю і організаційною лояльністю співробітників. Деякі автори взагалі вважають лояльність та благонадійність настільки щільно пов'язаними, що ототожнюють їх [5].

Тут слід підкреслити, що фахівці підприємств-конкурентів у своїх діях, спрямованих на отримання конфіденційної інформації, традиційно орієнтуються на осіб, котрі мають так звану «вербувальну вразливість» [6, 7]. Окремий аналіз цього явища дає підстави стверджувати, що одним із основних елементів або умов «вербувальної вразливості» співробітників є їх негативне ставлення до своєї організації, тобто організаційна нелояльність, котра може бути спричинена несправедливим ставленням керівництва, незадоволенням кар'єрним зростанням, образами тощо.

Ще у середині минулого століття, відомий радянський психолог В.М. Мясіщев [8] неодноразово підкреслював, що для забезпечення моральних рис співробітників потрібні такі взаємини з керівниками, співробітниками, котрі вимагають прояву таких рис, необхідне постійне «підкріплення» ходу діяльності такими стосунками, які спонукають до відповідних вчинків. Посилаючись на результати психолого-педагогічних досліджень, він, зокрема, робить висновок про те, що дисципліна є проявом свідомого ставлення до її вимог. В основі формування цього ставлення лежать стосунки з безпосереднім керівником, ставлення до

організації в цілому. Ї достатні підстави стверджувати, що дисциплінована поведінка співробітників у питаннях збереження таємниці керується тими ж самими закономірностями і залежить, зокрема, від ставлення співробітника до організації, тобто від рівня організаційної лояльності.

Недисциплінованість починається там, де руйнується смисл служіння важливій справі, де несправедливо вирішуються нагальні службові питання, де співробітник не відчуває себе причетним до поважної організації, де є недовіра до безпосереднього керівника і керівництва організації в цілому. І навпаки, якщо співробітник захоплений своєю справою, отримує належну оцінку, підтримку й повагу з боку керівника, якщо він пишається причетністю до і впевнений у своєму професійному майбутньому, то питання дисципліни, благонадійності і безпеки вирішуються самі собою. З метою профілактики недисциплінованості, порушень нормативних вимог фахівці рекомендують упроваджувати у свідомість співробітників ідеологію спільної справи, захочувати співробітників не тільки за результати діяльності, а й за сумлінне ставлення до неї, культивувати етику професійної честі тощо. Все це формуватиме їх організаційну лояльність.

Останнім часом мені вдалося відвідати три великих міжнародних виставки з проблем безпеки підприємницької діяльності. На цих заходах учасники, котрі представляли свої розробки у цій галузі, досить часто говорили про «комплексне» або «системне» забезпечення безпеки підприємства. Проте моє питання «Як ви забезпечуєте бажання співробітників зберігати конфіденційну інформацію?», як правило, викликало подив. Тобто, говорячи про комплексну безпеку, вони мали на увазі комплексне використання технічних засобів але для захисту тільки від частини загроз підприємству. Комплексно або системно проблему забезпечення безпеки підприємства, зокрема охорони комерційної таємниці та конфіденційної інформації, можна вирішувати тільки з врахуванням психологічних чинників

Підводячи підсумки, можна зробити досить простий висновок: підвищуючи лояльність оперативних співробітників, керівники зміцнюють внутрішню безпеку підприємства, зокрема, у галузі охорони конфіденційної інформації. Але складність полягає у тому, що не кожен керівник має достатню психологічну компетентність, яка дає змогу формувати організаційну лояльність підлеглих. Більше того, не кожен з керівників, хто руйнує її, здатний це усвідомити. Тому є нагальна потреба у ретельному вивченні претендентів на керівні посади, а також їх участі у спеціальних тренінгах, спрямованих на підвищення психологічної компетентності.

Література:

1. Тараненко В. Непродуктивная психология, или Бомба для директора. Визитка: досье на партнера. – К.: Ника-Центр, 2004. – 280 с.
2. Харский К. Благонадёжность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
3. Соломанидина Т.О. Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.
4. Альбрехт С., Вериц Г., Уильямс Т. Мошеничество. – СПб.: Питер Пресс, 1996. – 416 с.
5. Ковров А.В. Лояльность персонала. – М.: Бератор, 2004. – 168 с.
6. Доронин А.И. Бизнес-разведка. – М.: Издательств «Ось-89», 2002. – 288 с.
7. Земляков В.М. Своя контрразведка: Практическое пособие / Под общ. ред. А.Е. Тараса. – Мн.: Харвест, 2002. – 416 с.

8. Мясищев В.Н. Психология отношений: Под редакцией А.А. Бодалева/ Вступительная статья А.А. Бодалева. – М.: Издательство Московского НПО «МОДЭК», 2003. – 400 с.

МЕТАПРОГРАММЫ ИЗУЧЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТАПРОГРАММ КЛИЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ

Продажа предполагает психологическое воздействие на клиента – убеждение, внушение уверенности в правильности поступка и т. д. Это понятно любому продавцу менеджеру, работающему в сфере продаж, страховому агенту. Понятно и то, что такое воздействие требует учета психологических особенностей конкретного человека, являющегося потенциальным клиентом. Эта задача у продавца предельно осложнена тем, что он не имеет возможности изучить клиента, например, с использованием психологических тестов, на основании результатов тестирования сделать вывод о типе личности, а потом с учетом этого типа строить убеждающую стратегию. Для реализации сделки продавцу нужно получить информацию о психологических особенностях потенциального клиента буквально в первые минуты общения. И это возможно. Представление о метепрограммах личности, умение изучать их в процессе общения даёт возможность найти индивидуальный «ключик» к человеку.

Само понятие метапрограммы введено и широко используется в одном из направлений практической психологии, которое называют нейролингвистическим программированием личности (сокращенно – НЛП) [1, 2, 3]. С. В. Иванова [4, 5], И. М. Мостовая [6] показали возможности использования метапрограмм в кадровой работе. Е. В. Самсонова [7] одна из первых предложила использовать эти знания для повышения результативности продаж.

В психологии приставка «мета-» используется для обозначения явления более высокого уровня, чем явление, которое обозначает основная часть слова. М. Холл и Б. Боденхамер [2] пишут, что метепрограммы – это программы, стоящие над повседневными мыслями и эмоциями, которые нас посещают. Повседневные мысли и эмоции проявляют себя на первичном уровне в качестве содержания, которое описывает, что именно мы мыслим и чувствуем. Поверх содержания наших мыслей у нас имеются другие мысли и чувства, которые чаще всего проявляют себя за рамками сознания. «Эти «программы» функционируют в качестве «правил» сортировки и восприятия, они управляют тем, *как* мы мыслим и чувствуем. Данное программное обеспечение, подобно любой операционной системе, определяет *структуру* наших мыслей и чувств. Оно обуславливает, что именно мы отбираем» [2, С.31].

Метапрограммы часто определяют как фильтры на пути воспринимаемой информации, которые определяют тип мышления, особенности мотивации и предпочтений, характер принимаемых решений и поступков человека. Без специальной работы метапрограммы не осознаются человеком. Выявив наличие определенной метапрограммы у партнера по общению, мы можем оценить и те индивидуальные особенности, которые с ней связаны. При том, самое ценное для продавца состоит в том, что метапрограммы проявляются в речи человека. Зная их признаки и внимательно слушая и наблюдая собеседника во время разговора, их возможно выявить и внести коррективы в коммуникацию, настроиться на клиента, перейти на его язык, перехватить инициативу и вести за собой. Кроме того, метапрограммы проявляются не столько в содержании речи, сколько в её форме, структуре

построения фраз. Партнер практически не может осознанно контролировать форму речи и преднамеренно вводить нас в заблуждение в этом отношении.

Рассмотрим сущность метапрограмм, которые имеют наибольшее практическое значение для деятельности страхового агента.

Тип референции

Эта метапрограмма показывает, как соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке человека. Есть люди, которые при принятии решений и формировании своих взглядов ориентируются на других, на общественное мнение и общепринятые нормы поведения. Но есть и другие, которые всегда ориентируются на собственное мнение, не обращая внимания на одобрение или неодобрение других людей. У первых преобладает так называемая ***внешняя референция***, у вторых – ***внутренняя***. Здесь нужно подчеркнуть, что речь идёт именно о преобладании определённого типа референции, т.е. человек с внутренней референцией тоже может принять решение, ориентируясь на других, но преобладает у него всё-таки ориентация на собственные убеждения. Примерно равное сочетание обеих ориентаций позволяет говорить о ***смешанной референции***.

Люди с внешней референцией ориентированы на других людей, способны к нахождению новых решений, умеют достигать компромисса, легко управляемы. Но они неуверенно ведут себя в процессе принятия решения, подвержены внешнему влиянию и легко могут менять свое мнение. «Внешнереферентный человек имеет фокус принятия решения вовне. Чем больше людей одобряют его выбор или сделали такой же, тем больше он будет уверен, что делает правильно» [7, С. 265]. Ввиду трудностей в принятии решения, они постоянно нуждаются в вашей поддержке, советах.

Клиентам с ярко выраженной внешней референцией Е.В.Самсонова не рекомендует говорить следующее:

— *Решайте сами...*

— *Вам должно быть виднее...*

— *Я не знаю всех обстоятельств и посоветовать не могу...*

На её взгляд им противопоказаны высказывания, побуждающие их самостоятельно принять решение.

Люди с внутренней референцией наоборот имеют фокус принятия решения внутри. Они принимают решение самостоятельно и не нуждаются в чужих советах. Они сами знают, что им нужно. Готовы жестко отстаивать свою точку зрения, имеют определенное видение целей и занимают четкие позиции, более способны сопротивляться давлению и манипуляции. Но, в то же время, они часто не видят других решений, недостаточно гибки в переговорных процессах. Человек с внутренней референцией «может выслушать множество советов или прочесть множество рекомендаций, но его окончательное решение может вас сильно удивить. У него как бы существует внутренний стержень, собственная система критериев для принятия решения. ...Внутриреферентные люди терпеть не могут, когда им дают советы, когда их поучают или что-то рекомендуют им те, кого они сами пока не считают достойными доверия (их доверия)» [7, С. 264].

Клиентам с ярко выраженной внутренней референцией Е.В. Самсонова категорически запрещает говорить следующие или подобные фразы:

- *Я вам советую...*
- *Послушайте меня...*
- *Все наши клиенты довольны этим...*
- *Большинство считает, что...*

При этом надо учитывать, что с течением времени тип референции может меняться как под планомерным воздействием, так и вследствие изменений в жизни человека.

Определить преобладание того или иного типа референции (или их соотношение) помогают открытые вопросы, отвечая на которые, клиент может объяснить, ПОЧЕМУ он так считает, КАК он пришел к принятию того или другого решения. Это могут быть вопросы: "Почему вы выбрали именно эту компанию?", "Считаете ли вы условия приемлемыми? Почему?", "Как вы решаете, какому из кандидатов отдать предпочтение на выборах?", "Легко ли вы адаптируетесь в новом коллективе? Почему вы так думаете?" и другие.

Ответы типа: "Мне так кажется", "Я так чувствую", "Мне так нравится" или другие, содержащие ссылки на внутренние, собственные ощущения, будут свидетельствовать об ориентации, в первую очередь, на собственное мнение, т.е. на внутреннюю референцию. Если же в ответах содержатся ссылки на объективный результат, на мнение других людей или общепринятые нормы, то это будет свидетельствовать о внешней референции.

Признаки референции

(по Е.В. Самсоновой [7, С. 266])

Критерий	Внутриреферентные	Внеширеферентные
1. Активность «Я»	В высказываниях присутствует активное «Я»: - Я думаю, что... - Я хочу посмотреть вот это... - Мне не идут вещи такого фасона... - Направьте мне условия, я хочу изучить.	Большинство высказываний содержит пассивное «Я»: - Мне говорили, что вещи этой фирмы не очень качественные... - Расскажите (посоветуйте), что больше подходит... - Друзья не советовали мне...
2. Роль других людей	Другие люди или источники информации упоминаются в общении только вскользь: - Я видел это (прочитал об этом) в журнале. Покажите, я хочу сам посмотреть (проверить, разобраться)... - Друзья сказали, что очень выгодные условия. Хочу удостовериться сам. Дайте мне...	Другие люди или источники информации присутствуют в рассказе как важные советчики: - В журнале «Х» написано, что сейчас популярны... У вас есть журнал? - Друзья посоветовали обратиться к вам. Они считают, что это выгодно... А что вы скажете?
3. Управляемость поведения	Их поведение слабоуязвимо. В офисе (помещении), куда они зашли, сами решают, куда им пройти и когда сесть. Ваше приглашение могут прозвонно сфигуровать или принять, но сделать по-своему.	Их поведение управляемо. Лишний раз спросят, можно ли что-то сделать. Ваше приглашение примут с благодарностью. В дальнейшем общении будут ориентироваться на ваши рекомендации и советы.
4. Потребность в помощи близких	При принятии решения в помощи не нуждается. Даже если приводят в офис с кем-то, то отстраняют его от участия в сделке.	Часто приходят в офис (магазин, на презентацию, на просмотр) не один, а с советчиками (родственниками, подругами, специалистами), которые привлекаются на этапе оценки (стоит или не стоит с этим иметь дело).

— Я хочу посмотреть вот это... — Я думаю, что...

— Мне не идут вещи такого фасона...

— Направьте мне условия, я хочу изучить. Большинство высказываний содержит пассивное «Я»:

— Мне говорили, что вещи этой фирмы не очень качественные...

— Расскажите (посоветуйте), что больше подходит...

— Друзья не советовали мне... 2. Роль других людей Другие люди или источники информации упоминаются в общении только вскользь:

— Я видел это (прочитал об этом) в журнале. Покажите, я хочу сам посмотреть (проверить, разобраться)...

— Друзья сказали, что очень выгодные условия. Хочу удостовериться сам. Дайте мне...

Другие люди или источники информации присутствуют в рассказе как важные советчики:

— В журнале «Х» писали, что сейчас популярны... У вас есть такие?

— Друзья посоветовали обратиться к вам. Они считают, что это выгодно... А что вы скажете? 3. Управляемость поведения Их поведение слабоуправляемо. В офисе (помещении), куда они зашли, сами решают, куда им пройти и когда сесть. Ваше приглашение могут проигнорировать или принять, но сделать по-своему. Их поведение управляемо. Лишний раз спросят, можно ли что-то сделать. Ваше приглашение примут с благодарностью. В дальнейшем общении будут ориентироваться на ваши рекомендации и советы. 4. Потребность в помощи близких При принятии решения в помощи не нуждаются. Даже если приходят в офис с кем-то, то отстраняют его от участия в сделке. Часто приходят в офис (магазин, на презентацию, на просмотр) не одни, а с советчиками (родственниками, подругами, специалистами), которые привлекаются на этапе оценки (стоит или не стоит с этим иметь дело).

Е.В. Самсонова [7] предложила следующие правила общения с людьми, имеющими различные типы референции.

Правила общения с внутривысказавшим человеком:

1. Уважительно относитесь к высказанному мнению, даже если клиент не прав.
2. Не спорьте (не говорите: «Нет, это не правильно. Я сейчас расскажу вам, как надо...»).
3. Предоставляйте информацию без нажима и явного подталкивания к решению. Такой нажим быстро отслеживается и вызывает сопротивление не предложению, а форме, в которой оно делается.
4. Выясните, кого клиент сам считает специалистом в вашей области, к кому прислушивается и считает достойным доверия. При аргументации ссылайтесь на данный источник.
5. Формула, которая позволяет влиять на внутривысказавшего клиента, формулируется так:

«Я могу дать Вам информацию (рассказать, показать и т.д.) Но только Вы принимаете решение... (а дальше вы говорите о том, что предлагаете)»

Такая формула, по мнению Е.В. Самсоновой позволяет обойти систему контроля внутривысказавшего клиента.

Примеры:

— Я могу ознакомить Вас с условиями различных программ страхования жизни. Подумайте и сами примите решение, какая из них Вам больше подходит.

— Решив провести отпуск за границей, вы, вероятно, задумывались о страховке. Я могу предоставить Вам подробный перечень программ туристического страхования. Это вид страхования – добровольный. Вы сами решите, на каких условиях и типе туристического договора остановиться.

Правила общения с внешневысказавшим человеком:

1. Выясните, кто и что ему советовал. Во время презентации старайтесь делать ссылки на советы и рекомендации тех, кто был советчиком.
2. Если человек пришел не один, а с «группой поддержки», выясните, кто в ней является главным. В дальнейшем общении ориентируйтесь больше на него, чем на клиента.
3. Опирайтесь на признанные и уважаемые источники информации и оценки, в частности ссылайтесь на известных людей, которых уважает ваш клиент. Это могут быть как

всемирно известные личности, так и люди из круга знакомых данного клиента. Опирайтесь на мнение большинства.

4. Старайтесь не выпускать клиента из-под своего влияния до окончательного завершения сделки. «Даже если вы потратили на уговоры два часа и человек, уверенный в своём выборе, пошел за деньгами, то у вас не может быть ни какой уверенности, что он вернется. Любая фраз типа: «Это ерунда. Не бери», произнесенная случайно встреченным знакомым, может свести на нет все ваши усилия» [7, С. 269].
5. Давайте советы, как специалист, и четко высказывайте своё мнение по поводу того, что данному человеку нужно делать:

Я давно этим занимаюсь. Послушайте меня как специалиста. Это отличные условия. Берите...

Завершая рассмотрение этой метапрограммы, связанной с тем или иным типом референции, нужно отметить, что «чистых» внутриреферентных и внешереферентных людей почти не существует. На это обращают внимание исследователи [3,7]. Много зависит от особенностей ситуации. Человек с внутренней референцией может вести себя как внешереферентный в области, где он некомпетентен. И наоборот клиент с внешней референцией может вести себя как внутриреферентный в вопросах, с которыми давно знаком, если уверен в своем мнении. Кроме того, люди могут не показывать свою референтность, если цена вопроса невелика. Ошибка в этом случае не имеет особого значения. Референтность ярко проявляется в ситуациях серьёзного выбора, когда цена вопроса высока.

Следующая метапрограмма связана с наличием двух типов глубинной мотивации поступков.

Избегание/достижение

Одними из важных личностных особенностей, которые можно определить во время общения, – это мотивационные тенденции потенциального клиента, которые могут состоять в преобладании *стремления к достижению* чего-либо или *избегания неудачи* или чего-то нежелательного. Эти две тенденции иногда соответственно называют «мотивация «К»» и «мотивация «От»». Этот фактор также необходимо учитывать в процессе общения с клиентом. Дело в том, что люди, у которых преобладает тенденция на избегание неудач, испытывают трудности при общении. Из-за боязни неудачи они не решаются идти на риск, не любят новшества, склонны многократно все перепроверять, предпочитают действовать старыми проверенными способами. Такие люди неуверенно чувствуют себя в постоянно меняющихся условиях, в стрессовых ситуациях, им нужна стабильность. Но, поскольку они ориентированы на поиск ошибок или негатива, то бывают весьма успешными в контролирующих видах работ, в аналитической деятельности, они лучше предвидят возможные проблемы. Такие люди могут легко рассказать, чего они *не хотят*, чего они хотят *избежать*, чего *не должно* быть. Из рассказа такого человека можно легко понять, что от не хочет. Но вам не удастся услышать того, что он хочет. Положительная составляющая отсутствует.

Примеры:

- *Я не хотел бы приобретать полисы на всю семью.*
- *Я не хочу, чтобы стоимость страховки увеличилась.*
- *Я не хочу, чтобы в перечне клиник были государственные.*

В отличие от них, люди, ориентированные на стремление к достижениям (или имеющие мотивацию «К»), ставят перед собой определенные цели и стремятся к их достижению, при

этом часто готовы рисковать. Они приветствуют нововведения, не боятся изменений, сами генерируют новые идеи, но при этом склонны не замечать «подводных камней» на пути их реализации. Если давать короткие характеристики, то можно сказать, что люди с преобладанием тенденции стремления знают, чего они ХОТЯТ, а люди с преобладанием тенденции избегания знают, чего они НЕ хотят.

Примеры:

— *Я хочу застраховать ребёнка.*

— *Я хочу, чтобы вы сузили перечень клиник, а также детализировали – при каких болезнях куда будут отправлять на лечение.*

— *Расскажите мои права, я хочу знать, какие действия нужно будет предпринять в случае...*

Избегание как речевая характеристика проявляется в формальном выражении нейтральной позиции (“нормально”, “приемлемо”) или отрицания (приставка “не”). Позитивные формулировки указывают на стремление к достижениям. И.М. Мостовая [6] приводит такой пример: если на вопрос о том, какая работа будет оптимальной для кандидата, он ответит, что нерутинная, недалеко от дома, нормально оплачиваемая и нет переработок, то можно говорить, что в мотивационном плане у него доминирует тенденция избегания неудач. В этом ответе из четырех характеристик работы одна нейтральная (“нормально оплачиваемая”), и три отрицательных (содержат “не” – НЕрутинная, НЕдалеко от дома, НЕТ переработок). Если на тот же вопрос мы получим ответ: “Интересная, хорошо оплачиваемая, в приятном коллективе”, то это свидетельствует о наличии у кандидата стремления к достижениям. Ответ “Творческая, нерутинная, с хорошей оплатой, в известной компании” будет скорее свидетельствовать о преобладании стремления к достижениям, но в то же время о наличии негативного опыта, связанного с рутинной работой или о повышенной критичности к данному фактору.

Вопросы, позволяющие определить преобладание стремления к достижениям или избегания неудач могут быть связаны с выяснением представлений клиента об оптимальных условиях чего-либо (например, условий страхования), выяснением его предпочтений и т.п.

Как же учитывать наличие указанных тенденций в общении с клиентом? Е.В. Самсонова отмечает, что если человек имеет одну из мотиваций в качестве доминирующей, то доводы, ориентированные на другой тип мотивации, он не воспринимает. Иногда просто не слышит, его «фильтр» (т.е. матепрограмма) не пропускает такую информацию. Человек не обращает внимания на слова «не принадлежащие его миру». Например, человеку с избегающей мотивацией не стоит говорить о том, что он *получит* в результате страхования. Это он может не услышать. Ему нужно рассказать о том, чего он сможет *избежать*. «Не понимая этого, продавцы часто начинают нервничать и обижаться: «Я только что рассказал все подробно. А он как будто бы меня даже не слышал. Задает одни и те же вопросы!» Да не слышал! Это так. И это необходимо понимать и учитывать» [7, С. 260].

Е.В. Самсонова сформулировала некоторые правила работы с людьми разного типа доминирующей мотивации.

С клиентами, имеющими мотивацию «От» (избегания):

1. На этапе презентации излагать информацию по формуле «От» > «К», т.е. выслушать опасения, заверить, что он сможет *избежать* беспокоящих его неприятностей и только затем что-то предложить.

2. В общении обязательно использовать *значимые слова* клиента.

Пример:

— *Вам не нужно беспокоиться об организации и оплате консультации врача на дому, вы не несёте расходов связанных с возможной госпитализацией, оплатой препаратов, физиотерапией, при необходимости консультаций узких специалистов вам не нужно платить за них. В наш договор страхования входят риски возникновения острых заболеваний...*

С клиентами, имеющими мотивацию «К» (достижения):

1. Информацию нужно излагать в положительно ключе. Такие клиенты хотят слышать только «положительно упакованную» информацию.
2. По возможности исключить всякие «пугалки» и «страшилки», которые таких людей раздражают. Они даже могут высказать своё возмущение по этому поводу.

Пример:

— *Туристическое страхование является необходимым условием спокойного отдыха. Приобретая наш полис, Вы получаете не только максимальную защиту здоровья, но и качественную поддержку, а главное – гарантию того, что страховка действительно поможет вам в случае необходимости.*

Говоря об этой метапрограмме, многие авторы также указывают на определенную условность разделения людей на две большие группы или на два типа. Наличие определенной мотивации нужно рассматривать именно как доминирующую тенденцию. У человека, как правило, проявляется и та и другая мотивация. Каждый человек чего-то избегает и к чему-то стремится. Но при этом у одних преобладает «пугание себя» различными нежелательными вариантами развития событий, а другим больше нравится думать о том, что они получают, если что-то сделают. В страховании тоже кто-то старается избежать нежелательных последствий, а кто-то больше думает о той выгоде, которую он получит. И всё же, как правило, к какому-то из полюсов человек оказывается ближе

Кроме того, в различных ситуациях один и тот же человек может проявлять разные мотивационные тенденции. Например, как отмечает Е.В. Самсонова, на работе человек может быть ориентированным на достижение результата, а дома больше избегать неприятных ситуаций выяснения отношений. В связи с этим общая рекомендация: **внимательно слушать, собирать и анализировать информацию** в процессе общения. Желательно понять, в каких моментах клиент проявляет себя в стиле избегания, а в каких – стремится достигнуть чего-либо. И далее презентовать свой продукт с учетом этих особенностей. «Всегда необходимо присоединяться к текущему моменту. Клиент всё расскажет сам. Вам только нужно слушать, анализировать и тут же использовать полученную информацию для презентации вашего продукта» [7, С. 263].

Мы рассмотрели понятие метапрограммы и проанализировали признаки, роль двух метапрограмм, а также правила общения с клиентами, имеющими различные проявления этих метапрограмм.

Литература:

1. Деркс Л., Холландер Я. Сущность НЛП. Ключи к личностному развитию. – М.: «КСП+», 2000. – 704 с.

2. Холл М., Боденхаммер Б. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение мыслей», понимание мотивов. – СПб
3. Найт С. НЛП на работе. Различия, которые важны в бизнесе/ Пер. с англ. В. Еременко. – М.: АСТ: Астрель, 2007. – 444 с.
4. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М. Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
5. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
6. Мостовая И.М. Изучение личности в процессе собеседования: структурируем интервью и правильно задаём вопросы / Справочник кадровика, №6, 2005 – С.85 – 89; №7, 2005 – С.80 — 83
7. Самсонова Е. Танец продавца, или Нестандартный учебник по системным продажам. – СПб.: Питер 2009. – 352 с.

ТРИЕДИНАЯ МОДЕЛЬ МОЗГА И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Исследования источников эмоций или аффектов в конце прошлого столетия позволили американскому ученому Полу Маклину выдвинуть теорию «триединого мозга (или разума)» человека. Согласно этой теории мозг в процессе своей эволюции прошел несколько стадий, которые наслаивались одна на другую. Интересно, что рост мозга у человеческого эмбриона в грубом приближении повторяет этот эволюционный процесс. Сегодня в структуре мозга человека можно выделить три основных составляющих.

Первая из этих составляющих – примитивный разум, унаследованный от рептилий или *рептильный разум* (ретикулярная формация, подкорковые узлы и средний мозг). Это наиболее древняя из всех структур. Этот первичный мозг управляет главными жизненными функциями, например дыханием, метаболизмом остальных органов тела, а также стереотипными реакциями и движениями. Он управляет такими базовыми формами инстинктивного поведения как репродукция (спаривание), агрессия, инстинктивная защита своей территории. Эта часть человеческого мозга, как отмечает А. Чаудхури [1], определяет любовь к охоте, сексуальные предпочтения. Унаследованными от наших эволюционных предков является борьба за власть, следование привычным шаблонам, имитация, поклонение прецедентам, обман. У наших эволюционных предков рептилий мы унаследовали механизмы установления социальной иерархии, именно эта составляющая мозга влияет на наш выбор лидеров, борьбу за статус в иерархии, условия взаимного подчинения.

А. Чаудхури отмечает схожесть процессов определения, маркировки и защиты своей территории у рептилий и людей. Эти врожденные формы поведения уходят корнями очень глубоко. Борьба за территорию может выражаться и в свойственной людям борьбе за доминирование. П. Маклин указывает, что ящерицы на своей территории имеет преимущество над более крупным противником, так как «играет на своей площадке», так же как и политик уверен в том, что победит в своем родном штате. «Свойственная людям, животным и рептилиям борьба за территорию, – пишет А. Чаудхури, — особенно важна в том смысле, что обладание территорией – это первый необходимый шаг к успеху в процессах ухаживания, спаривания и размножения. Владеющий собственной территорией индивид имеет бесспорное

преимущество в поисках партнера и образовании семьи. Таким образом, эти формы поведения являются необычайно важными для сохранения и поддержания вида. Следовательно, уже при рождении (а не в результате процесса социализации) мы запрограммированы заботиться о своём личном «пространстве». Дети, которым ничего не объясняли или объясняли мало, также пытаются обозначить свою территорию. На протяжении всей жизни мы устанавливаем территориальные границы в наших домах, на работе, и затем бдительно охраняем их!» [1, С. 40].

С точки зрения диагностики (самодиагностики) проблем управленческой деятельности важно рассмотреть описанные П. Маклином шесть основных типов базового поведения рептилий. Эти типы их поведения находят отражение и в поведении людей. Поразительно, что эти типы поведения, являющиеся результатом импульсов, исходящих от рептильного мозга, возвращают нас на миллионы лет назад к рептилиям (терапсидам), населявшим нашу планету в триасовый период (задолго до появления динозавров).

1. Рутинное поведение. Оно характеризуется однообразием и упорядоченностью действий во времени. Это основные действия, выполняемые в течение дня: сон, пробуждение, купание и т.п. Они возникают как следствие состоявшегося прецедента. «Если какое-либо действие было расценено особью как приемлемое, значит имел место прецедент, в результате чего устанавливается «подпрограмма» действий. Согласно имеющимся наблюдениям, более молодые особи следуют порядку, установленному более опытными рептилиями. Когда такие действия становятся жестко закрепленными во времени и пространстве, они превращаются в ритуал. Рептилии (и люди?!) – рабы рутинных действий, прецедентов и ритуалов. Это «поклонение» прецеденту может иметь важнейшее значение для выживания особи и вида, например, идя на работу, мы в целях безопасности выбираем знакомую дорогу» [1, С. 36 — 37]. Схемы рутинных действий могут даже передаваться от поколения к поколению.

Представления о рутинном поведении сегодня активно используются в маркетинге. Как отмечает А. Чаудхури, формирование товарного бренда по сути сводится к созданию прецедента покупки и превращению покупки товара именно этой марки в рутинное действие.

2. Изопрактическое поведение. Это тип поведения, при котором особи действуют похожим образом. П. Маклин пишет: «Если две ящерицы-самца одного вида реагируют друг на друга агрессивно и демонстрируют вызов, они по существу демонстрируют изопрактическое поведение, то есть ведет себя схожим образом» [цит. по 1, С. 37]. Групповое и массовое изопрактическое поведение у людей представлено очень широко: митинги, поведение толпы, массовое следование определенным стилям одежды (мода), распространение различных увлечений, коллекционирование и т.п.

Только склонностью к изопрактическому поведению можно объяснить поведение толпы, которое привело к трагедии в Минске 30 мая 1999 года. В теплый воскресный день на массовое гуляние по случаю двухлетия радиостанции «Мир» и презентационной акции пивзавода «Оливария» собралась почти 3-тысячная толпа молодежи. Внезапно началась гроза, за несколько минут потемнело небо, и начался сначала сильный дождь, а потом и град. Народ хлынул в ближайшую станцию метро «Немига». В переходе образовалась давка, в которой за 10 – 15 минут погибло 52 человека, из них 44 — молодые девушки в возрасте до 20 лет. Как правило, жертвы падали и были затоптаны, раздавлены толпой. Трагедия поражает своей нелепостью. Ведь людям, которые бежали в метро, реально ничего не угрожало, кроме перспективы намочнуть под дождем.

3. *Тропистическое поведение*. Этот тип поведения получил название от понятия «тропизм», которым в биологии обозначают явление, когда растение поворачивается вслед за перемещением солнца. Такое поведение животных и человека можно рассматривать как воспроизведение определенных программ (устойчивых моделей) поведения в связи с конкретными внешними раздражителями (невербальными сигналами, цветами, движениями). Здесь речь идет о поведении человека как такового, а не об усвоенных в определенной культурной среде стереотипах поведения.

4. *Повторение*. П. Маклин определяет его как многократное осуществление определенного действия.

5. *Проигрывание*. В формулировке создателя концепции проигрывание определяется как «повторение определенных действий, некоторое количество которых соотносится друг с другом многозначно» [цит. по 1, С. 39]. Люди проигрывают определенную последовательность действий в временные интервалы, которые варьируются от нескольких дней до нескольких лет. Таким проигрыванием являются юбилей, дни рождения, день матери и т.д.

6. *Обманное поведение*. У животных оно играет важную роль в выживании. Обман у людей также не всегда обусловлен рациональными соображениями. Достаточно часто он предстает именно как инстинктивно обусловленное обманное поведение.

Доказано, что апелляция к «рептильному мозгу» в процессе психологического воздействия на человека существенно увеличивает его эффективность. Например, соответствующие рекламные тексты увеличивают эмоциональных откликов не рекламные объявления.

Вторая составляющая, которую условно называют *эмоциональный разум* (лимбическая система), унаследована нами от древних млекопитающих. Эмоциональный мозг существовал задолго до того, как появился мозг рациональный. В древние времена обоняние, различение запахов имело первостепенную важность для выживания: именно запахи сигнализировали о съедобности или ядовитости пищи, сексуальной привлекательности полового партнера, приближении хищника или добычи. Поэтому первичные центры эмоций начали развиваться из обонятельной доли головного мозга.

Эта составляющая мозга управляет просоциальным поведением, обеспечивающим сохранение биологического вида, и агностическим поведением, обеспечивающим выживание индивида. Её развитие сыграло решающую роль в эволюции структур мозга, оно явилось результатом перехода к новым формам поведения, связанным с вскармливанием потомства, материнской заботой и воспитанием. Лимбическая система оперирует в области эмоций и чувств, которые связаны с поведенческими формами, отвечающими за сохранение вида.

Как отмечает Д. Гоулман [2], лимбическая система усовершенствовала два мощных механизма: научение и память. Такого рода изменения делали животное более сообразительным при выборе варианта поведения и помогали ему тоньше отрегулировать свои реакции, чтобы приспосабливаться к меняющимся потребностям вместо автоматического проявления реакций.

Формации мозга, унаследованные от рептилий и древних млекопитающих, играют более важную роль в невербальной коммуникации и поведении.

Третья наиболее молодая составляющая – *рациональный разум*, унаследован от более поздних млекопитающих (неокортекс и таламические структуры). Примерно 100 млн. лет назад произошел резкий скачок в развитии мозга млекопитающих. Поверх тонкого двухслойного кортекса (то есть коры головного мозга) образовалось несколько слоев мозговых клеток, в

результате чего сформировался неокортекс, который давал невероятное преимущество в интеллектуальном отношении. Неокортекс человека, намного больший по размеру, чем у остальных видов, привнес все то, что присуще именно человеку.

В нем находятся центры, где объединяется и осознается информация, поступающая от органов чувств. Его основные функции лежат в сфере когнитивной обработки информации на более высоком уровне, включая вербальную коммуникацию, комплексное обучение и память, решение проблем. Несомненное преимущество неокортекса состоит в способности вырабатывать стратегию, осуществлять долгосрочное планирование. Эта составляющая мозга отвечает за творчество, передачу информации, сохранение мысленных образов, культуру.

Неокортекс человеческого мозга позволяет выразить внутренние состояния (эмоции, чувства) вербальными средствами, используя формализованный язык или любой другой способ символической коммуникации, где для выражения смысла применяется система определенных правил. «Благодаря неокортексу к чувству добавляются размышления по поводу этого чувства, и в добавок мы приобретаем способность переживать в связи с восприятием идей, искусства, символов и мысленных образов» [2, С. 29]. Кроме того, как подчеркивает Д. Гоулман, неокортекс допускает утонченную и сложную эмоциональную жизнь, например способность переживать по поводу своих переживаний. Мы способны проявлять гораздо более широкий спектр реакций на свои эмоции и обнаруживать при этом больше нюансов, чем наши ближайшие эволюционные «родственники» приматы.

Но не всегда рациональный разум управляет эмоциональной жизнью. В тяжелых ситуациях, вызывающих крайнее душевное волнение, он уступает руководство лимбической системе (эмоциональному разуму). «Поскольку очень многие высшие центры мозга выросли из лимбической зоны или вышли за ее пределы, эмоциональный мозг играет решающую роль в структуре нервной системы. Являя собой корень, от которого рос новый мозг, эмоциональные области сплетены со всеми отделами неокортекса мириадами соединительных цепей. Это дает эмоциональным центрам безграничные возможности влиять на функционирование остального мозга, включая его центры мышления» [2, С. 31].

Эти составляющие структуры мозга взаимодействуют и образуют единое целое, систему. П. Д. Маклин пишет: «...Мозг человека развивался и увеличивался до своего нынешнего объёма, объединив в себе особенности трех основных эволюционных формаций, унаследованных нами от рептилий, древних и более поздних млекопитающих. В корне разные по своей химии и структуре и в эволюционном смысле разделенные бесчисленным числом поколений, три зоны скопления нейронов составляют иерархию «трех разумов в одном», — «триединый» мозг... эти три эволюционных формации могут быть представлены как три взаимосвязанных биологических компьютера, каждый из которых имеет свой особый интеллект, свою собственную индивидуальность, собственное чувство времени и пространства, собственную память и другие функции... Если эти три формации представить в виде сцепленных структур, функционирующих совместно как «триединый» мозг, становится очевидным, что они не могут быть абсолютно автономными. Однако нельзя отрицать, что они в определенной степени способны действовать независимо...» [цит. по 1, С. 33].

Таким образом инстинктивные реакции, эмоции и мыслительная деятельность, несмотря на то, что они дополняют друг друга, могут проявляться независимо, поскольку они являются порождением различных структур мозга.

Литература:

1. Чаудхури А. Эмоции и рассудок. Их влияние на поведение потребителя/ Пер. с англ. Дутовой О.Б. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 256 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2008. – 478 с.

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ПОДРОСТКОМ

Родителям важно понимать, что их подросток переживает очень важный, но противоречивый период своей жизни: по всем своим биологическим и интеллектуальным параметрам он уже взрослый, но по своему жизненному опыту и социальному статусу он еще ребенок. Вот и общайтесь с ним по форме, как со взрослым. А в содержании общения учитывайте его «детскость».

Источником значительной части проблем и сложностей в отношениях с подростками является неготовность родителей воспринимать подростка уже как взрослого человека, понимать особенности его развития в этот период, уважать его личность, толерантно относиться к его потребностям. Учитесь. Изучайте психологию и физиологию подростка. Будьте компетентными родителями.

Родителям важно понимать, что возможная агрессивность подростка, эмоциональная несдержанность, отчужденность, несобранность, непослушность не направлена против них. Подросток с ними не воюет и не нужно объявлять войну в ответ (помните, что в войне родителей и детей всегда проигрывают родители). Все эти негативные проявления выступают с одной стороны средством формирования личности взрослого человека, а с другой стороны следствием этого процесса. Нужно набраться терпения и помочь ребенку взрослеть. Если ситуация не угрожает жизни ребенка, и вы не знаете, что делать, то лучше не делайте ничего.

В подростковом возрасте происходит достаточно резкая смена ведущего вида деятельности. Если раньше это была игра, то теперь ведущим становится межличностное общение. Кроме того, происходит замена значимой (референтной) группы. Ценность общения с родителями снижается и возрастает значимость общения со сверстниками. Это нормально, так и должно быть. Это важное условие формирования личности подростка. Нужно принять это и стремиться удержать контакт с подростком.

Родителям многое в своем подростке может не нравиться, но у них есть возможность влиять на ребенка только до тех пор, пока он слушает. Нужно прилагать все усилия, чтобы сохранить психологический контакт с подростком. Запретить себе все, что может порвать эту нить связи: упреки, несдержанные замечания, негативные оценочные суждения, излишнее доминирование и т.п. Подружитесь с подростком, больше спрашивайте, если это уместно, сочувствуйте, поддерживайте.

Мягко, но настойчиво формируйте мотивацию необходимой деятельности (учебы, домашней работы и т.д.). Делайте положительное подкрепление всего хорошего, что делает подросток

(хвалите, признавайте успех, поощряйте). Тактично и корректно, в диалогі розоблачайте отговорки. Показуйте, що успіх залежить від зусиль підлітка. Научіться давати відтерміновані поручення або завдання, не настаючись на негайному їх виконанні. Считайтесь з особистими планами підлітка. Не опекайте, дозвольте йому зробити свої помилки і пережити негативні наслідки цих помилок. Пам'ятайте, що багато людей навчаються тільки на своїх помилках

Підліткова емансипація (підлітковий «бунт») включає емоційні, поведінкові і ціннісні аспекти. Приміть формуючу незалежність підлітка. Від цього залежить вся його наступна життя: наскільки амбіційними будуть його життєві плани і цілі, як наполегливо він буде їх досягати, зможе чи подолати труднощі і невдачі. Дозволяючи дитині бути незалежним ви даруєте йому ключ до наступних життєвих успіхів.

Доверяйте своєму дитині. Відкажіться від дрібного контролю, застосовуйте більш гнучкі і делікатні форми контролю. Навчайте його самоконтролю. Не маючи певної ступеня свободи і незалежності, дитина не навчиться самостійно приймати рішення, планувати свою життя, вибирати оптимальні способи досягнення цілей. Пам'ятайте, що не даючи дитині можливості «практикуватися» в самостійності, не надаючи йому права на власні спроби і помилки, ви убиваєте його майбутню дорослу життя.

І нарешті: займайтесь, нарешті, собою, своєю життяю. Добейтесь в ній чогось, що може послужити вашому авторитету в очах підлітка. Станьте гідним прикладом для свого дитини.

ЕТОЛОГІЧНИЙ ПОГЛЯД НА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

(Кадровик. Трудове право і управління персоналом, №1/2006. – С. 74 – 79)

Вже майже десяти років вивчаючи феномен лідерства, я звернув увагу на значну неузгодженість теорії та практики. З одного боку, у теоретичних роботах як вітчизняних так і іноземних авторів лідер постає як безперечно позитивна особистість: цілеспрямований, наполегливий, чуйний, розуміє людей тощо. З іншого боку, у практичній діяльності досить часто спостерігав випадки, які не можна було пояснити з огляду на ці теоретичні знання. Наприклад, важко було зрозуміти чому колектив невеликого підприємства не сприймав як керівника ввічливу, справедливу, тактовну людину, яка чесно прагнула підвищити ефективність праці, а отже і добробут працівників. Підлеглі майже відкрито ігнорували цього керівника, хоча усвідомлювали правильність його дій. І навпаки, науковим колективом порядних людей управляв корисливий, вкрай неполадний і навіть аморальний, агресивний і нестриманий, схильний до обману й маніпулювання керівник, який своїми вчинками заподіював значної шкоди спільній справі. І ніхто із освічених і висококваліфікованих підлеглих навіть не робив спроби йому протидіяти. Чому так відбувалося? Я впродовж тривалого часу не міг знайти задовільних відповідей на подібні питання.

Для власників, керівників підприємств, менеджерів кадрових підрозділів ці питання мають велике практичне значення, оскільки від правильності підбору кандидатури на керівну посаду залежить доля того підрозділу підприємства, яким керуватиме ця людина. Керівник, який не

відповідає вимогам посади, може за короткий термін зруйнувати те, що створювалося роками ціною тяжких зусиль і значних матеріальних витрат.

Несподівано для себе частину відповідей на проблемні питання лідерства я знайшов у сусідній з психологією досить молодій науковій галузі, яка має назву *етологія*. Вона вивчає інстинктивні основи поведінки живих істот, в тому числі і людини. Про необхідність залучення досягнень етології для вивчення проблеми лідерства висловились також українські вчені К. Корсак та О. Бойчук [4]. Виявилось, що значна частина чинників психологічного впливу одної людини на іншу, досягнення лідерської, чи хоча б домінуючої позиції у групі функціонує несвідомо і керується певними інстинктивними програмами, так саме, як і у інших живих істот. Як зазначає В. Дольник для етолога людина це лише “пихата тварина”, один з біологічних видів, який у значній мірі також керується інстинктами [1]. Може така позиція когось і буде шокувати, але не будемо робити передчасних висновків щодо практичної значущості певних теоретичних положень етології.

Інстинкти етологами розглядаються як успадковані програми поведінки, котрі “запускаються” при наявності певних зовнішніх ознак ситуацій, або об’єктів, з якими має справу людина [1, 2]. Вона народжується з великою кількістю таких програм. Ці програми спрацьовують коли збігається закладений у них шаблон з певними зовнішніми сигнальними ознаками. Механізми реалізації природжених програм передбачають лише формально-поверхове співвіднесення ситуації за схематичними сигнальними ознаками, що закладені в ці програми. “Інстинкти не питають, чи може людина без них обходитися. Вони просто включаються, коли вважають за потрібне. Нелогічна й незрозуміла з розумних позицій інстинктивна мотивація надзвичайно логічна і зрозуміла в первісній системі координат, й була доцільна в первісні часи. Але в сучасній обстановці поведінка, що реалізується інстинктами, далеко не завжди адекватна...” [2, С. 35]. При цьому вчені підкреслюють що інстинкти надзвичайно “толерантні” у відношенні до мислення. Наші раціональні (обдумані) рішення за виключенням деяких випадків не суперечать інстинктивним програмам. Це відбувається тому, що інстинкти керують людиною опосередковано, через емоції та почуття. Тобто, наприклад, спочатку людина нам подобається чи не подобається, а потім ми вирішуємо, чи будемо ми з нею мати справу, і якщо так, то яку саме. А от сподобається вона нам чи ні значною мірою залежить від наших інстинктів. Часто людині не залишається нічого іншого як раціонально виправдовувати перед самим собою та іншими свої інстинктивно мотивовані дії, як пише А.Протопопов [2], займатися підгонкою під відповідь. Для раціонального пояснення інстинктивно-мотивованої поведінки людина може використовувати й суто випадкові доводи. Реальна картина поведінки людини на відміну від інших представників тваринного світу, на його думку, ускладнюється й заплутується наявністю у нас інстинктивної й свідомої (раціональної) мотивації які можуть вигадливо переплітатися.

Інстинкти надзвичайно повільно змінюються. Значна частина інстинктів сформувалась біля 20 – 30 мільйонів років тому, коли розпочалася еволюція приматів. Ці програми поведінки міцно закарбовані у генетичній пам’яті і будуть жити в нас до тих пір поки ми відносимося до роду приматів. Розум індивіда не може якось змінити його ж інстинктивні програми. Більше того, він навіть не знає про їх існування. Однак етологи визнають, і для нас це важливо, що індивід в деяких випадках може свідомо не підкоритися поштовху інстинкту.

Серед всіх інстинктів, які керують людиною, на думку етологів, найважливішими є *ієрархічні*, тобто такі що управляють побудовою у групі живих істот певної піраміди взаємного домінування і підлеглості. Ці інстинкти значно давніші навіть за інстинкти продовження роду

(у цьому плані етологи суперечать З.Фрейду стосовно того, який інстинкт вважати “основним”). Інстинкт підкорення ієрархії стада, зграї існує майже стільки ж, скільки й саме життя. Вже у найпростіших живих істот, схильних до групового існування спостерігаються зачатки піраміди у якій є особини, котрі, як кажуть етологи, мають найвищий ранг, і ті, які знаходяться знизу піраміди, тобто мають найнижчий ранг.

Ранг в ієрархічній піраміді має велике значення для кожної особини, тому члени групи постійно борються між собою за підвищення рангу, або збереження досягнутого. Етологи вважають, що здатність досягти найвищого рангу у групі, тобто **ранговий потенціал**, є біологічно обумовленою і успадковується істотою. Крім того високий ранговий потенціал завжди має зовнішні ознаки. Сприймаючи ці зовнішні ознаки, члени групи визначають статус кожного з них. Наприклад, вченими визначено, що ознакою високого рангового потенціалу у півнів є високий червоний гребінець. Коли експериментатори самому високоранговому півнику заклеювали гребінець, то за досить короткий проміжок часу він опускався на найнижчі щаблі ієрархічної піраміди. І навпаки, коли низькоранговому півнику наклеювали великий червоний поролоновий гребінець, то через деякий час він підіймався на верх піраміди, тобто інші птахи сприймали його як високорангового.

На переконання етологів ієрархічна піраміда у групі людей будується за таким самим принципом. Люди також мають зовнішні та поведінкові ознаки високого рангового потенціалу. Несвідомо сприймаючи ці ознаки, члени колективу вибудовують ієрархічну піраміду. У міжособистісному спілкуванні, зокрема у діаді як у найменшій групі, співрозмовники теж більшою частиною несвідомо визначають взаємний статус, або починають боротьбу за більш високий ранг.

Всіх чоловіків можна приблизно розділити на дві нерівні групи. Більшість несвідомо орієнтована на змагання з іншими членами групи за підвищення свого ієрархічного рівня. Чимало з них, зазначають К. Корсак та О. Бойчук [4], вважають це завдання настільки важливим, що легко погоджуються на ризик для доведення своїх якостей. Такі особи здатні навіть на злочини або самопожертву, щоб панувати. Меншість, за даними цих авторів менш ніж 10%, не мають такого яскраво вираженого прагнення до обов’язкового перебування у групі і змагання за лідерство.

Тут треба зауважити, що фізична сила навіть у тварин не гарантує досягнення найвищого рангу у групі. При тому, чим більш високорозвинена істота, тим менше кореляція між рангом і фізичною силою. Етологи, і навіть деякі психологи вирішальним компонентом рангового потенціалу у людей вважають впевненість у своїй вищості, перевазі над іншими. Така впевненість може бути, і досить часто буває, нічим не підкріпленою й необґрунтованою. Відомий психолог Володимир Леві називає цю якість силою нахабності. Впевненість одної людини просто гіпнотизує іншу.

Другою ознакою рангового потенціалу є рівень поступливості або навпаки конфліктності. Чим нижче ранговий потенціал особини, тим менш напружений конфлікт викликає у неї дискомфортні почуття. Людина з високим ранговим потенціалом спокійно витримує конфлікт високої напруженості, тобто є конфліктно стійкою, і навіть сама може ініціювати конфлікти.

Інстинктивно обумовленим етологи вважають опускання оцей як визнання свого нижчого (підлеглого) статусу у порівнянні з партнером по спілкуванню. Така поведінка характерна для всіх приматів, включаючи і людину. Це може бути візуальною ознакою визнання або не визнання вищого рангу партнера по спілкуванню.

А. Протопопов розрізняє три види рангового потенціалу: вихідний, фактичний та візуальний. *Вихідний* ранговий потенціал індивід отримує при народженні. Він визначається головним чином спадковістю, а також певною мірою умовами внутрішньоутробного розвитку. *Фактичний* визначається вихідним потенціалом але й залежить від конкретних обставин в яких опинилась людина, які можуть або сприяти, або перешкоджати його розкриттю. Оскільки ранговий потенціал визначається різними, в тому числі й не пов'язаними одна з одною ознаками, то реальна ієрархічна картина може мати суперечливі ознаки, тобто одні будуть вказувати на високий ранговий потенціал, а інші – на низький. Для ілюстрації такого випадку вчений наводить наступний приклад: зовнішня неохайність чоловіка – ознака низького рангу. Однак коли він у брутальній агресивній формі починає вимагати щоб його пропустили без черги, то більшість людей схиляється до того, щоб уступити йому, визнаючи тим самим його більш високий ранг. При тому що його суспільний статус може бути надзвичайно низьким.

З цієї обставини А. Протопопов виводить поняття *візуального* рангового потенціалу, як сукупності сигнальних ознак, можливо другорядних, але виражених досить яскраво щоб спрацювали інстинкти в інших осіб. Приклад: чоловік із симптомами нарцисизму (закоханості в самого себе) може у когось з оточуючих складати враження високорангового. Але при цьому бути абсолютно позбавленим здатності боротися за “місце під сонцем”. А така здатність є сутністю високого рангу. Тобто візуальний ранг може збігатися з фактичним, а може й не співпадати. Інакше кажучи ранговий потенціал досить часто може виявлятися ілюзорним, а саме таким, що не відповідає реальній здатності людини до рангової боротьби. Особа може бути низькоранговою по суті, але мати одну-дві ознаки високого рангу. Крім того, на різних представників групи можуть складати враження різні прояви рангового потенціалу інших членів товариства. Виходячи з цього одна або декілька яскравих візуальних ознак людини (наприклад, вишуканий зовнішній вигляд або пихатість) можуть на когось подіяти, незважаючи на її об'єктивно низький ранговий потенціал. “Навіть своїх первісних цілей, інстинктивні програми, з огляду на примітивність механізмів їх реалізації, досягають посередньо, з великими похибками” [2, С. 50].

Але етологи визнають, що на відміну від більшості тварин люди у різній мірі підвладні своїм інстинктам. Є люди, які керуються переважно розумом, інші ж повністю підвладні своїм інстинктам. Рівень домінантності (сили) інстинктивних моделей поведінки людини по відношенню до розумових етологи називають *примативністю* (від слова “примат”).

Тут А. Протопопов звертає увагу на те, що примативність не тотожна поняттю культури або її відсутності. Культура людини – це продукт виховання, освіти. Примативність же є успадкованою якістю. У культурної людини, на думку цього вченого, первісна інстинктивна мотивація пригнічена вихованням й замінена вимогами законів та звичаїв. Однак інстинктивна мотивація може себе проявити у тих випадках, коли закони чи звичаї ситуацію чітко не визначають, наприклад під впливом алкоголю, чи сильних душевних переживань. І ці прояви тим частіше і яскравіше, чим вище примативність людини. Інакше кажучи, чим менше контролює себе чоловік у залицянні до жінок, або у прагненні домінувати у групі перебуваючи під впливом алкоголю, тим вище його примативність.

На думку етологів примативність більше корелює з емоційністю людини, ніж з культурою. Адже інстинктивні програми спонукають людину до певних дій опосередковано через формування певних емоцій. Високопримативна людина підкоряється цим емоціям. Тобто схильність до емоційно обумовлених вчинків є зовнішньою ознакою (проявом) високої

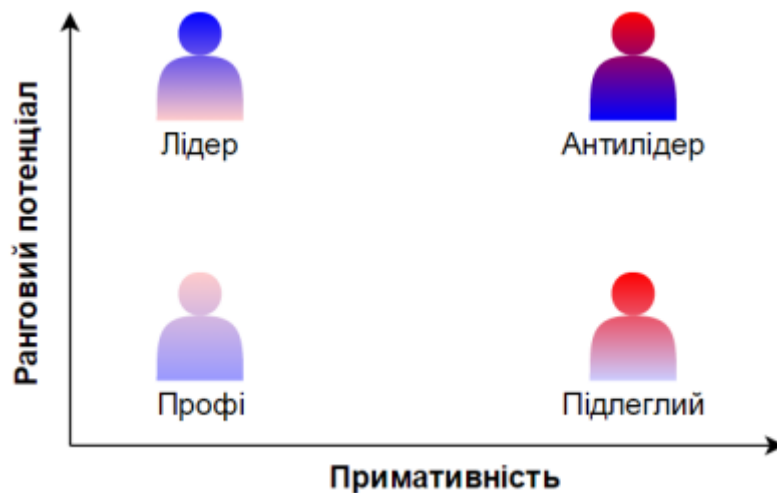
примативності. Низькопримативна людина, навіть переживаючи такі ж самі за силою емоції, здатна діяти інакше.

Примативність, як і ранговий потенціал, детермінований генетично. Вона, на переконання етологів, досить мало змінюється під впливом виховання й освіти. З цього приводу А. Протопопов пише: “Буває, що людина з серйозною науковою освітою у життєвих питаннях може не довіряти своїм знанням, більше покладатись на почуття. І навпаки. Дуже низькопримативна людина живе ніби поза первісною ієрархією; високопримативна, навпаки, надзвичайно чутлива до рангу оточуючих. найменший прояв поступливості оточуючими вона сприймає як сигнал до початку ієрархічної атаки; зустріч же з чимось (або з кимось) таким, що її переважає, викликає у такої параліч волі й огидне підлабузнювання” [2, С. 56].

Ще одна важлива деталь, що стосується примативності. Вона не є показником сили, або слабкості інтелекту. Людина може мати високі інтелектуальні показники, але у своїй поведінці значно більше керуватися інстинктами. Наприклад, видатний вчений фізик може поєднувати ґрунтовні наукові знання зі щирою релігійністю, яка є ознакою високої примативності.

Взявши до уваги дві розглянутих характеристики, тобто ранговий потенціал та примативність, можна запропонувати своєрідну етологічну типологію людей (див. схему 1).

Схема 1.



В такій типології будемо розрізняти чотири типи з гранично вираженими характеристиками:

“Лідер” – високоранговий але низькопримативний;

“Антилідер” – високоранговий і високопримативний;

“Профі”- низькоранговий і низькопримативний;

“Підлеглий” – низькоранговий але високопримативний.

Спробуємо коротко охарактеризувати кожний тип. “*Лідер*” має високий статус у групі і прагне до влади. Але влада для нього має, як кажуть психологи “інструментальне значення”, тобто влада йому важлива не сама по собі, а як інструмент досягнення чогось іншого. Впевнений у собі. У спілкуванні як правило не демонструє свого домінуючого статусу. З партнером по спілкуванню взаємодіє з позиції “на рівних”.

Має схильність до самоконтролю, вміння управляти власними інстинктами й бажаннями, здатність до раціональної організації власного життя. В конфліктних й екстремальних ситуаціях зберігає спокій, добре керує своїми емоціями. Потрапляючи на посаду керівника, проявляє турботу про підлеглих. Йому властиве милосердя, співчуття. Здатний згуртувати навколо себе команду лідерів та професіоналів. Рішення приймає раціонально, детально аналізуючи наявну інформацію, передумови, закономірності і механізми власної діяльності. У своїх діях керується нормами моралі, певними професійними принципами. Здатний переживати докори сумління за певні вчинки.

Користується симпатією у жінок, але прагне до вірності у сімейних або інтимних стосунках. Здатний підтримувати ділові стосунки з жінками, які досягли певного рівня професіоналізму. Може бути заступником у керівника-жінки, або ефективно працювати у колективі, яким керує жінка, якщо вона демонструє високий рівень управлінської компетентності.

“*Антилідер*” виглядає менш привабливо. Це людина за будь якої ціни прагне до влади, може іти до неї, як кажуть, “по трупах”. Влада має для “антилідера” самоцінність, тобто влада заради самої влади. У міжособистісному спілкуванні в залежності від рангу партнера або домінує, або активно демонструє підлеглу позицію. Спілкуватися “на рівних” не здатний. Такі якості, як доброта, порядність, чесність, повага до інших людей, тактовність, совість, які справедливо вважаються ознаками, культурної, порядної людини, можуть бути тільки маскою і при найпершій нагоді відкидаються “антилідером” заради захоплення чи утримання влади. Для психіки такої людини характерна найвища концентрація на висловлюваннях і діях інших осіб щодо себе. Вони надзвичайно вразливі і чуттєві щодо цього. «Це означає, що досить один раз сказати щось неприємне (наприклад, правду) такому «лідеру» і ви автоматично і назавжди станете небажаною або ворожою особою» [4, С. 68]. «Антилідер» ніколи не вибачить і не забуде образу.

На посаді керівника оточує себе підлабузниками, які активно демонструють свою підлеглу позицію. Лідери і професіонали, які демонструють незалежність і самостійність у поведінці, викликають у нього почуття страху, тому такий керівник прагне якомога скоріше позбавитися них. Оскільки у “антилідера” домінують інстинкти, в тому числі і інстинкт самозбереження, в екстремальних ситуаціях поводить себе як боягуз, має “підлотну здатність під час небезпеки підставляти інших”. У стосунках з тими, кого вважає нижчими за себе за ранговим статусом, ініціює конфлікти, під час яких поводить емоційно, нестримано, нахабно. Відчуває задоволення, коли здійснює тиск на інших людей, підкоряє їх, принижує залякує.

Незалежно від сімейного стану має багаточисленні нерозбірливі сексуальні зв'язки з жінками. При цьому жінок не може сприймати як рівних собі істот, важко підтримує з ними ділові стосунки оскільки кожному з них сприймає насамперед як можливий об'єкт сексуального інтересу. Етологи відзначають, що у всіх тварин кількість сексуальних контактів є найбільш простим й чітким кількісним показником рангу самця в ієрархії і “антилідер” цілком відповідає цьому критерію. Принципово не здатний працювати під керівництвом жінки, за виключенням тих випадків коли жінка-керівник поводить себе агресивно.

Основною характерною ознакою “*профі*” є відсутність прагнення високого статусу в групі, чи домінування у спілкуванні. Така людина немовби не помічає ієрархічної піраміди, існує поза нею. Представники цього типу, звичайно, можуть входити в ієрархічну групу, але відмовляються боротися і змагатися, активізуючись лише під час спроб інших цілком

підкорити їх своєму впливу. «Профі» досить спокійно сприймає критичні висловлювання на свою адресу, оскільки він сам оцінює себе а думки інших для нього хоча й важливі але другорядні.

При наявності достатньої мотивації може вдосконалювати себе у справі, яка не потребує групових форм діяльності, концентрується на саморозвитку і суцільно індивідуальній діяльності, що досить часто веде до значних успіхів у навчанні й інших «неколективних» заняттях. Рішення приймає раціонально. Жінки як правило таких чоловіків не помічають, тому вони досить часто залишається самотніми.

Для “*підлеглого*” надзвичайно важливою є наявність у групі домінанта, відсутність якого викликає у цього типа тривогу. Але для цієї категорії людей важливо, щоб керівник демонстрував зовнішні ознаки високого рангу. Вони поважають тільки того, кого бояться. Тому “лідера” з нашої типології вони не завжди сприймають як високорангового, оскільки він не завжди демонстративно виказує ці ознаки. Вчинки “підлеглого” максимально керуються емоціями. Він боязливий, нерішучий, максимально підвладний груповому тиску, неправдивий, безсоромний. Легко іде на порушення моральних норм. Боїться конфліктів і взагалі невизначеності. У спілкуванні майже автоматично приймає підлеглу позицію і підкоряється вимогам партнера, який демонструє ознаки високого рангового потенціалу. З насолодою принижує слабших за себе.

Тут треба мати на увазі, що наведені типи мають гранично виражені (високі або низькі) характеристики рангового потенціалу та примітивності. У своїй практичній діяльності таких я теж зустрічав. Але переважна більшість людей розташовується між цими крайніми точками.

Слід зазначити, що психологи, антропологи вже давно звернули увагу на подібні відмінності у поведінці людей і пропонували схожі типології. Ще у Біблії згадується про такі типи, як «Пастирі», «Вівці», «Хижі вовки» та «Вовки у овечих шкурах». А наш сучасник Ігор Каганець /3/ за ознаками наявності чи відсутності совісті та агресивності також розрізняє чотири типи людей з досить категоричними назвами: «Людина подвійна», «Людина проста», «Нелюдь» і «Перевертень», які частково співпадають з описаними вище типами. Але йому бракувало наявного наукового інструментарію для обґрунтування, хоча б гіпотетичного, цих типів людей. Здається етологія надала можливість усунути цей недолік.

Які ж рекомендації керівникам, менеджерам кадрових служб можна сформулювати з урахуванням такої не вельми складної типології. По-перше, стосовно спілкування з представниками того чи іншого типу. Очевидно що психологічний вплив на “лідера” або “профі” треба здійснювати переважно у формі переконання. З цією метою їм слід доводити раціональні аргументи, логічні висновки, кількісні дані тощо. Керівник може тут домінувати як професіонал, що досконало володіє ситуацією у питаннях, пов’язаних з технологією діяльності.

У спілкуванні ж з “антилідером” і “підлеглим” з метою домінування керівник повинен насамперед демонструвати зовнішні ознаки високого рангового потенціалу. До таких ознак, нагадаю, слід відносити:

— витримування погляду партнера по спілкуванню (той хто визнає більш високий ранг партнера опускає чи відводить очі першим);

- комплекс поведінкових елементів, що сприймаються як упевненість у собі (нешвидке повільне мовлення, відповідні характеристики голосу, спокійне витримування затягнутих пауз у спілкуванні, контроль емоцій);
- демонстрація можливості агресивних дій стосовно партнера по спілкуванню (саме можливості, а не самої агресії) при цьому не можна проявляти злобності, яка свідчить про низький ранг;
- вишуканий зовнішній вигляд, дорогий одяг, аксесуари, взуття;
- беззаперечна турбота про себе і свій комфорт;
- демонстрація успішності, поведінка людини яка “сита” радостями життя, у якої в житті все складається удачливо;
- домовляючись про зустріч треба “вимагати”, “пропонувати”, “наполягати” і ні в якому разі не “просити”, й не вибачатись за свої вимоги.

По-друге, наведена типологія яскраво демонструє, якому саме претенденту слід надавати перевагу у вирішенні питань стосовно призначень на керівні посади — чим вище у людини ранговий потенціал і чим менша примітивність тим більше вона відповідає вимогам керівної діяльності. Нажаль на даний час не розроблено надійних методик для вивчення цих характеристик. Але з цією метою можна використовувати методи бесіди, спостереження, аналізу продуктів діяльності, біографічний метод.

На завершення треба зазначити, що вчені вже давно дискутують з приводу співвідношення біологічного і небіологічного (духовного) в поведінці людини. Але, як справедливо зауважують К. Корсак і О. Бойчук, «не можна впевнено стверджувати, що «лідери» у новому тисячолітті будуть відрізнятися не войовничістю і безмежною нахабністю, а найвищою професійно-інтелектуальною компетентністю, толерантністю, розумінням себе й інших, відповідальністю» [4, С. 69]. І до чого б не привели ці спори, треба безумовно визнати те, що людина є поєднанням біологічного і духовного. Ігнорування цього тезису приводить до наукових помилок, однобічного розгляду людини, які в свою чергу є причиною помилок і втрат у практичній діяльності, зокрема в управлінні, кадровому менеджменті.

Література:

1. Дольник В.Р. Непослушное дитя биосферы. Беседы о поведении человека в компании птиц, зверей и детей. Изд. 3-е, доп. – СПб.: ЧеРо-на-Неве, Паритет, 2003. – 320 с.
2. Протопопов А. Трактат о любви, как её понимает жуткий зануда. – М.: Издательство «КСП+», 2002. – 304 с.
3. Каганец И. Управленческая антропология / MoneyMaker, № 7/8, 1999. – С. 46 – 47.
4. Корсак К., Бойчук О. Лідери XXI століття (завдання і гіпотези) / Персонал, № 4, 2004. – С. 64 – 69.

НЕКОТОРЫЕ ПРИЕМЫ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРУ)

Приемы убеждения

А. Риторические приемы.

1. **Выявление противоречия.** Если стоит задача опровержения, то нужно выявить противоречие в рассуждениях собеседника и сосредоточить его внимание на этом противоречии. Обязательным условием при этом является очевидность противоречия и для партнера.

2. **«Извлечение выводов».** Сущность этого метода заключается в последовательном формулировании «цепочки» выводов, которые в итоге приводят к необходимому заключению. Каждый вывод должен быть достаточно аргументирован, а вся «цепочка» четко логически связана.

3. **Сравнение.** Этот прием имеет очень большое значение в процессе доказывания ввиду его наглядности и иллюстративности. Сравнение может быть прямым или символическим. В первом случае сравниваются явления или предметы одной категории, например двух исполнителей в решении какого-либо вопроса. Во втором случае сравнение имеет иносказательный, символический характер.

4. **Прием «да..., но...».** Во многих случаях при опровержении целесообразно согласиться с некоторыми бесспорными аргументами партнера. Однако любые аргументы, как правило, охватывают не только преимущества, но и заключают в себе недостатки. Поэтому, после того как мы согласились с доводами (т.е., сказали «да»), целесообразно их проанализировать и выявить отрицательные стороны («но...»).

5. **Дифференцирование.** Во многих случаях в профессиональном общении целесообразно доводы или аргументацию партнера разделить на следующие обособленные части:

а) «это верно и с этим можно согласиться»;

б) «это вызывает сомнения, об этом существуют различные точки зрения»;

в) «эти доводы с нашей точки зрения полностью ошибочны».

После этого, в зависимости от ситуации, нужно сосредоточить внимание собеседника на той части, которая выгодна нам в процессе доказывания.

6. **«Бумеранг».** Очень эффективным может быть использование в убеждении или опровержении партнера его же аргументов.

7. **Игнорирование или смещение акцентов.** В некоторых случаях аргументы партнера невозможно опровергнуть, но их можно попытаться проигнорировать, сместив акценты в соответствии с целями общения.

8. **Опрос.** Этот прием заключается в постановке партнеру серии логически связанных вопросов, которые приводят его к необходимому выводу.

Б. Спекулятивные приемы.

1. **Преувеличение.** Состоит в преувеличении значения любого факта или явления, о котором идет речь, его отдельных недостатков или положительных сторон.

2. **Использование шутки или анекдота.** Остроумное использование этого приема может разрушить самую тщательную аргументацию. Если же объектом шутки оказалась наша аргументация, самым разумным будет ответить аналогичным образом — шуткой, или в

крайнем случае посмеяться над собой вместе со всеми. После этого продолжить изложение существа своей точки зрения.

3. **Ссылка на авторитет.** Для определенной категории людей достаточно убедительной является ссылка на авторитетную для них личность.

4. **Дискредитация источника информации.** В этом случае опровергается не точка зрения или доводы собеседника а его компетентность в обсуждаемом вопросе, ставится под сомнение его личность.

5. **Техника изоляции.** Этот прием является умышленным нарушением одного из правил риторики, заключающемся в том, что выделять из текста можно только те ключевые части, которые имеют самостоятельное значение, и не могут быть извращены. При использовании техники изоляции из доводов партнера вырываются именно такие высказывания, смысл которых меняется без контекста, иногда приобретая противоположное значение.

6. **Изменение направления.** Заключается в том, что партнер переводит речь на другой вопрос, который по существу не имеет отношения к обсуждаемому.

7. **Обман или введение в заблуждение.** Состоит в сообщении партнеру лживой информации и может осуществляться умышленно (обман) или неумышленно (введение в заблуждение). Сюда же нужно отнести и искажение, извращение наших доводов, смещение в них акцентов.

8. **Техника отсрочки.** Этот прием нельзя считать безусловно спекулятивным. Он заключается в умышленном затягивании хода дискуссии или беседы с целью выиграть время для обдумывания своих аргументов. При этом можно задавать уточняющие вопросы, просить дополнительного разъяснения по тем аспектам, которые уже рассмотрены.

9. **Контрвопросы.** Вместо опровержения доводов, предоставления ответов на вопросы партнер задает ответные вопросы.

ПРИЕМЫ ПРЯМОГО ВНУШЕНИЯ

Совет и предложение.

Эти приемы наиболее эффективны в том случае, если объект проникся доверием к внушающему. Приемы прямого внушения требуют различной постановки голоса, интонации предложений, жестикуляции. Так при использовании совета для внушения, тон должен быть мягкий, доброжелательный.

Внушающее наставление.

Внушающее наставление характеризуется тем, что обращение менеджера, выраженное в императивной форме, без аргументации, обуславливает исполнительское поведение партнёра. Словесными формами внушающего наставления являются повеление, указание, распоряжение, запрещение.

Повторение.

К группе приемов прямого внушения вероятно следует относить и повторение. Но повторяя воздействие, следует стремиться к тому, чтобы внушаемое входило в сознание слушателей или читателей каждый раз по новому, с помощью разных факторов, чтобы изменился способ подачи содержания.

Приемы косвенного внушения

Намек.

Он может осуществляться в форме шутки, иронии, совета, аналогии. Внутренняя сущность намека в его направленности не на сознание, не на логику объекта, а на эмоции и внутренние установки.

Косвенное одобрение или осуждение.

Внушающее косвенное одобрение используется для формирования у партнёра чувства уверенности в своих силах, положительного отношения к определённым идеям. Одобрение произносится с яркой эмоциональной окраской, в голосе слышится теплота, преобладает мягкий тон.

Обманутое ожидание.

Предпосылкой успешного применения этого приема является создание напряженной ситуации ожидания от оппонента вполне определенных действий. Предшествующие события должны сформировать у объекта строго направленный ход мыслей. При обнаружении несостоятельности этой направленности объект внушения оказывается в растерянности и без сопротивления принимает внушаемую идею.

«Приклеивание ярлыков».

Наименованию основной идеи или явления «приклеивается» эпитет или метафора, чаще всего оскорбительные, вызывающие негативное отношение. Таким образом преднамеренно создается эмоциональная окрашенность слов или словосочетаний, которые ранее были нейтральными.

«Сияющее обобщение».

Заключается в обозначении конкретной вещи, идеи или личности обобщающим родовым именем, имеющим положительную эмоциональную окраску. Цель этого приема состоит в том, чтобы побудить партнера по общению принять и одобрить преподносимое понятие.

Прием «переноса» или «трансфера».

Его суть заключается в побуждении партнера к ассоциации преподносимого понятия с каким-либо другим, имеющим бесспорную престижную ценность, чтобы сделать понятие приемлемым. Возможен также и негативный перенос через побуждение к ассоциации с явно отрицательными понятиями.

«Свидетельство».

Он состоит в приведении высказывания личности, которую уважает или, наоборот, ненавидит партнер. Такое высказывание содержит оценку преподносимого явления. Эта оценка должна побудить человека к определенному, положительному или отрицательному отношению к обсуждаемому явлению. Здесь могут использоваться высказывания политических деятелей, известных артистов и т.п.

Прием «перетасовки».

Состоит в отборе и тенденциозном преподнесении человеку только положительных или только отрицательных фактов действительности с целью внушения ему справедливости какой-либо идеи.

«Фургон с оркестром».

Этот прием состоит в побуждении партнера к принятию преподносимой в сообщении ценности, поскольку все в данной социальной группе ее разделяют. Апелляция ко «всем» учитывает, что люди, как правило, верят в побеждающую силу большинства, и поэтому хотят быть с теми, кто его составляет. Этот прием широко применяется в рекламе товаров и услуг.

Приемы скрытого внушения***Трюизм.***

Трюизм — это очевидная истина, банальность. Однако высказывание такой очевидной истины в ходе беседы с подчиненным оказывает внушающее воздействие, потому, что происходящие в окружающем мире события люди склонны воспринимать на «свой счет», так как будто все нацелено на них.

Предоставление иллюзии выбора.

Очень эффективным приемом внушения является предоставление иллюзии выбора. «Существуют фразы, в которых наличие какого-то предмета, явления или поведения искусно предполагаться. Например, если я вам задам вопрос: «Марсиане зеленые или голубые?» — то самим вопросом я предполагаю существование марсиан. Если следуя логике вопроса, вы ответите: «Марсиане не зеленые и не голубые», — марсиане все равно остаются» — пишет С. Горин. Сущностью этого приема является констатация чего либо посредством предоставления иллюзии выбора.

Предоставление всех вариантов.

Более сложным является метод предоставления всех вариантов, когда менеджер перечисляет или предоставляет все возможные варианты действий подчиненному, но мимикой, экспрессивными характеристиками голоса выделяет наиболее желательный ход событий.

Увязывание действительного и желаемого.

В самом названии заложена схема его использования. Например: «Чем больше вы спорите и отказываетесь от выполнения этого поручения, тем яснее для вас суть дела и легче меня понять», «Чем больше вы сомневаетесь сейчас, тем легче вам будет принять мою идею».