

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

У П Р А В Л Е Н И Е
П Е Р С О Н А Л О М

Для студентов горных специальностей

Учебное пособие

Рекомендовано учёным советом Донецкого
национального технического университета

Донецк ДонНТУ 2005

Управління персоналом: Навчальний посібник для студентів гірничих спеціальностей /Автор-уклад. М.С. Почтаренко. - Донецьк: ДонНТУ, 2005. - 346 с.

В навчальному посібнику викладаються систематизовані відомості про соціально-психологічні аспекти управління персоналом, методах та прийомах пізнання оточуючих людей і самого себе, резервах людського фактору, індивідуально-психологічних особливостях персоналу. Розкриті психологічні механізми діяльності керівника; подані практичні рекомендації по укріпленню дисципліни праці, мистецтву спілкування, збереженню та підтриманню високої працездатності. Викладені методи запобігання та подолання конфліктів; вимоги до керівників в нових умовах хазяювання; форми диференційного підходу до підлеглих.

Посібник призначений для студентів, які готуються стати керівниками персоналом підприємств в умовах ринкової економіки.

Рекомендовано до публікації вченою радою Донецького національного технічного університету (протокол № 7 від 29.10.2004р.)

В учебном пособии излагаются систематизированные сведения о социально-психологических аспектах управления персоналом, методах и приёмах познания окружающих людей и самого себя, резервах человеческого фактора, индивидуально-психологических особенностях персонала. Раскрыты психологические механизмы деятельности руководителя; даны практические рекомендации по укреплению дисциплины труда, искусству общения, сохранению и поддержанию высокой работоспособности. Изложены методы предупреждения и преодоления конфликтов; требования, предъявляемые к руководителям в новых условиях хозяйствования; формы дифференцированного подхода к подчинённым.

Пособие предназначено для студентов, готовящихся стать руководителями персоналом предприятий в условиях рыночной экономики.

Автор-составитель
Рецензенты

Н.С. Почтаренко, к.т.н., проф.
С.Н.Александров, д.т.н., проф.
Ю.Ф.Булгаков, д.т.н., проф.
В.В.Хачванкян, к.э.н., проф.

ВВЕДЕНИЕ

Учись и познавай! В превратностях судьбы
Познания твои – одно твоё спасенье.
Кто знания щитом себя вооружит,
Тот в шуме бытия не знает треволенья.

Насир Хосров

Создавшееся в нашей стране изменение экономической и политической системы одновременно несёт как открытие новых возможностей для отдельных личностей, так и серьёзную угрозу для каждой личности в отношении устойчивости существования. Ныне мы живём в мире, который построен на незнании человеческого естества, часто на полном разладе с законами природы, с законами физиологии, социальной и управленческой психологии. Это вносит значительную степень неопределённости в жизнь практически всех людей. К тому же, переход на рыночную экономику существенно влияет на взаимоотношения между отдельными работниками и в частности между руководителями и подчинёнными.

Для улучшения качества подготовки специалистов в сложившихся условиях наряду с интенсификацией усвоения основ фундаментальных и специальных дисциплин следует выработать у будущих руководителей *умение работать с людьми, активизировать человеческий фактор и создавать благоприятный психологический климат в коллективе*. В недалёком прошлом лишь для высшей партийной и государственной элиты нашей страны читались дисциплины по искусству управления персоналом. Аналогичные курсы преподавались далеко до Великой Отечественной войны в фашистской Германии и США. Психологией управления людьми интересовались на протяжении веков. Но мы или забыли, или вовсе не знали о её существовании, или считали это псевдонаучным. И только сейчас стало ясно, что современному руководителю для преуспевания в условиях конкурентной борьбы без знаний психологии управления персоналом просто не обойтись.

Руководитель должен обладать способностью вести за собой, оказывать целенаправленное воздействие на подчинённых и регулировать их поведение. От личности руководителя в значительной степени зависит эффективность деятельности предприятия, так как, кроме всего прочего, на исполнителей существенно действуют подлинные свойства и качества их начальников.

Основная цель учебного пособия «Управление персоналом» состоит в том, чтобы вооружить будущих руководителей необходимым минимумом психологических знаний, которые дадут возможность им успешно работать над совершенствованием своего профессионального мастерства по управлению людьми в новой, рыночной среде.

Изучение материала пособия позволит студентам ознакомиться с индивидуально-психологическими особенностями человека, социально-психологическими процессами, протекающими в коллективе, стилями руководства, техникой личной работы руководителя и способами воздействия на подчинённых. Овладение курсом поможет выработать в себе, при желании, необходимые для преуспевающего руководителя деловые и личностные качества; освоить методы управления собой и воздействия на людей; осуществлять подбор и расстановку подчинённых в соответствии с их психологическими особенностями и потребностями производства; воспользоваться приёмами дисциплинарной работы, правилами разрешения конфликтов и основными способами общения с людьми.

Управление производством складывается из управления техникой - машинами, механизмами, оборудованием; управления экономическими процессами и управления людьми в процессе труда. Эффективность первых двух слагаемых - технического и экономического - зависит в решающей степени от результативности третьего слагаемого - *управления людьми*. Плодотворность деятельности руководителя в основном определяют знания, умения и навыки по успешному управлению персоналом.

Как утверждает американский исследователь Дейл Карнеги, «... *преуспевание специалистов примерно лишь на 15% обуславливается их техническими знаниями и на 85% - умением обращаться с коллегами, то есть личностными качествами и способностью руководить людьми*». Умение работать с людьми - важнейшее качество, которым должен обладать руководитель, и чего, как правило, не достаёт не только молодому специалисту, но и умудрённому опытом управленцу. Специалисты по управлению считают, что знания о человеке должны составлять до 80 % всех знаний преуспевающего бизнесмена, менеджера, руководителя. В учебных планах американских школ бизнеса (факультетов менеджмента) изучению психологии отведено от 20 до 40 процентов учебного времени.

Время, когда можно было управлять коллективом только административно-командными методами, кануло в Лету. Сейчас и не те люди, и не та обстановка, и окружающая среда. В заданный момент времени от руководителя требуется умение добиваться того, чтобы подчинённые ему люди *добровольно, без принуждения стремились добросовестно и энергично работать*, чтобы основными побудительными факторами их деятельности являлись *интерес, удовольствие и страстное желание продуктивно работать*. Для успешного решения этой сложной задачи требуются, прежде всего, знания основ общей (классической) и управленческой психологии. Они вооружают руководителей конкретными формами и методами дифференцированного подхода к подчинённым, создания благоприятного социально-психологического климата, образования дружного высокодисциплинированного трудового коллектива. Эти знания помогут

понять себя и других, научат управлять производством и людьми.

Бурное развитие психологии управления, усиление её роли в повышении эффективности труда породило и необычайно развило в последние годы управленческое консультирование. Сегодня в США работают несколько тысяч консультационных фирм, причём, более 100 из них – весьма крупные организации широкого профиля, оказывающие разнообразные услуги в решении управленческих проблем. Они содействуют десяткам стран в совершенствовании управления, регулярно организуют у себя стажировку управляющих со всего мира. Общая численность специалистов, занятых управленческим консультированием, составляет в США более полумиллиона человек; объём продаж консультативных услуг измеряется миллиардами долларов и растёт с темпом 15% в год.

Учебное пособие «Управление персоналом» представляет собой своеобразное краткое изложение, анализ и обобщение состояния психологии управления персоналом, которого она достигла к настоящему времени. Это свод того, что изучено, доказано, достаточно устоялось и нашло практическое применение в жизни как в нашей стране, так и за рубежом. Уникальность пособия состоит в его практической направленности.

Курс рассчитан на серьёзную и кропотливую работу – на самопознание, познание окружающих, самосовершенствование и приобретение знаний и умений по воздействию на людей. Поэтому прежде всего надо настроить себя на *страстное желание учиться* и на *приобретение навыков* по совершенствованию себя и успешному общению с людьми.

Для извлечения практической пользы следовало бы, осваивая отдельные разделы курса, стремиться одновременно применять полученные знания на практике. Узнали что-то новое и полезное для себя, сразу же старайтесь использовать его в повседневной жизни. Необходимо постепенно формировать навыки, которые должны перейти в умения. Из целого ряда умений складывается успешное практическое усвоение знаний.

При написании учебного пособия использованы малодоступные для широкого круга читателей литературные источники. Каждая глава заканчивается рекомендуемым для расширения своих знаний списком литературы («Советуем прочесть»).

Вам вовсе необязательно во всём соглашаться с изложенными взглядами и суждениями. У вас может быть своя точка зрения, и вы вправе её отстаивать. Нет готовых решений на все случаи жизни, но нужно использовать накопленный предшествующими поколениями опыт, думать, искать аналогии и находить решения.

1 ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Психология (от греческого *psyche* – душа, *logos* – наука, учение) - наука о закономерностях развития и функционирования *психики* как функции мозга и особой формы жизнедеятельности. В качестве эмблемы психологии используется буква греческого алфавита Ψ (пси).

Психика по классическому определению представляет собой системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении субъектом через органы чувств и головной мозг объективного мира, в построении субъектом неотчуждаемой от него картины этого мира и саморегуляции своего поведения и деятельности. В психике представлены события прошлого (знания, умения, навыки, память), настоящего (мысли, настроение, чувства) и возможного будущего (грёзы мечты, цели).

Между всеми нами очень много различий. Мы отличаемся друг о друга не только внешним видом, но и своими чисто индивидуальными, присущими только каждому из нас, мироощущениями, темпераментами, характерами, способностями, поступками, зачастую сложными и непредсказуемыми. Никогда, испокон веков, на нашей планете не было другого человека, в точности такого, как вы и не будет. Согласно данным генетики мы рождаемся в результате взаимодействия 24 отцовских и 24 материнских хромосом. В этих 48 хромосомах заложено всё, что определяет нашу наследственность. Известно, что в каждой хромосоме может насчитываться от 20 до сотен генов, причём в некоторых случаях лишь один ген способен изменить всю жизнь человека. Даже после того, как ваши отец и мать встретились и вступили в брак, существовал только один шанс из 300 триллионов, что родится именно такой человек, как вы. Другими словами, если бы у вас было 300 триллионов братьев и сестёр, они все могли бы быть не похожими на вас. Природа не повторяется, она не способна производить однажды уже созданное.

Жизнь отдельного человека и его взаимодействие с окружающим миром осуществляется посредством, присущих только ему, психических процессов, психических свойств и психических состояний. Все мы наделены познавательными, волевыми и эмоциональными формами психики. Внимание, воля, воображение, восприятие, мышление, ощущение, память, речь, стремления, чувства, эмоции - всё это отдельные стороны нашей психики, которые в психологии именуют *психическими процессами*. Психическое существует прежде всего как процесс - живой, предельно пластичный, непрерывный, никогда изначально полностью не заданный, а поэтому формирующийся и развивающийся. Психические процессы непрерывно изменяются и совершенствуются.

Мы отличаемся друг от друга личными относительно устойчивыми, присущими только нам, влечениями, интересами, способностями,

темпераментом и характером. Это *психические свойства*, влияющие на индивидуальные особенности человека.

В каждый заданный момент времени мы пребываем в каком-то конкретном психическом состоянии, которое может быть внутренне и внешне наблюдаемым. *Психическое состояние* - это зафиксированное сознанием или определяемое по внешним читаемым признакам в определённый период времени интегральное ощущение благополучия (неблагополучия) и комфорта (дискомфорта) человека. К психическим состояниям относятся проявления внимания (рассеянность, сосредоточенность), воли (растерянность, решительность), воображения (грёзы, мечты), мышления (активность, заторможенность), чувств (настроение, переживание неудачи, радость, тревога) и т. д.

В совокупности психические процессы, психические свойства и психические состояния личности составляют наш внутренний мир, нашу душевную жизнь, то есть *психику*. Изучением психики человека и общих закономерностей психической деятельности занимается общая или классическая психология. Прикладными отраслями психологии являются: авиационная и космическая, военная и историческая, инженерная и социальная, медицинская и педагогическая, экономическая и политическая, юридическая и экспериментальная; психология допроса и показаний, труда и управления; психология влияния, искусства, личности, науки, пропаганды, религии, семьи и брака, спорта, творчества, успеха и многие другие.

«Чтобы знать теорию предмета, надо знать историю предмета», - учит создатель систематической теории диалектики Г.Гегель. Первые научные представления о психике возникли в древнем мире (Индии, Китае, Египте, Греции) в недрах философии. Древние греческие врачи: Алкмеон (VI в. до н. э.), исходя из аналитического опыта, установил, что органом психики является мозг, а Гиппократ (V в. до н. э.) и Эрасистрат (III в. до н. э.) выработали учение о *темпераментах*. Вершиной психологии в период античности явилось учение Аристотеля (ученика Платона, воспитателя Александра Македонского). Он охватил почти все доступные его времени отрасли знаний, дал первую систему психических понятий и развил теорию воспитания. Ему принадлежит первый известный истории труд по вопросам психологии – трактат «*О душе*». И Платон, и Аристотель считали, что душа может существовать вне всякой связи с телом, ибо имеет божественное происхождение и, следовательно, познать её нельзя, это лежит за пределами человеческих возможностей.

В XI в. таджикский врач, философ, математик, поэт и психолог Авиценна создал учение о душе, в котором объяснил зависимость психических процессов от деятельности мозга. Опытные исследования человека как природного существа, поведение которого подчиняется естественным законам, начались в XI в. (Леонардо да Винчи, Х.Вивес,

Х.Уарт). Французский философ и математик Р.Декарт (1596-1650) открывает рефлекторную природу поведения человека, а понятие о душе преобразует в понятие о сознании. В начале XIX в. в недрах физиологии появились экспериментальные методы исследования психических функций и сделаны первые попытки ввести в анализ этих функций количественные оценки.

В научной литературе термин «психология» встречается ещё в X в., а официально введен в употребление немецким философом Х.Вольфом во второй половине XVIII в. Психология – наука молодая. В 1845 г. английский философ Стюарт Милль одним из первых предложил рассматривать психологию как науку, независимую от философии. Она изучала душу и её свойства. Кстати, в Индии до сих пор многие считают грехом убить даже комара, клопа и любое другое живое существо, обладающее якобы такой же душой, как и человек.

В 70 - 80 гг. XIX в. психология превращается в самостоятельную отрасль знаний. Первая в мире специальная экспериментальная психологическая лаборатория была организована в Лейпциге основателем экспериментальной психологии немецким философом, физиологом и психологом В.Вундтом в 1879 г. Он унаследовал от философии определение психологии как науки, изучающей «факты сознания». Поэтому в лаборатории первоначально исследовались такие простые явления, как слуховое и зрительное восприятие, ощущения, примитивные чувства человека. Позже он изучал более сложные явления, такие, как память, интеллект, внимание, речь, нервная система... Вскоре возникают аналогичные учреждения в России (Москве, Казани, Киеве, Одессе), Англии, США, Франции и других странах. В 1889 г. в Париже состоялся первый международный конгресс по экспериментальной психологии.

Последовательную программу разработки психологии на основе объективного метода выдвинул в конце XIX в. И.М.Сеченов. Её претворяли в жизнь В.М.Бехтерев, Н.Н.Ланге, И.П.Павлов. В начале XX в. возник психоанализ З.Фрейда, согласно которому решающая роль в организации психики принадлежит неосознанным мотивам (прежде всего сексуальным).

Впервые инженеры обратились за помощью к психологам в 1909 г. Один из основателей прикладной психологии, автор первых работ по профессиональной пригодности профессор Гарвардского университета Г.Мюнстерберг (ученик В.Вундта) получил два знаменательных письма. Автором первого письма был директор большой паровой компании. Он просил разработать психологические методы отбора морских офицеров, которые могли бы при неожиданных непредвиденных ситуациях действовать уверенно, изобретательно и точно, то есть в момент опасности спокойно и взвешенно оценивать решение каждого из имеющихся факторов. Второе письмо отослали эксперты трамвайных компаний США по предупреждению несчастных случаев на трамвайных путях. Профессора просили разработать

психологические методы выявления среди вагонновожатых лиц, не способных работать в силу своих индивидуальных особенностей. Профессионального отбора требовали лётчики. В период Первой мировой войны в Англии из-за своих ошибок погибло 90% лётчиков, 8% - из-за дефектов самолётов, 2% - в боях.

В настоящее время *гибнет* в среднем на Земном шаре 1750 горняков в год, и в более 90% случаев виновен погибший. На Украине за 1 год гибнет в среднем 10000 человек в силу дорожно-транспортных происшествий, 4000 – обусловлены убийствами, 2000 – при пожарах, и 400 – в шахтах. Анализ статистических данных показывает, что лишь 8-10% работающих в промышленности, полностью соответствуют по своим психофизиологическим характеристикам требованиям профессии. Этим объясняется более 40% автодорожных происшествий, 65% производственных травм и несчастных случаев в шахтах, 80-90% нарушений режима работы электростанций. Психологами установлено, что существуют большие индивидуальные различия людей. Поэтому при выборе жизненного пути, как и при приёме на работу, следует учитывать индивидуальные особенности людей, физическую и физиологическую предрасположенность к выполнению того или иного вида деятельности.

Отцом науки об управлении и организации считают американского инженера Ф.Тейлора, который в 1911 г. опубликовал «*Принципы управления*». В этом труде он приводит *девять основных качеств*, которыми должен обладать хороший мастер: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл и здоровье. Трудно найти человека, обладающего всеми девятью качествами, и если бы он нашёлся, то его лучше назначить управляющим, чем мастером, - пишет Ф.Тейлор. Постепенно появились многочисленные журналы, книги, брошюры, посвящённые организации и управлению, открылись факультеты в университетах, выпускающих специалистов по управлению в США, Англии, Японии, странах ЕС. В одной только Америке насчитывается более 250 учебных заведений, где ведётся обучение вопросам управления. Иногда они называются школами бизнеса, иногда – факультетами менеджмента.

Древние греки высекали на стене Дельфийского храма слова великого Сократа: «Познай самого себя!» Человек - айсберг: видна только его внешняя часть, а внутренняя? Она зачастую неизвестна не только окружающим нас людям, но и нам самим. Знание психологии людей облегчает управление ими. Сколько людей, столько и личностей. Одни - горячие, порывистые, вспыльчивые; другие - спокойные, сдержанные, уравновешенные; третьи - легко ранимые, обидчивые; четвёртые - жёсткие, равнодушные; пятые - мягкие, чуткие. Эти особенности людей необходимо учитывать при общении и особенно при руководстве их деятельностью.

Американские бизнесмены охотно пользуются данными

управленческой психологии с целью повышения эффективности производства и роста прибыли. На смену тейлоризму (системе «выжимания пота») пришла система «человеческих отношений». Об истинном назначении этой системы её сторонники говорят примерно так: «Люди состоят из тела, ума и души, и каждая из этих составных частей, особенно душа, должны быть использованы для максимального увеличения производительности труда». Еще в 1924 г. в США стали говорить о школе «человеческих отношений», а в настоящее время она является как бы частью общей теории «индустриальной психологии». Родоначальник школы «человеческих отношений» Э.Мэйо утверждает: «Счастливый рабочий и есть эффективный, производительный рабочий». Всё дело сводится, по выражению Э.Мэйо, к гуманизации человеческих отношений. Американский автомобильный король Генри Форд-младший оценивает эффект управления людьми в 2,5 раза выше эффекта использования передовых научно-технических достижений.

Учебное пособие «Управление персоналом» не претендует на детальное освещение всех актуальных проблем человеческих взаимоотношений. Исчерпывающую информацию можно получить только *при желании* и только в результате *непрерывного самостоятельного* пополнения знаний. Одна из древних пословиц гласит: «Коня можно привести к водопою, но пить он должен сам». Знания, умения и навыки получить насильственно нельзя. Как утверждают психологи, научить человека невозможно, если у него нет желания, интереса, потребности в этом. *Желание* – это чувство, благодаря которому зарождается всякая человеческая деятельность. Даже полёт птицы начинается с желания. Можно лишь научить–«СЯ», то бишь научить себя, что представляется возможным при заинтересованном стремлении личности к овладению тем или иным предметом деятельности. Учиться - всё равно, что плыть против течения, считали древние. Как только перестанешь грести - тебя относит назад. При глубоком, страстном желании, хорошей воле и твёрдой решимости можно добиться любого успеха.

Вопросам психологии работы с людьми посвящены труды целого ряда зарубежных и отечественных учёных и практиков, среди которых особо следует отметить М.Вудкока, Е.Жарикова, В.Зигерта, Д.Карнеги, П.Керженцева, А.Ковалёва, Я.Коломинского, В.Леви, В.Михеева, Э.Мэйо, Н.Обозова, И.Парамонова, Д.Фрэнсиса, Б.Швальбе, В.Шепеля.

Советуем прочесть

Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: МГУ, 1988. - 429 с.

Жариков Е.С. Вступающему в должность. - М.: Знание, 1985. - 128 с.

Ярошевский М.Г. История психологии. - М.: Мысль, 1985. -575 с.

2 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ПРОИЗВОДСТВЕ И УПРАВЛЕНИИ

Впервые весомо вопрос о «человеческом факторе» поставило трагическое событие, происшедшее 14 апреля 1912 г. с пароходом «Титаник», в результате чего погибло 1513 человек. Пассажирами корабля были самые богатые люди Америки и Европы – миллионеры, лорды, высшие правительственные чиновники. Ведь билет только в один конец стоил 4350 долларов (сейчас это около 50000). На борту лайнера находились валюта и драгоценности на десятки миллионов долларов. Роскошь, максимум заботы и удобства были предназначены для удовлетворения избалованной элиты. Рестораны в стиле Людовика XVI, несколько мюзик-холлов, парижские кафе, напоминающие залитые солнцем веранды, которые закрывали вьющиеся растения; столовые первого, второго и третьего класса; курительные салоны с маленькими столиками, вокруг которых стояли пальмы; бассейны, турецкие бани, гимнастические залы, теннисный корт, площадки для катания на роликовых коньках, летние и зимние - ничего не было забыто на этом красивом, величественном и эстетически впечатляющем судне, ставшем гордостью верфи и компании «Уайт Стар Лайн».

У судна было 14 палуб, соединённых многочисленными лифтами. Это было самое большое, самое роскошное и самое быстроходное судно в мире с 2201 человеком на борту (команда составляла около 900 человек). Так как судно было объявлено практически непотопляемым (у лайнера было 16 водонепроницаемых перегородок, правда, как потом выяснилось, ни одна из них не доходила до верхних палуб), на нём было предусмотрено только 1178 мест в спасательных шлюпках. Таким образом, более 1000 человек были обречены на смерть в случае гибели корабля из-за отсутствия плавательных средств. Кроме того, построенный по последнему слову науки и техники, он не был приспособлен к возможностям восприятия человеком удалённых предметов. Вахтенный матрос увидел ледяную гору в 400 м от корабля, который двигался со скоростью 25 узлов (43 км/ч), а через 40 с пароход встретился с подводной частью айсберга. В результате столкновения с айсбергом в корпусе лайнера ниже ватерлинии образовался пролом длиной свыше 100 м, вследствие чего поперечные перегородки утратили своё значение. Вода быстро заполнила его носовую часть и через 2 часа 25 минут лайнер затонул. При проектировании «Титаника» не было учтено функционирование *человеческого фактора* в виде системы «человек – машина», то есть максимальная скорость движения парохода была принята без учёта возможностей человеческого организма (остроты зрения), времени отдачи распоряжений, инерции движения парохода.

С появлением комплексно-механизированных и автоматизированных технических систем попытка отнести человека на второй план, то есть проектировать и строить новую технику без учёта физиологических и

психологических характеристик человека, оказалась несостоятельной. С другой стороны, средства производства, врученные сейчас одному человеку, по техническим возможностям и производительности возросли настолько, что от результатов труда одного работника в значительной степени зависит ход дел на отдельных участках и предприятии в целом. Например, если раньше не вышел на работу по какой-то причине навалотбойщик, вооружённый обушком и лопатой, то не добытый им уголь мало что убавлял в добыче бригады, состоящей из 25 человек. Но если не вышел на работу в настоящее время по личной недисциплинированности машинист угольного комбайна, который на данном этапе развития техники способен заменить сотни навалотбойщиков, то естественно, что потери в этом случае будут никак не сопоставимы с потерями от неявки на работу одного горнорабочего, вооружённого обушком и лопатой.

Возросшие мощности техники, резкое увеличение интенсивности труда привели к тому, что небрежность даже одного рабочего, инженера или учёного может обернуться чрезвычайно серьёзными последствиями и чревата огромными потерями для производства, а иногда и общества в целом. Халатность и недобросовестность отдельных личностей привели к аварии на Чернобыльской атомной станции, человеческим жертвам при взрывах метана и угольной пыли на ряде шахт Донбасса, к авиационным и железнодорожным катастрофам.

В литературных источниках имеется несколько точек зрения на понимание человеческого фактора. Одна из них связана преимущественно с *повышением дисциплины труда, ростом требовательности и ответственности персонала*. Другая - сводит человеческий фактор к *удовлетворённости определённым видом деятельности, условиями труда* и т. д. Согласно третьей точке зрения, активизация человеческого фактора сводится исключительно к *улучшению социальных условий* - таких, как жильё, бытовое обслуживание, различного рода социальные услуги и льготы. Некоторые исследователи понимают под человеческим фактором *атмосферу взаимоотношений руководителей и подчинённых*.

Если говорят о человеческом факторе на производстве, то его зачастую определяют как *совокупность отношений человека к труду и к другим людям в процессе труда*. Безусловно, ни одну из этих точек зрения нельзя отрицать. Но и ни одна из них, взятая обособленно от других, не в состоянии привести к возрастанию социальной активности людей, повышению качества труда, его производительности, раскрытию творческого потенциала личности, проявлению инициативы и самостоятельности, да и получению удовлетворения от процесса и результатов труда. Поэтому под *человеческим фактором* следует понимать *человека* во всей совокупности его потребностей и интересов, во всех сферах его жизнедеятельности.

Увеличение производственной мощности техники и отдельных орудий

труда должно сопровождаться ростом требований к человеку и не только к его квалификации, профессиональной компетентности, но и к *личности в целом*. От таких качеств, как аккуратность, вежливость, взаимопонимание, добродушие, жизнерадостность, инициативность, настойчивость, организованность, ответственность, порядочность, пунктуальность, сдержанность, совестливость, старательность, терпимость, трудолюбие, усердие, человечность, прямо зависит работоспособность, производительность и качество труда человека.

Высшее руководство американской корпорации «IBM» проповедует *«три столпа веры»*: каждый человек заслуживает уважения; каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание; добиваться высокого качества работы, совершенства во всём.

Компания «Уэлкомбэрроуз» сформулировала *«10 заповедей»* для управляющего: честность, этичность, уважение личности, способность к коллективной работе, приверженность к исследованиям, новаторство, качество работы, чувство гражданства, эффективность и приспособляемость.

Человек сам управляет собственным поведением. Степень усердия в труде определяется не только материальными и моральными стимулами. Если ведущим мотивом трудовой деятельности является *любовь к своей профессии*, то человек не может плохо работать, так как сам процесс труда и его результаты доставляют ему удовольствие, причём большее, чем вознаграждение. Поведение человека всегда строится таким образом, что активность направляется на удовлетворение самых насущных потребностей: смертельно устал - ложится спать голодным. Активизацию человеческого фактора в экономике можно в психологическом плане осуществить путём организации управляющего и побуждающего воздействия на каждого человека.

Резервы человеческого фактора связаны с работоспособностью человека. В психологии под *работоспособностью* понимают потенциальную возможность выполнять конкретную деятельность в течение определённого времени на заданном уровне эффективности. При этом работоспособность включает в совокупности как физические, так и духовные силы человека.

С начала рабочей смены работоспособность постепенно нарастает, что приводит к росту продуктивности труда. Это *период вработывания*, на протяжении которого человек некоторое время как бы разогревает свой организм, приспособливает его к характеру и содержанию труда. Продолжительность вработывания зависит от многих причин. Важнейшая из них - расхождения в характере активности человека накануне работы и в процессе работы. За вработыванием наступает *период относительно высокой и устойчивой работоспособности*. На протяжении этого времени продуктивность труда оказывается наиболее высокой, меньше допускается

брака и случаев производственного травматизма. Затем следуют *психологические затруднения*. Рабочий начинает уставать, но ему ещё удастся не поддаваться усталости. Этот этап носит название *периода полной компенсации* (усталость компенсируется силой воли). Далее следует *период неустойчивой компенсации*: качество и продуктивность труда падают. К концу работы наступает так называемый *конечный порыв*, когда утомление нарастает и человек не может с ним справиться, работоспособность угасает, внимание ослабевает, качество работы снижается, чаще случаются браки.

Что дают нам знания периодических изменений работоспособности? Для поддержания на должном уровне продуктивности труда и качества продукции целесообразно предусматривать *перерывы для отдыха* к тому моменту времени, когда работоспособность начинает падать. Ответственную работу следует планировать на период наивысшей работоспособности. В период падения работоспособности нужно усилить *контроль* за выполнением отдельных операций.

Работоспособность человека изменяется в течение суток. Это обусловлено физической и психологической приспособленностью организма к 24-часовому биологическому ритму, в соответствии с которым изменяются физиологические и психологические функции организма человека (кровяное давление, пульс, температура тела, скорость реакции, внимание и пр.). Так, в ночное время (24 - 5 ч) больше всего брака и травматизма, двигательная реакция ослабевает вдвое, увеличивается время реагирования на сигнал, менее подвижны нервные процессы. Наивысшая активность в жизнедеятельности организма наблюдается до полудня. Продуктивность труда в вечерние смены несколько ниже, чем в утренние. Между 12 и 15 ч происходит снижение активности человека. Активизация суточного биологического ритма вновь начинается около 15 ч и продолжается до 17 ч. К 18 ч психологическая бодрость постепенно уменьшается, а к 19 ч к тому же снижается психическая стабильность, повышается склонность к конфликтам даже по незначительному поводу. В 20 ч вновь психика активизируется, реакция улучшается. К 21 ч особенно обостряется память, она способна запечатлеть многое, что не удавалось днём. Далее следует падение психической активности и к 22 ч организм готовится к отдыху.

Не все люди одинаково приспособляются к сменной работе – одним лучше работает в первой половине дня, другим – вечером. Люди, называемые «*жаворонками*», рано просыпаются, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером они испытывают сонливость и рано ложатся спать. «*Совы*» засыпают далеко за полночь, просыпаются поздно и встают с трудом, так как наиболее глубокий период сна у них утром.

Немецкий физиолог Хампп при обследовании большого количества людей обнаружил, что 1/6 часть людей относится к «жаворонкам», 1/3 – к

«совам», а почти половина людей легко приспосабливается к любому режиму труда – это так называемые «голуби» или «аритмики». Любопытно предложение американских исследователей вести обучение студентов в разные часы суток, с учётом индивидуальных особенностей их биологических ритмов.

Существует *гипотеза о трёх биоритмах* (биологических фазах организма). Момент рождения человека становится пусковым сигналом для трёх исключительно стабильных колебательных процессов с периодичностью 23,68843717; 28,4261246 и 33,16381203 суток, которые определяют уровень физической, эмоциональной и интеллектуальной активности человека на протяжении всей жизни. Графическим изображением этих колебаний являются синусоиды. Каждый цикл начинается положительной фазой, в течение которой человек имеет лучшие возможности для жизнедеятельности. Затем следует отрицательная, неблагоприятная фаза. При наложении фаз трёх биоритмов друг на друга возникают «удачные» и «неудачные» периоды. По мере перехода фаз из положительных к отрицательным и обратно они проходят через нулевые (критические) точки. В день, когда происходит переключение фаз, организм как бы переходит на иной режим функционирования, что сопровождается снижением физической работоспособности, эмоциональной устойчивости, умственной продуктивности. В такой критический день более вероятны ухудшение самочувствия, заболевания, несчастные случаи и т. п. А если одновременно две или три синусоиды пересекаются в одной нулевой точке, то такие критические дни особенно опасны.

В жизнедеятельности человека на протяжении суток выявлено *пять физиологических подъёмов*: около 5, 11, 16, 20 и 24 ч (по зимнему времени) и *столько же спадов* - около 2, 9, 14, 18 и 22 ч. С 4 до 5 ч у человека наиболее сильная активизация подсознательных структур, когда глубинное подсознание выходит на поверхностные слои. В это время подсознание, подчиняясь командам сознания, максимально открыто для доступа к информации, хранящейся в нём. На 5 ч приходится наиболее сильный подъём физиологической активности.

Специалисты из института имени Макса Планка (Германия) установили, что человек физиологически запрограммирован ещё на *три короткие дневные передышки - дремоты*, не считая ночного сна. Внутри нас есть своего рода «часовой механизм», который рекомендует нам через каждые четыре часа подремать, а именно в 9, 13 и 17 ч. Открытие учёных удостоено награды Европейского общества по изучению сна. При этом достаточно опустить голову на руки и подремать только 10 минут и к человеку вернётся бодрость и свежесть. Потраченное время на передышку окупится с лихвой – утверждают учёные.

Пронаблюдайте за собой несколько более осознанно и определите: в

какое время дня вы ощущаете наибольший прилив сил; когда вы соображаете наиболее быстро; когда вы начинаете уставать или когда определённые виды деятельности даются вам особенно тяжело; к какому времени вы чувствуете себя опустошённым и уставшим; когда вы занимаетесь спортом для разгрузки, отдаёте себя своим увлечениям, расслабляетесь; когда начинаете бороться со сном или когда вы ложитесь в постель; на какой период приходится ваше, в прямом смысле, рабочее время; когда вы заняты наиболее важными делами; когда вы выполняете менее важную работу. Зафиксируйте результаты наблюдений по часам в течение 30 дней и начертите свой график работоспособности. В соответствии с колебаниями работоспособности чередуйте напряжённую, ответственную работу, менее важную и ненапряжённую деятельность и менее ответственные дела.

Кроме суточных, отмечаются колебания работоспособности в течение недели. В понедельник (первый рабочий день после выходного) работоспособность невысокая. К середине недели происходит повышение работоспособности, а к концу недели работоспособность падает. Работоспособность колеблется и в течение месяца, и времён года. К весне человек испытывает усталость, сонливость, снижается тонус, ухудшается работоспособность.

Руководителю важно не только научиться оценивать и учитывать уровень работоспособности подчинённых. Столь же необходимо грамотно организовать режим труда и отдыха, улучшать условия труда, постоянно заботиться о морально-психологической атмосфере в коллективе, учитывать психологические условия эффективности материального и морального стимулирования.

Качество выпускаемой продукции определяется человеком, то есть в человеческом факторе заложены резервы его повышения. Качество определяется, в основном, профессиональным мастерством работников. Если работоспособность является главным резервом повышения производительности труда, определяющим количество создаваемого работником продукта, то профессиональное мастерство ответственно за качество продукции и её потребительскую стоимость. Работоспособность и мастерство тесно взаимосвязаны. Главное в жизни не то, что мы делаем, а то, как делаем - сколько любви, души, добра, чистоты вкладываем в содеянное.

Что нужно людям, чтобы добросовестно трудиться? Люди хотят внимания и признания, гарантированного доброжелательного отношения, постоянного доверия руководства к себе, ощущения себя весомой частью единой семьи. Люди любят получать удовольствия в любом виде, особенно вознаграждения, которые обычно они сами себе позволить не могут. Им нравится работать в хороших условиях, поэтому им по душе жизнерадостная атмосфера на своём рабочем месте.

Чего же ждёт человек от своей работы? Согласно ряду опросов, *людей*

привлекает:

- 1) работа с коллегами, уважающими друг друга;
- 2) интересная, увлекательная работа;
- 3) одобрение и стимулирование хорошей работы;
- 4) возможность самосовершенствования;
- 5) взаимодействие с людьми, интересующимися нашими предложениями об улучшении работы;
- 6) возможность думать самому, а не только выполнять приказы;
- 7) возможность видеть результаты своего труда;
- 8) работа под руководством достойных и квалифицированных людей;
- 9) работа, выполнение которой должно сопровождаться напряжением;
- 10) доступ к информации, касающейся своей работы и состояния дел фирмы в целом.

Все эти 10 пунктов относятся к разряду высших потребностей. Предполагается, что потребности в достаточно высокой оплате труда, безопасности работ, социальных гарантиях полностью удовлетворены.

Исходной основой мастерства является *профессиональная пригодность*, то есть совокупность свойств, обеспечивающих соответствие индивидуальных возможностей человека объективным требованиям данного вида трудовой деятельности. Проходчиком, ГРОЗ, бригадиром, начальником участка и т. д. может работать не каждый. Есть люди непригодные для определённых видов деятельности. Отдельным людям некоторые виды работ противопоказаны, то есть они не могут достичь высокого уровня профессионального мастерства, сколько бы они ни тренировались. Профессиональная пригодность к профессии определяется природными задатками и приобретёнными качествами, прежде всего успешным овладением профессией и степенью удовлетворения своим трудом. Неудачный выбор профессии из-за непригодности к ней ломает судьбу человека, делает его неудачником, вечно недовольным и не признанным гением.

В подавляющем большинстве фирм дальнего зарубежья производится тестирование личности при приёме на работу. Это помогает компаниям нанять более подходящих работников. Обычно психологи на производстве проверяют испытуемых кроме того на «большую пятёрку»: экстравертность, эмоциональную устойчивость, сознательность, позитивность и способность к обучению.

По подсчётам психологов, только научно поставленный *профессиональный отбор* и *профориентация* принесли бы доход в размере 11,5 млрд. грн. в год, затраты же на его проведение составили бы 0,35 млрд. грн. в год (цены 1979 г.). Это значит, что в современных условиях каждая гривна, вложенная в психотехнологию, ежегодно может приносить прибыль в 30 гривен. Таким образом, экономический эффект составил бы 3000%! Только

косность мышления наших «правителей» приводит к пренебрежению этим источником национального дохода. В настоящее время, к великому сожалению, психологи практически не участвуют в профессиональном обучении рабочих и будущих руководителей.

Для улучшения качества продукции нужно стимулировать производителя. Брак может быть умышленным, преднамеренным, а иногда работнику кажется, что отдельные требования являются надуманными, излишне усложняющими его работу, и поэтому он их опускает. Для решительного поворота к качеству продукции должна быть утверждена в общественном мнении коллективов идея *неотвратимости выявления брака и неизбежности следующих за этим неприятных материальных и моральных санкций.*

По результатам исследований воздействие *социально-экономических факторов на рост производительности труда* характеризуется следующими показателями:

- повышение профессионально-квалификационного уровня рабочих - 6...20%;
- улучшение условий труда и быта - 5...30%;
- развитие творческого отношения к труду, укрепление дисциплины - 10...15%;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе - 16...20%;
- совершенствование соперничества и новых форм коллективного труда - 10...40%.

Японские учёные считают, что *зевота* стимулирует работу мозга и повышает производительность труда. На многих заводах в Японии, выпускающих транзисторы, ввели тридцатисекундные перерывы, повторяющиеся через каждые 15 минут. В это время женщины-сборщицы поднимают руки вверх и по команде начинают зевать. Руководители заводов утверждают, что производительность сборщиц повысилась.

В последнее время рабочие и служащие Японии получили в своё распоряжение новейшее средство борьбы за повышение производительности труда - *запахи*. Учёные одной из крупнейших компаний страны «Сисэйдо» доказали, что различные запахи оказывают непосредственное влияние на состояние человека. Так, например, лаванда и роза обладают успокаивающим эффектом, лимон и другие цитрусовые - наоборот, стимулируют человеческий организм, жасмин великолепно снимает стрессы, а мята помогает справиться с бессонницей. Японцы создали специальную вентиляционную систему, способную распространять в зданиях запрограммированные ароматы. Утром, для того чтобы сократить период «раскачки», в вентиляционную систему поступает запах лимонов, во время обеденного перерыва – успокаивающий аромат розы, а после обеда, когда клонит в сон, - бодрящие запахи эфирных

масел и смол различных деревьев.

Активизировать человеческий фактор, добиться, чтобы каждый трудился добросовестно и с полной отдачей сил - это быстрый способ повышения производительности труда. На предприятиях должны быть созданы службы социального развития, которым необходимо разрабатывать социальные программы, осуществлять подбор и аттестацию кадров.

Важное значение следует уделять *подбору руководящего состава и специалистов*. Американские предприниматели считают, что для создания эффективной команды управляющих и специалистов на предприятии нужно придерживаться следующих правил:

- принимайте только людей, имеющих опыт работы;
- подбирайте только самых квалифицированных работников, особенно в тех случаях, когда им самим придётся впоследствии принимать на работу других людей;
- постарайтесь выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей вашей компании;
- постарайтесь отыскать людей, с которыми вы уже работали в прошлом;
- старайтесь, чтобы ваша управленческая команда была как можно меньше;
- считайте лучше деньги, ведь прибыль – цель любого предприятия.

Особо следует рассмотреть одну из основных составляющих человеческого фактора - атмосферу взаимоотношений руководителя и подчинённого. Она должна быть *дружелюбной*. Наряду со строгим спросом за результаты работы - обязательная доброжелательность. *Приветливо посмотреть, дружелюбно поздороваться, с радостью встретить друг друга, с интересом выслушать собеседника, уважать и не унижать достоинство каждого* - вот чего нам не хватает, вот что является острейшим дефицитом во взаимоотношениях людей.

У Эриха Ремарка есть высказывание: «Что может дать один человек другому, кроме капли тепла? И что может быть больше этого...». Вот этой «мелочи» как раз часто недостаёт нам. Даже какой-нибудь пустяк способен оставить тягостный отпечаток, испортить настроение человеку. А от настроения, как установили психологи, в значительной мере зависит производительность труда работающих. Всегда, при любых условиях надо по-человечески относиться к другим. Мелочей здесь быть не может. Надо выявлять всё лучшее, всё благородное, что есть в человеке. Очеловечивая другого, мы и сами очеловечиваемся. *Человеколюбие* так необходимо каждому из нас.

Американский философ и психолог Э.Фромм научно доказал, что

любовь к другому человеку начинается с *любви к себе*. Человек не любящий, не уважающий себя, не признающий своей ценности и уникальности, не способен на любовь к другому человеку. Любовь к себе нельзя принимать за эгоизм. Эгоист тем и отличается от любящего, что не в состоянии любить себя и потому не может любить других. Любящие себя люди очень привлекательны для других.

Руководителям необходимо стараться постоянно возбуждать в окружающих положительные чувства, которые включают благодарность, взаимопонимание, восхищение, доверие, дружеское расположение, любовь, симпатии, сострадание, уважение. Ведь ни у кого не возникнет желания вредить человеку, которого он любит, уважает, к которому испытывает доверие или благодарность, или чьим мастерством он восхищается. Нужно избегать даже самых мягких форм бессмысленного мщения, так как это вызовет еще более сильную ответную жестокость. В сложившихся взаимоотношениях винить некого, кроме себя. Следует избрать себе такое окружение (жену, руководителя, друзей), которое созвучно вашим внутренним предпочтениям, найти работу, которую вы можете любить и уважать. Чтобы заслужить любовь, нужно стараться быть как можно полезнее. Когда мы помогаем людям, мы не только завоёвываем их любовь, но и становимся более близкими. Всё, что мы делаем, так или иначе возвращается к нам. Спросите себя: приносите ли своим трудом, душевным теплом пользу окружающим? Что вы сделали хорошего, чем помогли людям? Терпимы ли вы к поступкам и мнению других людей? Учитываете ли вы, что каждый человек уникален, неповторим и обладает индивидуальным восприятием мира?

У каждого из нас свой ум, свои манеры, мнения, позиции, способы действий, эмоции. Наше психическое состояние не стандартно. Оно изменяется с течением времени даже на протяжении дня. То, что ещё недавно казалось бесспорным и незыблемым, зачастую критически переосмысливается. Формируется иной взгляд на жизненные вопросы, по-новому обосновывается жизненная тактика и стратегия. Человек - не хорошо отлаженная и запрограммированная машина. Не судите о человеке по одному поступку, - всмотритесь в него поглубже. *Понять другого, понять себя и быть понятым* - такова логика человеческого взаимопонимания.

Умение расположить к себе людей, завоевать их симпатии является гарантией успеха в вашей деятельности. Мы не способны за короткий срок изменить окружающих нас людей. Но мы можем изменить своё восприятие окружающих и самих себя. В соответствии с психологической аксиомой человек не делает ничего, кроме как для удовлетворения одной из своих многочисленных потребностей.

Люди оценивают свои взаимоотношения путём *сравнения*: что они вкладывают и что получают взамен. Как показали исследования, 52%

руководителей и 83% подчинённых испытывают чувство обиды, полагая, что их недооценивают. Люди, не удовлетворённые своими взаимоотношениями из-за низкой отдачи, стремятся восстановить справедливость. Добиться справедливости означает научиться управлять восприятием людей, осознанием того, что они вкладывают и что получают взамен. Существует справедливость в нашем восприятии, восприятии партнёра и находящаяся где-то посередине действительность. Восприятие может соответствовать реальным фактам, а может и не соответствовать. Мы часто воспринимаем только то, что хотим воспринимать. И для нас не имеют значения ни реальные факты, ни старания и убеждения других людей.

Мы всегда вступаем в отношения с другими людьми с большими надеждами. Для сохранения справедливости во взаимоотношениях следует подумать о других людях, об их «ценностях», придерживаясь правила – «Делай для других то, что они хотели бы, чтобы вы сделали для них». Иногда можно легко понять критерии восприятия другого человека, если выслушать его. Получайте удовольствие от взаимоотношений с людьми.

Представляют интерес *заповеди древнегреческого философа Эпикура* (IV в. до н. э.). «Всегда работай. Всегда люби. Люби жену и детей больше самого себя. Не жди от людей благодарности и не огорчайся, если тебя не благодарят. Наставление вместо ненависти, улыбка вместо презрения. Из крапивы извлекай нитку, из полыни - лекарство. Нагибайся только затем, чтобы поднять павших. Имей всегда больше ума, чем самолюбия. Спрашивай себя каждый вечер: что ты сделал хорошего. Имей всегда в своей библиотеке новую книгу, в погребу - полную бутылку, в саду - свежий цветок».

Советуем прочесть

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы /Пер. с англ. – Минск: Прамеб, 1992. – 384 с.

Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л.: Лениздат, 1989. – 222 с.

Гретченко А.И. Производительность труда: активизация человеческого фактора. - М.: Экономика, 1988. - 143 с.

Джампольски Д. Любовь побеждает страх /Пер. с англ.- М.: Профиздат, 1991. -128 с.

Клименко Н.А. Практика инженерной деятельности. - К.: УМК ВО, 1988. - 175 с.

Котельник Л.А., Котельник Л.В. Ритмы космоса и судьба.– Донецк: Поиск, 1994.- 95с.

Лукашевич Н.П., Сингаевская И.В., Бондарчук Е.И. Психология труда: Учеб.-метод. пособие. - К.: МАУП, 1997. - 104 с.

Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и

методы работы руководителя. - М.: Мол. гв., 1975. - 368 с.

Симеонова Л. Человек рядом ... /Пер с болг. - М.: Политиздат, 1989. - 159 с.

Тагдиси Д.Г., Мамедов Я.Д. Труд и настроение. - М.: Знание, 1987. -64с.

3 ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Человек, индивид, личность, индивидуальность

Индивидуально-психологические особенности персонала придают ему неповторимость, оригинальность, самобытность и отличают одного человека от другого. Залогом успешной работы руководителя с подчинёнными является умение индивидуально работать с людьми, принимать во внимание их психологические особенности, создавать условия для проявления их способностей и дарований.

Рассмотрим широко употребляемые психологические понятия: человек, индивид, личность, индивидуальность. Появлению человека, как вида живых организмов, предшествовали сотни тысяч лет его ранней истории, начавшейся примерно 2 миллиона лет тому назад. И лишь 40-50 тысяч лет существует человек современного типа.

Человек - это вид в биологической классификации, общественное существо, представляющее собой высшую ступень развития живых организмов на земле, обладающее сложно организованным мозгом, сознанием, членораздельной речью и способностью создавать орудия труда и пользоваться ими в процессе деятельности. Самым главным фактором отличающим человека от животного мира является наличие у него *сознания*, то есть функции мозга определять, сравнивать, анализировать, принимать решения, осуществлять самонаблюдение и саморегуляцию своего поведения и деятельности. Как утверждают лингвисты, слово Человек означает Чело Века.

К настоящему времени имеются различные взгляды на природу человека. Американский психолог А.Маслоу убеждён в том, что большинство наших поступков является следствием сознательного и свободного выбора каждым из нас. С другой стороны, австрийский психоаналитик З.Фрейд утверждает, что поведение в значительной степени обусловлено неосознанными факторами.

Известно, что человек является самым сложным и далеко непознанным по отношению ко всем объектам нашего мира, самым изменчивым и непредсказуемым из всех явлений нашего мира. Великий американский психолог У.Джеймс отмечает: «Наша наука – это капля, наше неведение - море». Согласно восточной философии, человек в первую очередь является

энергетической системой, взаимодействующей со всем миром.

Понятие «человек» ориентирует руководителя на *строгое соблюдение* социально-психологических и санитарно-гигиенических требований. Отказ от их применения неизбежно приводит к падению производительности труда, отрицательному психологическому настрою на работу, быстрому утомлению людей, протесту, стрессовой ситуации, прекращению всех отношений. Об этом хорошо знали ещё наши древние пращурь. В соответствии с законом 73 г. до н. э. каждый неимущий свободный римлянин ежедневно получал полтора килограмма хлеба. Производилась бесплатная раздача мяса, оливкового масла и денег. В I-II вв. н. э. число неимущих, получавших такие дотации, доходило до 200 тысяч человек.

Руководителям всех рангов для успешной карьеры следует хорошо знать и понимать народ, чувствовать его запросы. Современные *люди обычно хотят:*

- умного, независимого, привлекательного лидера;
- ясных, понятных, масштабных программ;
- сильной власти;
- порядка, справедливости, равенства;
- обеспечения жильём и питанием;
- надёжных ориентиров, защиты;
- бережного отношения к нравственным ценностям;
- очевидных, конкретных, близких результатов;
- твёрдого следования провозглашённым целям;
- заманчивых обещаний.

В настоящее время в благополучной по нашим понятиям стране - США - ежедневно увольняется с работы 50000 человек. Некоторые переходят на лучшую работу. Многие же - нет. Там же ежедневно распадается 2122 семьи. Из каждых двух свадеб одна заканчивается разводом. А сколько пар фактически развелись, но юридически продолжают жить вместе? Около 1380 подростков ежедневно убегают из дома. Многие из них навсегда теряются из виду. Неизвестно, сколько подростков эмоционально «убегают из дома», продолжая жить вместе с родителями, несмотря на напряженные отношения. Это статистика США. А у нас в Украине? С полной определённостью можно сказать, что положение дел с психологией взаимоотношений людей у нас намного хуже. Это объясняется прежде всего психологической безграмотностью людей. А откуда ей взяться, если в стране на 10000 населения приходится в 30 с лишним раз меньше психологов, чем в США. Немалую лепту вносит к тому же и хаос в промышленности, обнищание основной массы людей, что вызывает озлоблённость, агрессивность, растерянность, неуверенность в завтрашнем дне и как следствие - пессимистическое настроение по отношению к трудовой деятельности.

Индивид (индивидуум) - это человек как единичное природное

существо, представитель вида *Homo Sapiens* (человек разумный), продукт длительного развития, единства врождённого и приобретённого, носитель индивидуально-своеобразных черт. Человек с момента рождения, в отличие от животного, которое именуют «особь», приобретает наименование индивида. Если ему создать благоприятные условия, то он станет Человеком. Сказать о конкретном человеке, что он индивид, - явно недостаточно. По существу, это значит, что он потенциально человек.

Продуктом развития индивида в обществе является *личность*. Это наше публичное лицо, то есть то, как мы проявляем себя в отношениях с другими людьми. Первоначально это слово обозначало маски (личины), которые надевали актёры во время театрального представления в древнегреческой драме. По сути, этот термин изначально указывал на комическую или трагическую фигуру в театральном действии.

Многие люди обыкновенно отождествляют личность с обаянием, умением вести себя в обществе, популярностью, физической привлекательностью и другими социально значимыми характеристиками. Личность также рассматривалась как сочетание наиболее ярких и заметных характеристик индивидуальности. Однако психологи, изучающие личность, не употребляют характеристик в оценочном значении, так как человек может быть или смелым, или робким в зависимости от конкретной обстановки. Среди профессиональных психологов нет общепринятого единственного определения личности. Сколько авторов столько и её понятий. Мы с вами остановимся на одном из них, наиболее приемлемом с нашей точки зрения и соответствующем мнению большинства исследователей личности.

Личность - это социальные качества, которые приобретаются человеком в обществе и являются продуктом взаимоотношений с окружающими. Другими словами: личность – стабильная, устойчивая, длительно существующая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена того или иного общества или общности. В личности представлены устойчивые особые качества или склонности вести себя определённым образом в различных ситуациях, благодаря которым данный человек отличается от всех остальных людей. Эти качества или склонности выявляются в результате наблюдения за поведением человека в обществе.

Личностные качества человек приобретает на протяжении жизни в деятельности и общении. Слепоглухонемые от рождения становятся личностями лишь при общении и взаимодействии с окружающими людьми. Личностью не рождаются, личностью становятся в обществе в процессе многочисленного воздействия окружающей среды. Личность находится в постоянном движении, каждый день в ней что-то обновляется, происходят ценностные переосмысления. То, что раньше казалось важным и ценным, со временем претерпевает значительные изменения.

Человек как личность занимает определённое положение в обществе и выполняет ту или иную общественную работу. Личность может быть понята и описана только в системе отношений, которые складываются между людьми. Чтобы понять, что представляет собой ваш товарищ, надо не только выяснить, смелый он или трусливый, способный или тугодум, щедрый или жадный, но и узнать, какое место он занимает среди своих товарищей: уважают они его или нет, стремится ли он к лидерству, можно ли почерпнуть у него что-либо ценное. «Безличность» означает, что он безразличен для других людей, присутствие его или отсутствие ничего не меняет в их жизни, не обогащает и не обездоливает их и тем самым лишает его самого личности.

Личностное развитие происходит на протяжении всей жизни. Оно обусловлено множеством внешних и внутренних факторов, включая семью, окружающую среду, генетические, биологические и физиологические процессы. Развитие личности – это процесс относительно медленный и проходит немало времени, прежде чем личность достигает полной зрелости. Чтобы индивид стал личностью требуется постоянно находиться и действовать в человеческом обществе, вступать с ним в те или иные отношения. Эта связь человек – общество и формирует личность.

В XVII в. индийский падишах Акбар провёл жестокий эксперимент: изолировал по одному несколько родившихся детей разных национальностей в отдельные комнаты и поручил уход за ними глухонемому слуге. Через 7 лет, когда в комнаты вошли люди, они увидели человекообразных «животных», у которых отсутствовали сознание и речь. Они плохо ходили, ползали, издавали бессмысленные звуки. Несмотря на последующие многолетние попытки, очеловечить их не удалось. Они плохо развивались физически, психически и физиологически. Умерли все в возрасте от 10 до 30 лет. Основные органы сформировались недоразвитыми и по величине, и функционально. Интеллект лучшего из них, несмотря на интенсивное, но запоздалое воспитание, достиг лишь интеллекта двухлетнего ребёнка.

История знает немало людей, силой обстоятельств отторженных от общества, на необитаемых островах, к примеру. В этих условиях личность индивида разрушается. Лишённый общения с людьми, он исключается из системы социальных связей. Ему не к кому приспособливаться, не с кем конфликтовать или дружить. Он не может быть добрым или злым, великодушным или коварным, так как не к кому проявлять эти качества личности. Он может совершать действия, но не может совершать поступки, потому что *поступок* - это поведение, которое имеет общественную оценку. А если нет поступков, то деформируется нравственность личности. Отсутствует обогащающая её коммуникация, нарастает информационный голод. Вот тогда начинается распад личности - разрушается его внутренний мир, наступают психические расстройства. Данный индивид сохранился, но личность утрачена. Здоровый, нормальный человек, вынужденный жить как отшельник

в течение нескольких месяцев, впадает в глубокую депрессию и начинает терять навыки элементарной бытовой культуры.

Так же не становились личностями дети, похищенные и выкормленные животными. Ещё в далёком прошлом дети, вскормленные животными, были известны в древнем Риме, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Ирландии, Литве, Франции, Швеции. Таких случаев зарегистрировано в древних источниках более тридцати.

Индийский миссионер Д.Синг сообщил о двух девочках, освобождённых им из волчьей стаи. Младшей, Амале, было полтора-два года, а старшей, Камале, - около 8 лет. Д.Синг взял детей в дом, где воспитывались другие дети-сироты. Амала и Камала жили как волчата: вылизывали пищу из миски, передвигались на четвереньках, рычали, оскаливали зубы, по ночам выли. Одна из них покусала ребёнка, когда он приблизился к ней. Даже спустя 2 года Камала ухватила зубами цыплёнка и унесла его, передвигаясь на четверых конечностях. Амала умерла через год. Камала первое слово произнесла спустя 2 года, ещё через 2 года она знала лишь 6 слов. Спустя 8 лет, то есть в 16-летнем возрасте, Камала выучила около 100 слов и могла говорить короткими фразами. Выпрямиться девочка смогла лишь спустя 3 года, а первые навыки ходьбы на ногах приобрела к 13-14 годам. Умерла Камала от почечной недостаточности в 17 лет.

Учёные, анализировавшие сообщения индийского миссионера, считают, что лишь к 35 годам Камала, если бы осталась в живых, смогла бы достичь в своём развитии уровня 12-летнего ребёнка. Амала смогла бы достичь такого уровня к 17 годам. Установлено, что ребёнок никогда не поднимется до уровня человека, если будет воспитываться среди зверей. Ребёнок в лучшем случае может достичь уровня слабоумного представителя человека. Художественным вымыслом авторов являются образы Маугли и Тарзана.

Быть личностью важно каждому из нас, вот только какой личностью? Мы говорим: обаятельная, благородная личность или отвратительная, подлая, одиозная личность. И там, и там личность - различия лишь в нравственной оценке. Но именно она имеет решающее значение.

Для характеристики индивидуально-психологических особенностей личности в словаре русского языка С.И.Ожегова можно найти 1548 слов. В словаре грузинского языка таких слов около 4000. Дать оценку человеку по всем позициям сложно, да и не нужно. Всё это множество характеристик учёные разделяют на несколько групп, из которых и складывается представление о структуре личности. Проблемами типологии личности занимались такие выдающиеся учёные, как Г.Айзенк, Р.Декарт, И.Кант, Т.Карлейль, И.П.Павлов, К.К.Платонов, Э.Фромм, К.Юнг и многие другие.

Рассмотрим в качестве примера одну из признанных многими учёными современных структур личности, предложенную военным лётчиком, дважды доктором: медицинских и психологических наук К.К.Платоновым.

Приведенная ниже *структура личности*, на наш взгляд, будет наиболее полезна руководителям в плане практического применения для познания себя и людей и расширения своих знаний и умений в области управления персоналом.

1. Индивидуально-типологические особенности, которые проявляются в способностях, темпераменте, характере (психические свойства). Здесь главенствуют врождённые биологические черты. Формировать их можно с помощью *тренировок*, состоящих из отдельных упражнений.

2. Индивидуальные свойства отдельных психических процессов, ставших свойствами личности – воля, восприятие, мышление, ощущения, память, чувства, эмоции. Многие из этих качеств можно развить с помощью *упражнений*.

3. Социальный опыт. Он включает приобретённые человеком знания, умения, навыки и привычки, которые развиваются благодаря *образованию*.

4. Направленность личности. Она проявляется в желаниях, идеалах, интересах, мировоззрении, мотивах поведения, потребностях, склонностях, стремлениях, убеждениях. Всё это характеризует социальные черты, которые формируются путём *воспитания*.

Итак, для формирования личности необходимы тренировки, упражнения, обучение и воспитание. То есть преуспевающая личность может сформироваться только в том случае, если человек сам активно участвует в её создании. Личность складывается сама собой только в начале жизненного пути, но уже подросток в значительной степени сам её конструирует и строит. Он знает, каким хотел бы быть: любимым, мужественным, самостоятельным, сильным, справедливым и старается осуществить свою программу. Как только человек начинает осознавать себя как личность, он анализирует свои поступки, отмечает свои достоинства и недостатки, намечает пути собственного развития. «Совершенный человек обладает силой мышления, силой воли и силой чувств. Сила мышления есть свет познания, сила воли - энергия характера, сила чувств - любовь. Разум, любовь и сила воли - это совершенство», - пишет немецкий философ Л.Фейербах.

С давних пор философы пытались выяснить закономерности поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека. В настоящее время к *основным факторам, характеризующим личность и её поведение*, относят: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности; систему потребностей, мотивов, интересов; систему управления личностью.

Природные свойства характеризуются, как правило, степенью выраженности активности и эмоциональности. Активность выражается в стремлении к деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов. Эмоциональность проявляется в различной степени

нервной возбудимости человека и динамике его эмоций и чувств. К основным индивидуально-психологическим особенностям личности относятся *способности, темперамент, характер*. Знание их помогает правильно выбрать форму поведения с окружающими людьми.

Вторым фактором личности является *система её потребностей, мотивов, интересов*, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить поведение человека. Это побудительные силы активности личности.

Третьим компонентом личности, определяющим её поведение, является *система управления*. Суть её состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, в том, каким человек видит себя в прошлом, настоящем и будущем. Данное понятие включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе. Практический смысл системы управления состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся исходя из собственного видения, своего установившегося представления, своеобразного, присущего только нам, взгляда на те или иные события или действия. В соответствии с индивидуальным набором этих представлений человек строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и даёт оценку другим людям.

В большинстве теорий личности рассматривается вопрос о том, из чего складывается *психологическое благополучие*. Например, З.Фрейд полагал, что функционирование зрелой личности характеризуется способностью продуктивно работать и поддерживать удовлетворительные межличностные отношения. При этом способность работать предполагает способность ставить перед собой долговременные отдалённые цели и достигать их, а также справляться с тревогой таким образом, чтобы это не отражалось негативно на поведении. По А.Маслоу для нормального личностного роста требуется сдвиг относительной значимости потребностей от наиболее примитивных (физиологических и потребностей безопасности) к наиболее возвышенным или наиболее «человеческим» (к истине и красоте).

Индивидуальность - это целостная характеристика отдельного человека в самобытном многообразии его свойств: воли, действий, желаний, интересов, мотивов, мыслей, настроений, переживаний, поступков, потребностей, привычек, склонностей, состояний, способностей, стремлений, чувств и других особенностей. Рассматривая каждого члена коллектива с точки зрения его индивидуально-психологических свойств, мы подходим к нему как к индивидуальности, то есть личности, в чём-то сходной с другими людьми, в то же время своеобразной и неповторимой. Знание и учёт руководителем индивидуальных качеств окружающих позволяет дифференцированно подходить к каждому из подчинённых для успешной реализации их резервов. Поэтому руководителям в системе управления необходимо постоянно

познавать индивидуальные особенности персонала, используя наблюдения, беседы и анализ их деятельности.

Специальные психодиагностические методики позволяют выявить индивидуальные психологические особенности человека. Для комплексной оценки личности отечественными учёными создана система «Каскад», которая включает 1228 характеристик. Она помогает человеку ответить на важнейшие вопросы: кто я, чего я хочу, что я могу.

Отдельные качества личности определяются с помощью тестов. «Тест» по-английски обозначает «короткое испытание, исследование, проба». Он представляет собой стандартизованное задание, результат выполнения которого позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого. Это особого рода исследование, в ходе которого испытуемый выполняет или специально разработанное задание, или отвечает на вопросы, или высказывает своё мнение о суждениях. Вопросы и суждения носят косвенный характер. При помощи «ключей» соотносят полученные ответы с определяемыми параметрами. Тесты начали применяться в 1864 г. Д.Фишером в Великобритании для проверки знаний учащихся. В 1883 г. двоюродный брат Ч.Дарвина, известный в то время английский математик, метеоролог, журналист, криминолог, путешественник Ф.Гальтон, разработал теоретические основы тестирования и впервые использовал тесты для определения умственных способностей человека. Термин «тест» впервые ввёл американский психолог Д.Кеттелл в 1890 г.

В настоящее время используются *три основных вида тестов*:

- личностные, применяемые для определения индивидуальных свойств человека: способностей, темперамента, характера;
- интеллектуальные, направленные на диагностику уровня умственного развития и его соответствия возрасту человека;
- профессиональные, применяемые для профессионального отбора людей, изучения их мотивации и пригодности к определённым видам деятельности.

Однако следует помнить, что возможности тестов не безграничны, так как позволяют делать выводы о свойствах личности только в определённых пределах. Тесты дают нам данные о состоянии и возможностях человека только в данный период его жизни и профессиональной деятельности. Они не дают оснований судить о подлинных причинах наблюдаемых состояний и уровне развития человека. Тесты не позволяют так же прогнозировать с большой степенью определённости направление развития личности в последующий период его жизни.

При изучении личности следует учитывать, что каждое психологическое качество редко встречается в чистом виде, обычно они имеют ту или иную степень выраженности, переплетаются друг в другом,

образуя причудливую и неповторимую индивидуальность. Поэтому психологические опросники могут дать лишь ориентиры при изучении отдельного человека.

3.2 Потребности, интересы, мотивы

В основе направленности личности лежат её *потребности*, которые представляют собой испытываемые человеком надобность, недостаток, необходимость, нужду в определённых условиях жизни и развития, требующие удовлетворения. Потребности являются источником активности, движущей силой поведения и ядром личности. Это внутренние побудительные силы поведения и деятельности человека. Количество и разнообразие потребностей человека огромно. Их подробный перечень был бы длинен до бесконечности.

Потребности человека часто говорят о том, что он собой представляет. Римский император и философ Марк Аврелий пишет: «Каждый стоит столько, сколько стоит то, о чём он хлопочет». Американский психолог А. Маслоу (Маслов) описал человека как «желающее существо», которое редко достигает состояния полного, завершённого удовлетворения. Полное отсутствие желаний и потребностей, если оно и существует, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, другая тут же всплывает на поверхность и направляет в нужную сторону внимание и усилия человека. Когда человек удовлетворяет и её, возникает новая потребность и требует удовлетворения. Жизнь человека характеризуется тем, что люди почти всегда чего-то желают и не одного. Если одна потребность становится у человека особенно сильной, другие как бы отодвигаются на второй план. Состязаясь между собой, потребности регулируют деятельность человека.

А. Маслоу предположил, что все потребности человека врождённые и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования. Он создал иерархическую модель потребностей, в соответствии с которой утверждает, что высшие потребности могут направлять поведение человека лишь в той мере, в какой удовлетворены его более низшие потребности. *Порядок их при этом таков:*

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности, стабильности и защите;
- потребности в любви, привязанности и принадлежности к группе;
- потребности в уважении, признании своей значимости и оценке;
- познавательные потребности;
- эстетические потребности;
- потребности в самоутверждении (самоактуализации) - реализации потенциалов, способностей и талантов человека.

К тому же потребности, появляющиеся в иерархии, возникают

постепенно. А.Маслоу допускает, что могут быть исключения из этого иерархического расположения потребностей. Он признаёт, что какие-то творческие люди могут развивать и выражать свой талант, несмотря на серьёзные трудности и проблемы. Также есть люди, чьи ценности и идеалы настолько сильны, что они готовы скорее переносить голод и жажду или даже умереть, чем отказаться от них. А.Маслоу предполагает, что некоторые люди могут создавать собственную иерархию потребностей. Однако, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она сильнее и приоритетнее.

В основании пирамиды поставлены *физиологические потребности*, направленные на биологическое выживание человека. Удовлетворение их является одним из важнейших условий нормальной психической жизни человека. Хронически голодный человек вряд ли стремится творить, сочинять музыку, делать карьеру, уважать себя и окружающих. Такой человек слишком занят поисками хоть какой-то еды. Недостаток в пище, воде, чистом атмосферном воздухе, сне, тепле, жилье, одежде, сексе оказывает существенное влияние на все психические процессы и на личность в целом. Появляется раздражительность, замедляется реакция, трудно сконцентрировать внимание, развивается эгоистичность, обидчивость и т. д. Для эффективной деятельности человека прежде всего нужно соблюдать мудрое нравоучение, известное нам из детских сказок: «Человека нужно сначала накормить, напоить, в баньку сводить, спать уложить, а после уж и спрашивать».

В прежние века переговоры велись по определённом ритуалу. Сначала обе стороны садились за стол, накрытый для трапезы; ели, пили, вели неспешные разговоры, не относящиеся к делу. И только после этого заводили речь о том, что хотели обсудить. Психологами установлено, что во время еды наступает благодушное настроение, улучшается отношение к собеседникам и к тому, о чём они в это время говорят. Возникающее во время еды приятное чувство можно с пользой для себя использовать для решения назревших задач. Американские бизнесмены, несмотря на нехватку времени, активно используют этот опыт. Важные переговоры они проводят за ленчем или ужином.

Известный швейцарский психолог К.Юнг настаивает на том, что человек всю жизнь стремится к *безопасности*. Каждый человек непрерывно тяготеет к тому, чтобы не испытывать нужду, иметь кров над головой, обеспечить себе и семье достойное существование, иметь счёт в банке, постоянную работу, гарантию обеспеченной старости, почувствовать свою защищённость от житейских неурядиц. Отсюда возникают потребности в безопасности и защите, в стабильности и уверенности в завтрашнем дне, в законе и порядке, в избавлении себя от страха и жизненных неурядиц. Эти потребности отражают заинтересованность в долговременном выживании. Особенно опасным является страх нищеты. Он парализует разум, душит

уверенность, охлаждает инициативу, делает невозможным контроль над собой. Он расстраивает чёткость мышления, препятствует концентрации усилий, лишает человека настойчивости, снижает память, притягивает неудачи, ведёт к бессоннице, тоске и печали. Падение жизненного уровня людей, страх потерять работу и опуститься ещё на более низкую ступеньку благосостояния сопровождается депрессивными состояниями и психическими срывами. В этой ситуации для освобождения от тревоги и возвращения уверенности в себе, следует убедить себя, что в жизни не на что рассчитывать кроме собственных сил и пришла пора использовать эти силы должным образом.

Одним из важнейших для человека является ощущение, что он является предметом заботы, любви и уважения, что у него есть возможность поговорить с кем-либо о себе и своих проблемах. Это третья снизу жизненная потребность человека. З.Фрейд утверждает, что человек больше всего хочет, чтобы его *любили*. Благодаря этой потребности мы ищем друзей, поддерживаем близкие, тёплые отношения с окружающими людьми дома и на работе. Психологи считают, что одним из основных свойств человеческой личности является стремление человека к общению и взаимодействию с другими людьми. Мы боимся одиночества. Одинокий человек чувствует себя незащищённым, никому не нужным. Отсюда вытекает потребность в семье, родственниках, друзьях, единомышленниках, коллективе. Мы склонны лучше относиться к членам своей общности, нежели чужой.

Большое значение в удовлетворении потребности в *любви и привязанности* имеет степень доверительности и самораскрытия. Поэтому вступая в общение с кем бы то ни было, старайтесь создавать так необходимую людям теплоту отношений. Кроме того, имейте в виду, что любовь является основной предпосылкой здорового и счастливого развития и существования человека. Следует всегда стараться любить других и быть ими любимыми.

Человеку нравится ощущать свою значимость, престижность своего положения, одобрение своих поступков. Американский философ Д.Дьюи пишет: «Глубочайшим желанием человеческой природы является желание быть значительным». Основатель индивидуальной психологии австрийский психолог А.Адлер говорит, что он больше всего желает быть значительным. Это потребность в *признании со стороны окружающих и оценке*, которая располагается в иерархии четвёртой снизу. А.Маслоу разделил потребность в уважении на два основных типа: *самоуважение* и *уважение другими*. Решающим здесь выступает *самоуважение и чувство собственного достоинства*. Оно включает такие понятия, как желание быть сильным, компетентным, независимым, свобода, уверенность. Человеку нужно знать, что он достойный человек, может справляться с задачами и требованиями, которые предъявляет жизнь. Всё, что ущемляет это чувство, пробуждает

огромную энергию, направленную на конфликт. *Уважение другими* включает в себя такие понятия, как высокий статус и оценка, престиж, признание профессиональных качеств, хорошая репутация. Человеку необходимо, чтобы окружающие признавали его таким, каким он сам себя представляет. Поэтому, если вы намерены установить с партнёром прочный контакт не пытайтесь разоблачить его нравственные изъяны или задеть его достоинство. Задетое самолюбие найдёт возможность для мести. А посему более мудрым будет последовать совету древних: уважайте меня таким, каков я есть, и я постараюсь быть достойным вашего уважения.

Ощущение своей значимости открывает возможности для удовлетворения вышестоящих в иерархии познавательных и эстетических потребностей. *Познавательные потребности* выражаются в стремлении получить впечатление, утолить любознательность, познать, понимать, уметь, исследовать. Первой формой проявления потребности в познании является усвоение готовых знаний и их накопление с целью использования в своей деятельности и господства над ними. Второй её формой выступает предвкушение чего-то увлекательного, исследование действительности с целью получения нового знания, анализ результатов, интерес к проблеме и, наконец, стремление к целенаправленной творческой деятельности. Людям доставляет огромное удовольствие демонстрировать свои знания, умения, способности. *Эстетические потребности* обуславливают тяготение к гармонии, красоте, порядку, возвышенному и прекрасному.

Стремление человека узнать и показать на что он способен, выразить и реализовать свои способности и потенциал личности бесспорно является самым сильным внутренним двигателем каждого. Эту потребность человека, занимающую высшую ступень в классификации, А.Маслоу назвал *потребностью в самоактуализации*, то есть в самореализации себя, в желании человека стать тем, кем он может стать. Человек, достигший этого высшего уровня, добивается полного использования своих талантов, способностей и потенциала личности. Короче, самоактуализироваться – значит стать тем человеком, которым мы можем стать, достичь вершины нашего потенциала. Эта способность присуща большинству людей, но лишь у небольшого числа она может быть признана в какой-то мере свершившейся. Самоактуализирующиеся люди часто переживают моменты благоговейного трепета, восхищения и экстаза. В такие моменты люди настолько погружаются в определённую деятельность, что теряют чувство времени и места.

Мало людей, которые нашли в жизни дело, воплощение которого приносит им ощущение счастья. Найти способ реализовать свои возможности - задача трудная, но необходимая. Решение задачи предоставляет возможность почувствовать себя в полной мере полноценным человеком. Все могут актуализировать свой потенциал, выполняя наилучшим образом то, что

они делают.

Самореализация проявляется в *достижениях*, отражением которых служат всевозможные документы: похвальные листы, грамоты, благодарности, аттестаты, дипломы, свидетельства об окончании учебных заведений и т. п. Мы храним всё, что свидетельствует о каких-то наших достижениях: пожелтевшие от времени грамоты, значки о спортивных разрядах, вымпелы, медали, трофеи тех или иных успехов. Все мы любим получать всевозможные подтверждения наших успехов. Опытные руководители используют это для управления людьми.

Большинство людей, если не все, нуждаются во внутреннем совершенствовании и ищут его, что вполне естественно и необходимо. И всё же только некоторые – как правило, волевые и одарённые – люди в полной мере реализовывают свой потенциал (меньше, чем 1% всего населения нашей планеты по оценке А.Маслоу). Столь низкий процент полностью реализовавших себя отчасти можно объяснить тем, что большинство людей находятся в плену у различных обстоятельств, которые иногда мешают им совершенствоваться. Многие люди просто не видят своих возможностей и заложенного в них потенциала. Они не знают об их существовании и не понимают пользы самосовершенствования. Некоторые из них склонны сомневаться и даже бояться своих способностей. К тому же окружающая среда часто подавляет стремление к самовыражению определёнными нормами. Примером этому является сложившийся стереотип мужественности. Такие человеческие качества, как доброта, мягкость, нежность и сочувствие, часто отвергаются мужчинами, потому что существует установившееся в определённых кругах мнение, что эти черты характера не являются «мужественными».

Препятствием для самоактуализации является сильное негативное влияние, оказываемое потребностями безопасности. Процесс роста требует постоянной готовности рисковать, ошибаться, отказываться от старых привычек. Это требует мужества, так как увеличивается страх и тревога человека, которые в свою очередь приводят к поиску безопасности и защиты.

Самоактуализирующиеся люди рассматривались А.Маслоу как великолепные образцы психического здоровья. Они напоминают нам, что потенциал психического роста человека гораздо выше, чем тот, которого мы достигли.

На основании исследований А.Маслоу пришёл к заключению, что *самоактуализирующиеся люди имеют следующие характеристики.*

1. *Более эффективное восприятие реальности.* Они способны воспринимать мир вокруг себя, включая других людей, объективно и беспристрастно, таким каков он есть, а не таким, как им хотелось бы его видеть. Самоактуализирующиеся более терпеливы к противоречивости и неопределённости, чем большинство людей, не боятся проблем, приветствуют

сомнения, неопределённость и нехоженые пути. Они менее эмоциональны в своём восприятии и не позволяют надеждам и страхам повлиять на свою оценку.

2. *Адекватное восприятие себя, других и природы.* Самоактуализирующиеся люди принимают себя такими, какие они есть. Они не сверхкритичны к своим недостаткам и слабостям, не отягощены чрезмерным чувством вины, стыда и тревоги. Они радуются жизни, хорошо переносят слабости других и не боятся их силы. Они осознают, что люди страдают, стареют и в конце концов умирают.

3. *Непосредственность, простота и естественность.* В поведении этих людей отсутствует фальшь, искусственность или желание произвести эффект. Они могут приспособливаться и соблюдают определённые формальности и ритуалы. Однако, когда того требует ситуация, они могут колеблясь отклонить социальные нормы.

4. *Центрированность на проблеме.* Все обследованные А. Маслоу люди скорее живут, чтобы работать, а не работают, чтобы жить. Они поглощены работой как любовным романом: «работа и человек кажется предназначены друг для друга..., человек и его работа подходят друг другу и принадлежат друг другу как ключ и замок».

5. *Независимость: потребность в уединении.* Самоактуализирующиеся люди очень нуждаются в неприкосновенности внутренней жизни и одиночестве. Они сохраняют спокойствие и невозмутимость, когда их постигают личные несчастья и неудачи. Часто окружающие считают их равнодушными, необщительными, высокомерными и холодными.

6. *Автономия: независимость от культуры и окружения.* Самоактуализирующиеся люди свободны в своих действиях, независимо от физического и социального окружения, что позволяет им полагаться на свой собственный потенциал и свои внутренние источники роста и развития. Они не стремятся к почестям, высокому статусу, престижу и популярности.

7. *Свежесть восприятия.* Самоактуализирующиеся люди обладают способностью оценивать по достоинству даже самые обычные события в жизни, при этом ощущая новизну, благоговение, удовольствие и даже экстаз. Например, прогулка по лесу никогда не бывает скучной, радуга и вид играющего ребёнка поднимает настроение. Они ценят благосклонную судьбу, здоровье, друзей, свободу и редко жалуются на скучную, неинтересную жизнь. Для них каждый день жизни всегда остаётся захватывающим и волнующим событием.

8. *Вершинные или мистические переживания.* Это моменты сильного волнения или высокого напряжения, а также моменты расслабления, умиротворения, блаженства и спокойствия, которые переживаются в кульминационные моменты любви и интимности, в порывах творчества,

озарения, открытия и слияния с природой. Многие самоактуализирующиеся в состоянии вершинного переживания чувствуют большую гармонию с окружающим миром.

9. *Общественный интерес.* У самоактуализирующихся людей присутствует искреннее желание помочь окружающим. Они наделены чувством сострадания, симпатии и любви ко всему человечеству.

10. *Глубокие межличностные отношения.* Самоактуализирующиеся люди стремятся к более глубоким и тесным личным взаимоотношениям, чем «обычные» люди. Они склонны устанавливать близкие отношения с теми, кто обладает сходным характером и способностями. Поэтому круг их близких невелик. Как правило, испытывают особую нежность к детям и легко общаются с ними.

11. *Демократический характер.* Самоактуализирующиеся личности самые демократичные люди. Они уважают всех людей вне зависимости от их религии, расы, профессии и прочих показателей статуса, однако, не считая всех без исключения равными.

12. *Разграничение средств и целей.* В повседневной жизни самоактуализирующиеся личности более определённые, последовательные и твердые, чем обычные люди в отношении того, что правильно и что ошибочно, хорошо или плохо. Им присуще обострённое чувство разграничения целей и средств их достижения. Они делают что-то ради самого процесса, а не потому, что это средство для достижения какой-то цели.

13. *Философское чувство юмора.* Примечательной характеристикой самоактуализирующихся личностей является их явное предпочтение философского доброжелательного юмора. Им не присуще высмеивание чьих-то неполноценностей или унижение кого-то. Их больше привлекает юмор, высмеивающий глупость человечества в целом, вызывающий улыбку, а не смех.

14. *Способность к творчеству.* Все без исключения самоактуализирующиеся люди обладают способностью к творчеству. Однако не обязательно писать книги, сочинять музыку или создавать живописные полотна. Способность к творчеству присутствует в повседневной жизни как естественный способ выражения наблюдательной, творчески воспринимающей новой личности.

15. *Сопrotивление окультуриванию.* Самоактуализирующиеся люди обладают автономностью и уверенностью в себе, и поэтому их мышление и поведение не поддаётся общественному и культурному влиянию, если затрагиваются какие-то основные их ценности. Поэтому их иногда считают непокорными и эксцентричными. Однако, они не тратят энергии на борьбу с существующими обычаями, установившимися нормами и правилами.

Удовлетворение каждой из вышеназванных потребностей приносит положительные эмоции, которые являются залогом хорошего здоровья и

нормального функционирования человека. Поэтому следует отметить органическую потребность человека в положительных эмоциях.

Каждый человек должен планировать своё будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Необходимо стремиться реализовать свой внутренний потенциал по-своему, то есть сознательно выбрать собственный путь самосовершенствования, стремясь стать тем, кем он может стать в жизни.

Потребности обнаруживают себя в *неосознанных влечениях и осознанных мотивах* поведения. Первоначально возникают потребности в самосохранении (питание, одежда, жилище, здоровье, защита), затем - в самоутверждении, то есть в любви, привязанности, уважении со стороны окружающих, далее следуют потребности в саморазвитии и, наконец, высший уровень потребностей - в самореализации личности.

Средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени: 85% - физиологические, 70% - безопасность и защита, 50% - любовь и принадлежность, 40% - уважение, признание, оценка и 10% - самоактуализация.

Образность выражений: «разум возобладал над чувствами», «рассудок управляет желаниями» не вполне соответствует их реальному содержанию. Говоря о победе разумного начала, мы говорим о победе одних потребностей над другими.

Под влиянием окружающей среды, жизненного опыта, воспитания у человека складывается система его потребностей, составляющая фундамент личности. Главенствующие потребности проявляются в *поступках* людей. Стремление удовлетворять свои потребности ведёт к включению в различные сферы и формы деятельности. А.С.Макаренко пишет, что воспитание есть отбор и формирование потребностей личности.

Управление своими потребностями невозможно без их знания. Человек осознаёт своё хотение, обозначает его словом и, более того, вырабатывает идею, которая лежит в основе значения слова. Хорошо известно, что идея, овладевшая человеком, определяет его поведение, если потребность превратится в страстное желание.

Чтобы появилась потребность, то есть *чтобы идея потребности стала работать, требуются следующие основные условия:*

- а) появление объективной нужды, осознаваемой как определённая потребность, желание;
- б) образование жизненной ситуации, которая вызывает появление в сознании образов, соответствующих данной потребности;
- в) предвосхищение удовлетворения в связи с потребностными образами;
- г) появление мотивов и определённого поведения, направленного на осуществление цели.

Если потребность не отразилась в конкретных мотивах, то она плохо осознаётся и переживается. Когда же она осознана в определённых мотивах, то проявляется как некое желание. Поэтому управление потребностями всегда является управлением желаниями.

Потребность может переживаться и ощущаться только опосредствованно через образ. Если у вас нет пищевых образов, то вы не в состоянии испытать чувство голода, даже если со вчерашнего дня ничего не ели. Этим объясняется то, что увлечённые работой люди начисто забывают о том, что хотят есть. Но стоит представить в сознании идею этой потребности и её образы, как ваш желудок немедленно приходит в движение, в нём начинаются спазмы и ощущение голода. Недостаток в крови питательных веществ до определённого момента не замечается, так как вы были поглощены идеей другой потребности. Чем сильнее была эта потребность, тем решительнее организм выключал пищевую потребность. Поэтому управление потребностями есть не что иное, как управление *идеями потребности и её образами*.

Тот, кто пытается проявлять силу воли для подавления своих потребностей, всегда будет терпеть поражение. Конечно, до определённой поры он сможет их подавлять, но стоит потерять бдительность или ослабить волю, как потребности немедленно овладевают положением и начинают господствовать, как и прежде. Формировать полезные, нужные вам потребности можно лишь при глубоком личном желании, ориентируясь на получение от этого радости и удовлетворения. «Будьте самоучками, не ждите, пока вас научит жизнь», - восклицает один из великих польских поэтов и сатириков Станислав Ежи Лец.

Осознанные потребности, возникающие у людей как личностей и служащие причиной их действий, являются их *интересами*. В переводе с латинского слово «интерес» означает «быть при этом». Чем больше интереса человек испытывает к какому-либо делу, тем ближе он к нему приближается. Высшая степень интереса достигается тогда, когда человека от дела уже ничего не отделяет, он отождествляет себя с ним и полностью ему подчиняется. «Интерес есть то, благодаря чему разум становится практическим, то есть становится причиной, определяющей волю», - пишет И.Кант. Так как потребности разнообразны, то и интересы как личные, так и общественные, многоплановы. Характер потребностей и интересов, их направленность воздействуют на мотивацию деятельности личности.

Мотивация - это влечения или побуждения, вызывающие активность человека и определяющие целенаправленность его поведения и деятельности. Мотивация включает в себя влечения, желания, интересы, корысть, мотивы, потребности, стремления, установки, цели, эмоции. Не следует смешивать мотив и мотивацию поведения. Мотивация – это переживаемая и часто *бессознательная* психологическая причина поведения. Однако наряду с этими

нелогичными причинами существуют *сознательные, осознанные* мотивы. В повседневной жизни мы находимся под постоянным воздействием множества различных мотивов. Мотивация представляет в таком случае *сумму* различных причин и ситуаций-раздражителей, которые побуждают человека захотеть выполнять ту или иную деятельность.

Конечной целью любой мотивации является соответствующее *вознаграждение*. За любым поведением кроется то или иное вознаграждение, которое может представлять собой либо выигрыш, либо потерю. Предвкушение награды заставляет большинство людей энергично двигаться к поставленной цели.

Существует множество теорий мотивации трудовой деятельности. Все их можно свести к двум противоположным подходам исследователя дальнего зарубежья Макгрегора. Согласно одному из них (*теория «X»*), средний человек от природы ленив и предпочитает работать как можно меньше, не любит ответственности и предпочитает, чтобы им руководили, консервативен и поэтому не любит перемен, эгоистичен, то есть ему безразличны интересы организации, где он работает, а важна лишь заработная плата и по возможности спокойная жизнь. Человек – ненасытное животное. Поэтому большинство проблем внутри любой организации связаны в основном с недостаточным удовлетворением эгоистических нужд человека и его потребности в самореализации. Люди склонны к выражению недовольства и досады до тех пор, пока не только физиологические, а все потребности его не будут удовлетворены. Вот почему люди ведут себя плохо, даже если им предоставляют высокую зарплату, хорошие условия труда, прекрасные дополнительные льготы и стабильную занятость. Из подобного взгляда, естественно, вытекают и соответствующие *принципы руководства*: жёсткий внешний контроль за деятельностью работников, а так же воздействие на него посредством принуждения, заставляя работать либо под влиянием страха, либо за материальное вознаграждение, - философия «кнута и пряника».

В рамках другого подхода (*теория «Y»*) человек оценивается с гуманистических позиций: как существо изначально трудолюбивое, склонное к участию в совместном общественно полезном труде, готовое брать на себя ответственность и подчинять свои личные интересы целям организации, в которой он работает. Эти изначально положительные качества могут быть подавлены либо неумелым и неправильным управлением, либо системой несправедливых общественных отношений, но они могут быть развиты и поставлены на службу общему делу посредством вовлечения работника в управление делами организации, благодаря самоуправлению и самоконтролю. Руководство только помогает исполнителю поставить перед собой цель, и разумеется, выражает своё согласие с ней. Исполнителям предоставлена возможность решать свои задачи самостоятельно, используя свою собственную инициативу и методы. Они не находятся под постоянным

контролем начальства и главной их потребностью является тяга к самосовершенствованию.

В современных условиях профессиональная деятельность требует высокой точности, внутренней ответственности, самоконтроля, самодисциплины, основанной не на боязни наказания, а на личной заинтересованности или на сознании трудового долга, а лучше - на сочетании того и другого.

Если предприятие прикладывает усилия к удовлетворению основных человеческих потребностей и старается сделать работу более интересной и привлекательной, оно, несомненно, добьётся результата. Применение методов воздействия, регулирующих деятельность и взаимоотношения в коллективе, должно опираться на знание мотивационных механизмов совместной трудовой деятельности и мотивы конкретного работника.

Термин «мотив» широко употребляется не только психологами, но и многими людьми, неспециалистами в этой области. В переводе с французского это слово означает «побудительная причина».

Мотивы – это внешние или внутренние побуждения, поводы к деятельности, направленные на удовлетворение потребностей человека; совокупность условий, вызывающих активность человека; движущие причины, обуславливающие поведение и действия людей. Большинство наших мотивов выражается в виде ответа на вопрос: ради чего я совершаю это действие? Мотивы являются *осознаваемой причиной*, лежащей в основе выбора действий, поступков и поведения личности. Каждый человек руководствуется теми или иными мотивами. Содержание мотивов крайне разнообразно. Одни связаны с инстинктами (голод, жажда, опасность, холод), другие обусловлены социальными, культурными, психологическими факторами (знания, общение, развлечение). Большая часть лжи, которая порождается людьми, связана с приписыванием определённых мотивов. Точно так же и высшая правда в понимании себя и других состоит в правильном приписывании мотивов. Поэтому тому, кто серьёзно относится к проблеме самосовершенствования необходимо заняться работой по познанию собственных мотивов, чтобы хорошо понимать мотивы других. Это должно обеспечить успех в общении с другими и выполнении совместной работы.

М.Горький пишет: «Я не знаю в жизни ничего более интересного, чем мотивы человеческих действий». Действительно, для того чтобы понять, как человек относится к окружающему его миру, необходимо узнать мотивы, которые заставляют его ставить перед собой те и иные цели и достигать их.

Мотивы человеческой деятельности очень сложны и многообразны. Не всегда легко дать себе отчёт в подлинных мотивах своих действий, осознать их. Но к этому нужно стремиться, потому что иначе нельзя вполне сознательно управлять своим поведением, деятельностью и своей жизнью.

В качестве мотива всегда выступает переживание чего-то лично

значимого для индивида. Все побуждения к деятельности можно свести к четырём *мотивационным факторам*:

- 1) привлекательность самого процесса деятельности, ориентированная на содержательности и значимости труда;
- 2) прямой конечный результат деятельности;
- 3) вознаграждение, выражающееся в оплате труда и других ценностях;
- 4) подневольное поведение: избежать репрессий путём подчинения силе.

На данном этапе развития нашего общества основная масса работников (не менее 80%) главным образом мотивирована заработной платой. Мотивы скрыты, и понять их можно, только сопоставляя различные факты, не допуская поспешных выводов. Обычно поведение человека побуждается множеством мотивов. По мере развития человека из массы разнообразных, часто противоречивых мотивов начинают выделяться главные, ведущие, преобладающие, которые определяют его поведение, побуждают поступать так или иначе.

Мотивы могут осознаваться человеком (это и есть желание), а могут и не осознаваться, тогда они называются *влечениями*. Они могут быть сильными и слабыми. Мы должны помнить, что сила мотивов возникает за счёт интересов, стремлений, потребностей, чувств и мыслей. Австрийский психолог А.Адлер утверждает, что *стремление к превосходству* является основной мотивационной силой в жизни человека, это «нечто, без чего жизнь человека невозможно представить».

Как бы мы не изощрялись в управлении нашими мотивами, но если при этом наши потребности остаются вне контроля, то никакой саморегуляции и самосовершенствования не может быть. Наши потребности сильнее наших мотивов, так как последние питаются энергией потребностей.

Каждый человек неизбежно сталкивается с тремя *глобальными проблемами*: работа, дружба и любовь. Для того, чтобы деятельность приносила удовлетворение и наслаждение, необходимо, чтобы объективное значение деятельности и её личностный смысл не расходились: если деятельность направлена на созидание определённых ценностей, то именно эти ценности и должны быть основным мотивом деятельности. Нужно стремиться к тому, чтобы процесс деятельности приносил наслаждение. Нельзя забывать, что *чувство удовольствия и наслаждения* является единственным устойчивым мотивом, побуждающим к деятельности.

Человек проводит на работе большую часть дня и потому эти часы обязательно должны приносить удовольствие. А оно, как известно, зависит от наличия доброжелательной, дружелюбной атмосферы на рабочем месте. Это ценится выше оплаты, предоставления возможностей для повышения, творчества и многого другого.

Все люди обладают способностью интересоваться достижением успеха

и тревожиться по поводу неудачи. Однако каждый отдельный человек имеет доминирующую тенденцию руководствоваться либо мотивом достижения, желанием добиться чего-то, либо мотивом избежания неудачи, страхом утраты. В принципе *мотив достижения* связан с продуктивным выполнением деятельности, а *мотив избежания неудачи* - с тревожностью и защитным поведением. Эти мотивы заложены в каждом из нас, порождая те или иные действия и противодействия. Они являются достаточно вескими причинами любых действий. Каждый из нас внутренне воспринимает любое действие либо как выигрыш, либо как потерю. Поэтому необходимо стремиться понять мотивы деятельности ваших подчинённых для того, чтобы лучше предвидеть их поведение и корректировать в связи с этим свои действия.

Планирование карьеры – это часть всей мотивационной картины. Следовало бы обсудить с подчинёнными, к чему они стремятся, какие умения им нужно для этого приобрести, какие обязанности им хотелось бы выполнять, каковы их ожидания. Необходимо следить за успехами подчинённых, чтобы они знали, что вы на их стороне и поможете им продвинуться по должностной лестнице и выполнить намеченное.

На современных японских предприятиях исходным положением системы управления является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работающих, создание таких условий, при которых каждый из них на всём протяжении своей деятельности был бы крепко заинтересован в конечном результате работы предприятия, в первую очередь – в качестве продукции. Отсюда появилась практика пожизненного найма рабочих на ряде корпораций, компаний, фирм, участие персонала в прибылях предприятия, личная ответственность за качество продукции и продуманная система материального и морального стимулирования, включающая не только зарплату, но и получение жилья, определение размера пенсий и т. д. Иностранцы отмечают, что для любого работника там характерны чрезвычайная привязанность к своему предприятию, заинтересованность в его делах, гордость за получаемые конечные результаты его деятельности. Японский рабочий или служащий, представляясь кому-либо (даже в неслужебной обстановке), прежде чем назвать свои имя и фамилию, называет фирму, на которой работает.

Одна крупная американская фирма, производящая компьютеры, в своём главном здании на огромном стенде поместила... весь многотысячный персонал предприятия. Смысл этой своеобразной «Доски почёта» ясен: сам факт работы на нашем процветающем предприятии почётен и является основным мотивом их деятельности.

Американские исследователи Р.Форд и Ф.Герцберг в книге «Мотивация через работу» приводят *15 критериев мотивации*, которые способствуют тому, чтобы работа была радостной и интересной:

1. Любые действия должны быть осмысленными.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за неё, удовлетворяя свою потребность в личном причастии к результатам деятельности. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

3. Каждый на своём рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, иметь доказательство того, что он может что-то сделать.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, её организацию. Он хочет реализовать свои цели. Он рассчитывает на то, что его встретят заинтересованно.

6. Людям нравится ощущать свою значимость. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха?

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение.

9. Сотрудники нуждаются в своевременно получаемой информации для их работы.

10. Сотрудникам нравится, чтобы решения об изменениях в их работе принимались с их ведома.

11. Каждому требуется оперативная информация о качестве собственного труда.

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их ещё больше нагружают. Так убивают инициативу.

15. Работа должна давать большую инициативу для самовыражения в организации производства и индивидуальной ответственности во всей цепочке «затраты - результат».

Каждый, кто в своей управленческой деятельности сталкивается с трудностями, которые по его оценке, коренятся в том, что сама работа малопривлекательная, должен по этим 15 пунктам проверить, можно ли создать соответствующие условия. Иногда для получения существенных результатов достаточно и небольших организационных изменений. Вовсе не обязательно соблюдение всех 15 условий, к тому же это и вряд ли возможно. Необходимо нейтрализовать наибольшие трудности на базе разработки

ощутимой программы действий.

3.3 Темпераменты

Темперамент - это совокупность индивидуальных анатомо-физиологических особенностей личности, характеризующая динамику её психической деятельности. Он представляет собой преимущественно биологическую характеристику душевной жизни и поведения человека. Темперамент указывает на активность, степень импульсивности, эмоциональной возбудимости, стремительности, напряжённости, а так же на силу, темп и ритм протекания психических процессов.

Головной мозг регулирует деятельность организма и его связи с окружающей средой. В его работе имеются индивидуальные отличия, которые выражаются в неодинаковых соотношениях между силой, уравновешенностью и подвижностью основных нервных процессов, а именно процессов возбуждения и торможения. Эти параметры положены в основу деления людей по темпераменту. Таким образом, темперамент связан с деятельностью центральной нервной системы и проявляется в *силе чувств*: их глубине или поверхностности; в *уравновешенности*: их устойчивости или быстрой смене; в *подвижности*: скорости их протекания.

Понятие силы нервной системы И.П.Павлов сравнивает с понятием физической силы. Сила нервных процессов - выражение работоспособности клеток коры головного мозга. Показателями силы нервной системы человека являются выносливость, умение находить выход из сложных и тяжёлых профессиональных и жизненных ситуаций без нервных срывов. Критерием силы нервной системы является работоспособность человека, которая свидетельствует также об опытности, тренировке и мастерстве.

Для состояния центральной нервной системы имеет большое значение степень уравновешенности процессов возбуждения и торможения. В одних случаях преобладает процесс возбуждения, в других - процесс торможения, а в третьих - оба эти процесса находятся в одинаковом по силе состоянии. Кстати, процесс торможения очень энергоёмок. Он в десятки раз превосходит возбуждение. Известно, что сдержаться намного труднее, чем позволить себе то или иное действие. Умение владеть собой, быть выдержанным и сохранять самообладание в труде и в быту характеризует и силу, и степень уравновешенности.

Под понятием подвижности (лабильности) нервных процессов подразумевается способность их сменять друг друга с той или иной скоростью. Хорошо известно, что у одних нервный процесс идёт быстро, у других медленно; у одних он подвижен, у других инертен. Человек с подвижными нервными процессами легко и быстро привыкает к новому виду деятельности, новой обстановке. Инертный тип ко всему новому приспосабливается труднее и дольше.

Сильный, уравновешенный, подвижный тип нервной деятельности соответствует *сангвиническому* темпераменту, характеризующемуся быстро возникающими, но легко сменяющимися друг друга переживаниями, живостью движения. Сангвиники общительны, отзывчивы, необидчивы, контактны, эмоциональны, довольно впечатлительны, энергичны, работоспособны, но не усидчивы. Они разносторонни в своей деятельности, отличаются любознательностью, оптимизмом и жизнерадостностью. Не любят однообразной работы, не терпят ожидания, склонны к рассеянности и торопливости в выполнении производственных задач. Бурно реагируют на внешние события, но способны контролировать и регулировать свои эмоции. Речь громкая, быстрая, отчётливая.

К порученному делу сангвиники относятся с большой ответственностью. Умеют подчинять своей воле людей, имеют большое самообладание и сдержанный характер. Весьма практичны, склонны к обобщениям, легко и быстро адаптируются, покладисты и оптимистичны. Любят точность, основательность и объективность. Их рассудок ясен и открыт для любых проблем. Сангвиника можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций и организации совместных действий.

Сильный, уравновешенный, малоподвижный тип нервной деятельности соответствует *флегматическому* темпераменту, которому свойственна холодность, и как следствие, исключительное спокойствие и устойчивость настроения, лишённое бурных эмоций. Лишь иногда, при соответствующих условиях, они позволяют себе бесстрастно пошутить. Флегматики солидны, аккуратны, настойчивы, исключительно уравновешены, усидчивы, выдержанны, медлительны в действиях и разговоре, терпеливы. Они верны себе и своему кругу. Солгать могут лишь в исключительных случаях. Речь монотонная, без резко выраженных эмоций. Отличаются спокойствием даже в сложнейших ситуациях, логичностью суждений, невозмутимостью, энергичностью, упорством, самообладанием, замкнутостью, постоянством привычек и привязанностей. Вместе с тем они инертны, осторожны, медленно переключаются с одной работы на другую, долго адаптируются в новых условиях. Они не склонны к товариществу и предпочитают одиночество, поэтому надо помогать им избавляться от одиночества. Не разговорчивы, и сводят беседу к выяснению главного.

В работе любят чистоту, порядок и выполняют её спокойно и методично. Флегматика можно убедить только хорошо продуманными доводами. Использовать его необходимо на работах, не требующих мгновенных решений или реакций. Весьма полезно воспользоваться на работе его организаторскими способностями, спокойствием и уравновешенностью. Флегматик незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности.

Сильный, неуравновешенный, подвижный тип нервной деятельности соответствует *холерическому* темпераменту, которому свойственна большая активность, резкая смена настроения, высокая и быстротечная эмоциональная возбудимость, порывистость и беспорядочность движений. Холерики раздражительны, вспыльчивы, агрессивны, склонны к жестокости, неуживчивы, неусидчивы, не способны контролировать и сдерживать себя, сильно впечатлительны, сравнительно легко ранимы, самолюбивы, самооценка завышена, смешивают часто независимость с анархией. Прямолинейны, довольно расположены ко лжи, недоверчивы, ибо легко допускают, что другие поступают так же, как и они. Хвастуны, они любят всё приукрашивать. Однако они весьма работоспособны, открыты, общительны, энергичны и активны. Могут работать «запоем», преодолевая любые затруднения, если их желания совпадают с необходимостью. Они постоянно находятся в поисках новых и сильных ощущений. Нередко вслед за подъёмом активности наступает период депрессии, упадка сил. Смелы в суждениях и склонны к решительным действиям, но иногда опрометчивы в своих поступках. Склонны к необдуманному и неоправданному риску, отваге. Речь громкая, быстрая, с колеблющимися интонациями. Им неуютно в семейном кругу, и поэтому они нуждаются в многочисленных и разнообразных друзьях вне дома. Характерные болезни - невроз, неврастения. Могут увлекать других своим энтузиазмом и любят быть в центре внимания.

Холерики наиболее продуктивны там, где требуется высокая активность, увлечённость, концентрация внимания, лидерство. Они должны быть всё время загружены работой, решением каких-то задач, иначе они могут использовать свою энергию неадекватно. На работе их следует держать в рамках, указывать как и что делать, и не бояться идти с ними на столкновение, так как они легко идут на примирение. Кроме того, как правило, они являются людьми очень уживчивыми и обладающими вполне добрым сердцем. С ними нужно только правильно обращаться и не принимать к сердцу их выходок, которые по большей части безвредны. Не следует публично упрекать и унижать их, так как можно вызвать бурную реакцию на происходящее. Они плохо переносят однообразный монотонный труд. Тяжело уживаются с меланхоликами и другими холериками в силу своей раздражительности и «безудержности».

Слабый, неуравновешенный, малоподвижный тип нервной деятельности соответствует *меланхолическому* темпераменту с медленно возникающими, но глубокими и длительными чувствами, внешне маловыразительными. Меланхолики замкнуты, легко внушаемы, вялы, быстро утомляемы, застенчивы, нерешительны, тревожны, совестливы, рассеяны, робки, слабовольны, повышено впечатлительны, эмоциональны, легко ранимы, отзывчивы, добры, осторожны, необщительны. Они склонны к продолжительным переживаниям, медленно осваиваются и привыкают к

переменам жизни. В экстремальных условиях вдаются в панику, уныние, тоску. Как пишет украинский философ, поэт и педагог Г.В.Сковорода: «Сложивши крылья, трудно лететь и самому орлу». Меланхолики очень болезненно переносят неудачи. У них преобладают отрицательные эмоции. Самооценка занижена. В привычных условиях они контактны, активны, могут проявлять силу воли. Не практичны в широком смысле, не расторопны, не уверенны в себе, склонны к самообвинениям, испытывают чувство неполноценности. Говорят медленно и негромко. Любят одиночество и довольствуются одним или двумя товарищами. Они достаточно трудолюбивы, но решения принимают с трудом. Редко живут настоящим, хорошо помнят прошлое и думают о будущем. Верны своим привычкам, не любят перемен.

Учитывая вышесказанное следует вести себя с меланхоликами с большой осторожностью. Они требуют к себе мягкого, тактичного, справедливого и доброжелательного отношения. Необходимо взывать к их чувствам, чаще использовать похвалу и показывать, что их уважают и с ними считаются. Не следует идти наперекор их привычкам и пристрастиям. Легче уживаются они с флегматиками и сангвиниками.

Во взаимоотношениях парах чаще всего встречаются сочетания «холерик - холерик», «сангвиник - сангвиник» и «флегматик - сангвиник». Не бывает взаимных отрицаний в паре типа «флегматик - флегматик». В дружеских парах, как правило, не бывает сочетаний «холерик - холерик», «сангвиник - сангвиник». Более широкий диапазон сочетаний с другими типами темперамента имеют меланхолики, которые устойчиво сохраняют межличностную привлекательность к себе подобным, к флегматикам и сангвиникам.

Скорость осмысления услышанного у каждого человека индивидуальна, это нужно учитывать при общении. Быстрому в суждениях активному холерику очень трудно подстроиться под темп разговора с флегматиком. Учитесь подстраиваться под ритм другого человека, не торопите его, не пытайтесь навязать ему свой темп. Никогда не возмущайтесь медлительностью другого, не кричите, не обвиняйте его. Всё равно от вашего крика ничего не изменится. Флегматик может осознать, что вы возмущены, только через какое-то время.

Деление человеческой индивидуальности по темпераменту известно еще со времён знаменитого врача и мыслителя древности Гиппократ (450 лет до н. э.). Поэтому до сих пор используется для описания темпераментов терминология древних греков. Гиппократ предполагал, что различия людей объясняется преобладанием того или иного сока в организме человека: у холериков преобладает жёлчь (холе), у сангвиников – кровь (сангвис), у флегматиков – слизь (флегма), у меланхолика – чёрная жёлчь (меланхоле).

В античное и средневековое время принято было считать, что сангвиник, порождённый Воздухом под знаком Юпитера или Венеры,

воплощает утро, весну, нежный ветер, юность. Флегматик, порождён Водой под знаком Луны, родственник ночи, зимы, старости. Холерик, рождён Огнём под знаком Марса, несёт в себе сухость и жар, воплощая полдень, лето, зрелость. Меланхолик, порождённый Зимой под знаком Сатурна, сух, холоден, воплощает вечер, осень и пожилой возраст.

И.П.Павлов, разделяя людей по типам нервной системы, холерика назвал безудержным, сангвиника – живым, флегматика – спокойным, меланхолика – слабым.

Различать подчинённых по темпераментам необходимо для того, чтобы обеспечить индивидуальный подход к ним и, принимая во внимание особенности их нервных процессов, избрать наиболее подходящие формы общения с ними. Знание темпераментов окружающих вас людей поможет вам соотнести индивидуальные особенности человека со спецификой работы и эффективнее организовать коллектив.

Темперамент относительно устойчив и мало подвержен изменениям под влиянием среды и воспитания, однако он корректируется при страстном желании во времени и пространстве. Свойства темперамента могут как благоприятствовать, так и противодействовать формированию определённых черт личности. Каждый человек при желании может выявить и развить свои положительные стороны и пригасить отрицательные черты. Можно пожелать холерикам сдерживать амбиции и быть терпимее к окружающим людям. Меланхоликам - меньше внимания обращать на неудачи и мелкие дразги. Флегматикам – почаще раскрывать свои чувства. Сангвиникам – быть более внимательными, последовательными в своих планах и действиях.

Широко известен исторический пример по развитию положительных и угашению отрицательных качеств. А.П.Чехов в молодости отличался вспыльчивостью и повышенной раздражительностью. Впоследствии упорным самовоспитанием он развил необыкновенную способность сдерживать себя. Современники отмечали исключительную тактичность, скромность и обаятельность А.П.Чехова в его отношениях с людьми. Это чудесная иллюстрация афоризма: «Дорогу осилит идущий».

Чтобы легче было трансформировать себя в иную личность, следует воспользоваться *подражанием внешним признакам* того, чего вы хотите добиться. Попробуйте забыть о том, кто вы есть, и вообразите себе, что вы тот, в кого хотите себя превратить. Действуйте так, как поступает хороший актёр на сцене, и непременно вы войдёте в свою роль. Если, например, вы хотите изменить свой флегматический темперамент на сангвистический, то постарайтесь прежде всего ходить не маленькими и медленными шагами, а большими и быстрыми. Будьте подвижнее и говорите образно и красиво, употребляйте выражения, вызывающие силу чувств. Держитесь прямо, выдвинув грудь вперёд, подняв голову высоко, и дышите глубоко и сильно. Полезно поупражняться перед зеркалом.

Какой темперамент лучше? Для ответа на этот вопрос обратимся к истории. Сангвиниками были А.И.Герцен, Леонардо да Винчи, Б.Наполеон; флегматиками – И.А.Крылов, М.И.Кутузов; холериками – И.П.Павлов, Пётр I, А.С.Пушкин, М.Е.Салтыков-Щедрин, А.В.Суворов; меланхоликами – О.Бальзак, Н.В.Гоголь, Ч.Дарвин, Э.Золя, М.М.Зощенко, И.Кант, Н.А.Некрасов, Ж.Ж.Руссо, Л.Н.Толстой, П.И.Чайковский, Эдгар По. Выходит, нет плохих и хороших темпераментов. Это в очередной раз свидетельствует о мудрости природы, где всё уравновешенно. Просто человек должен выполнять ту работу, которая приносит ему удовлетворение и радость. А для этого необходимо, чтобы характер работы соответствовал склонностям человека и позволял ему шире проявить свои способности.

Названные темпераменты в чистом виде встречаются редко. Куда чаще в людях встречаются черты всех четырёх темпераментных типов, одни из которых выражены сильнее, а другие - слабее. Кроме того, на человека оказывают влияние национальные, культурные, религиозные, моральные факторы, которые либо усиливают, либо ослабляют отдельные черты, в зависимости от их требований и обстоятельств.

3.4 Эмоции и чувства

В душе каждого из нас вечно живут все счастливые переживания и перенесенные боль, кипящий гнев и ласковая радость. В ней хранятся все мечты и разочарования, всё, что связывает нас с близким и далёким. Внутренний мир человека – это прежде всего переживаемые эмоции и чувства. Нет ничего реальнее их хотя бы потому, что с ними рождаются и умирают люди. Первый плач ребёнка можно рассматривать как начало эмоциональной жизни человека. Правда, говорят, что Сократ известил о своём рождении не плачем, а громким гомерическим смехом.

Эмоции представляют собой естественные субъективные реакции человека и животных на воздействия окружающего мира, внешних и внутренних раздражителей. Это неосознанные, мгновенные, интуитивные акты, не связанные с размышлением, которые возникают в результате оценки события как хорошего или плохого для человека. В общем термин «эмоция» относится ко всем приятным или неприятным ощущениям. Эмоции могут принимать внезапную, кратковременную форму шока и возрастающую, устойчивую форму чувства. Они могут различаться по силе и длительности.

Понятие «эмоция» происходит от латинского слова - возбуждать, волновать, потрясать. Душевные переживания, волнения, страсти – вот что имеют в виду, когда говорят об эмоциях. Они характеризуют отношение человека к окружающей действительности и занимают значительное место в его жизни. В сущности вся наша жизнь – беспрестанная цепь переживаний. Мы радуемся и огорчаемся, веселимся и страдаем, наслаждаемся и

возмущаемся.

Психологи единодушно подчёркивают *приспособительный характер* эмоций. С давних времён они сопровождают нас в жизни, облегчая адаптацию к её сложностям и проблемам за счёт чёткой и относительно точной оценки обстоятельств с позиции «нравится – не нравится», за которой кроются сложные критерии горя и радости, смелости и страха, счастья и страданий. Отчасти именно благодаря эмоциям наши далёкие предки смогли выжить в весьма неблагоприятных для них условиях. Мгновенно действующий механизм эмоций приходил им на помощь, точно и непредвзято оценивая ситуацию с точки зрения так необходимых для сохранения жизни решений «спасайся» или «нападай».

Ещё со времён Платона мы уверовали, что душа состоит из трёх относительно самостоятельных сущностей: ума, воли и чувств, в основе которых лежат эмоции. Если ум и воля в какой-то степени подчиняются нам, то эмоции всегда возникают и действуют помимо нашей воли и желаний. Иногда эмоция всецело подчиняет наш ум и волю. Известно, что сознание не может контролировать такие эмоции, как стыд, вина, обида, отвращение.

Богат и многообразен мир человеческих эмоций. Они включают безразличие и удивление, вину и робость, восхищение и презрение, гнев и добродушие, грусть и горе, злобу и радость, интерес и равнодушие, испуг и ликование, наслаждение и отвращение, панику и блаженство, плач и смех, смущение и печаль, страдание и удовольствие, страх и стыд, тревогу и обиду, экстаз и ярость. Эмоции представляют собой определённый способ выражения отношений человека к миру, явлениям, другим людям, самому себе, проявляющийся в форме непосредственного переживания и действий. Они сопутствуют человеку постоянно и непрерывно, то есть в каждый заданный момент времени человек обязательно переживает с определённой интенсивностью ту или иную эмоцию. Она может быть как очень слабой, так и очень сильной. Психологи считают, что эмоции у человека возникают на основании его жизненного опыта, то есть они являются продуктом окружающей среды, культуры и обучения. Поэтому люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию, что к тому же в значительной степени связано с разницей в их чувствах и интересах.

Эмоция складывается из *трёх компонентов* – физиологического процесса (воздействие на уровень активности головного мозга, нервную, эндокринную, кровеносную, дыхательную системы и внутренние органы), экспрессивного поведения (внешнее проявление: мимика, жесты, телодвижения, голос) и переживания (чувственный компонент).

Известно, что восприятие предметов, явлений и людей никогда не соответствует абсолютно точно тому, что «есть на самом деле», так как мы воспринимаем всё в определённом эмоциональном состоянии. Эмоции могут существенно видоизменять зрительные, слуховые, тактильные и даже

вкусовые и обонятельные ощущения. Каждая эмоция влияет на наше восприятие по-своему. Так, радуясь, окружающий мир кажется нам прекрасным, тогда как, предаваясь печали, мы ощущаем, что всё вокруг враждебное, серое и угрюмое. Разгневанный человек во всём видит препятствия и помеху. Человек, к которому мы испытываем презрение, кажется нам низким и ущербным. Зачастую восприятия на самом деле являются нашими представлениями, порождёнными взаимодействием сознания и эмоций. Так в состоянии сильного возбуждения мы воспринимаем окружающий мир совершенно иначе, чем в спокойном состоянии.

Эмоции необходимы для выживания и благополучия человека. Не обладая эмоциями, то есть не умея испытывать радость и печаль, гнев и вину, мы не были бы в полной мере людьми. Эмоции стали одним из признаков человечности. Они воздействуют на тело и разум, на сознание и поведение, на мышление и деятельность человека.

Нельзя всерьёз понять человека и его взаимоотношения с окружающим миром, обходя вниманием эмоции. Сам смысл нашего существования имеет эмоциональную природу: мы окружаем себя теми людьми и вещами, к которым привязаны эмоционально. Даже кратковременное, но яркое и сильное эмоциональное впечатление вызывает длительное переживание и стойкие личностные изменения. Учёные утверждают, что научение через переживание более важно, чем накопление информации.

Известно, что эмоции организуют и направляют наше поведение и деятельность. Так эмоция интереса побуждает нас учиться, развивать новые навыки и умения. Вспомните с каким страстным желанием вы овладевали умением ездить на велосипеде. Несмотря на то, что приходилось десятки раз падать, получать ушибы и тем не менее, не обращая внимание на боль и раны, вы поднимались и в очередной раз продолжали упорно приобретать умение кататься на велосипеде. Эмоция радости, умеренная и мягкая, служит своеобразным вознаграждением за наши небольшие достижения. Умеренный страх, а порой даже предчувствие страха, помогает нам избежать стрессогенных и опасных ситуаций ещё до того, как возникает реальная угроза.

Эмоции, переживаемые человеком, оказывают непосредственное влияние на качество выполняемой работы или любого вида деятельности, в том числе и учёбы. Например, одни студенты увлечены процессом обучения и полны страстного желания овладеть необходимыми знаниями досконально. Другие – испытывают отвращение к изучаемым дисциплинам и, естественно, ищут повода не заниматься этим. Поэтому учебный процесс у этих двух групп студентов будет вызывать различные эмоции, прямо противоположные друг другу. Первым он принесёт радость и счастье познания, вторым – страх перед провалом на экзаменационной сессии.

Хорошо известна *мобилизующая организм* роль эмоций. У пастухов

Средней Азии существовал метод лечения, основанный на использовании этого феномена. Когда после неудачных родов заболевшая овца не могла уже вставать и никакие средства не помогали, ей мёртвого ягнёнка заменяли живым, взятым у другой овцы. Она кормила его, заботилась о нём и выздоравливала. В экстремальных условиях эмоции, в основном, определяют форму поведения человека. Они всегда возникают и действуют непроизвольно, помимо нашей воли и желаний, на уровне подсознания. Наше настроение - это тоже общее эмоциональное состояние.

У человека эмоции тесно связаны с сознанием, но нередко эмоции могут преобладать над сознанием. Каждый ли из нас выбирал возлюбленную или жену по рассудку? Голос сердца превалировал над голосом разума. Плохо, если ум с сердцем не в ладах.

Все без исключения жизненные процессы сопровождаются эмоциями, поддерживающими эти процессы на определённом для организма уровне. От них зависят многие функции организма. Благодаря эмоциям постоянно поддерживается оптимальный тонус жизни, здоровье и работоспособность. Эмоциональное возбуждение, возникнув в глубинах мозга, распространяется на весь организм и накладывает свой отпечаток на работу сердца, кровеносных сосудов, печени и других жизненно важных органов. Причём внутренние органы мгновенно вовлекаются в эмоциональное возбуждение автоматически, независимо от нашей воли. Недаром поэты издавна нарекли сердце вместилищем радостей и печалей.

Без эмоций невозможно жить, можно лишь существовать, как в призрачном мире. Человек без эмоций является больным терминальной фазой шизофрении. Это тяжелейший диагноз. У таких больных нет ни желаний, ни воли – они лежат в постели без движений. Их разум и тело бездействуют. Им ничего, кроме отсутствия эмоций, не мешает жить, но они гибнут. У животных эмоции являются подготовкой организма к защите или к нападению, к сближению или бегству и, следовательно, в биологическом смысле представляют собой целесообразные реакции.

Все эмоции издавна принято разделять на две большие группы: *положительные* (позитивные, приятные, повышающие тонус организма) и *отрицательные* (негативные, неприятные, действующие угнетающе, печальные, тягостные). Среди положительных эмоций, играющих важную роль в работоспособности человека, можно выделить блаженство, восхищение, интерес, ликование, любопытство, наслаждение, радость, смех, удовлетворение, удовольствие. Среди отрицательных эмоций следует отметить ажиотаж, безразличие, безразличие, возбуждение, волнение, гнев, горе, грусть, злость, испуг, недовольство, обиду, пренебрежение, скуку, страх, стыд, тоску, тревогу, ужас, унижение, ярость. Разделение эмоций на положительные и отрицательные - *относительно*.

В поведении человека наблюдаются *две стадии*, которые непрерывно

чередуются на протяжении всей жизни. Одна - формирование потребностей и основных влечений, другая – стадия удовлетворения потребностей. В то время как первая носит побудительный характер и сопровождается большей частью беспокойством, вторая удовлетворяет назревшую потребность и вызывает чувство удовольствия и покоя. Стало быть, положительная эмоция сообщает организму, что поставленная задача решена, и является как бы поощрением, наградой. Наоборот, отрицательная эмоция свидетельствует о незаконченности действия, акта и требует окончательного решения. Иначе говоря, эмоции являются тем чутким прибором, который производит сравнение полученных результатов с ожидаемыми.

Действие эмоций на человека различно. Иногда и положительные эмоции могут вызвать состояние стресса, тогда как отрицательные эмоции, мобилизуя защитные механизмы, закаляют организм. «Все страсти хороши, когда мы владеем ими; все дурны, когда мы им подчиняемся», - пишет Ж.Ж.Руссо.

Отрицательное влияние чрезмерно положительных и труднорегулируемых эмоций встречается довольно редко. Но история знает несколько подобных примеров. Так, древнегреческий драматург Софокл умер под аплодисменты толпы, венчающей его гений. Диагор скоропостижно скончался от чрезмерной радости, узнав о победе своих трёх сыновей на Олимпийских играх. Персидский царь Ксеркс и поэт Филемин умерли от безумного смеха. Племянница немецкого философа и математика Г.Лейбница умерла, найдя в смертном одре своего дяди 600 тысяч франков.

Известно, что при эмоциональном подъёме человек иногда совершает действия, которые ему не под силу в обычном состоянии. При обороне г.Севастополя группа бойцов вкатила на вершину Сапун-горы тяжёлое орудие. Когда закончился бой, даже большее число бойцов не смогло сдвинуть его с места. *Великая цель рождает великую энергию.* Известно много случаев, когда хрупкие женщины поднимали за бампер автомашину (массой до одной тонны), под колёса которой попадали их дети. Часто этот эпизод полностью выпадал из их памяти и они отрицали всё происшедшее, так как это не вписывалось в рамки того, что они знали о своих истинных физических способностях.

Целый ряд артистов отмечали факт снятия болевых ощущений в период выхода на сцену и вхождения в эмоционально насыщенное состояние деятельности. Известен факт, когда народный артист СССР С.М.Михоэлс, получив травму танцевал, не чувствуя боли под влиянием сценических эмоций, но рухнул за кулисами от болевого шока в период антракта, выключившись из деятельности. Аналогичные случаи отсутствия болевых ощущений и функционирования сознания неоднократно наблюдались во время Великой Отечественной войны, когда смертельно раненые лётчики осуществляли посадку своих самолётов на аэродром и после остановки тотчас

же умирали.

Эмоции влияют на все стороны жизнедеятельности человека. Положительные эмоции, мобилизуют резервы организма, повышают умственную и физическую работоспособность человека, производительность и продуктивность труда. Только в состоянии эмоционального подъёма человек может творить. Эмоции могут почти мгновенно снять чувство усталости, разбитости, стресса. В.М.Бехтерев отмечает, что каждое удовольствие сопровождается *подъёмом энергии*.

Основными источниками положительных эмоций являются *удовлетворение потребностей, устранение или избавление от страдания и заражение радостью другого*. Сколько у нас потребностей, столько и способов получить удовлетворение; сколько у нас страданий – столько и способов достижения радости путём избавления от этих страданий; с какой силой мы любим других, с такой же силой мы наполняемся радостью от наслаждений и радостей любимых.

Положительные эмоции способствуют благожелательному восприятию других людей. В радости человек добр, отзывчив, терпим, готов понять, оправдать, простить. Он всё воспринимает в розовом свете. Это состояние, когда ты любишь и тебя любят. Житейская мудрость учит обращаться с просьбой или предложением к кому-то в момент доброго расположения его духа. На фоне радостного возбуждения снижается критическое восприятие окружающего мира, всё кажется достаточно привлекательным, добрым, красивым. В радостном настроении у человека формируется благоприятное впечатление о людях. Кто в любимой женщине ищет недостатки? А кто их видит? Замечаем только лучшее, а зачастую и приукрашиваем её собственным воображением. Сквозь розовые очки не видны изъяны.

Поразительные изменения происходят под воздействием положительных эмоций. Так, редактор газеты «Сатедэй ревю» Норман Казинз в 1964 г., заболев очень тяжёлой болезнью спондилитом (хроническое воспаление позвоночника), часто заканчивающейся инвалидностью, заменил аспирин массивными дозами витамина С и разработал увеселительную программу, состоящую из чтения юмористической литературы и регулярного просмотра комедийных фильмов. В результате он полностью выздоровел. Сам Н.Казинз считает, что выздоровел благодаря своей воле к жизни: «Поскольку я не поверил вынесенному мне приговору, я не поддался страху, депрессии и панике, которые являются постоянными спутниками неизлечимых болезней».

Установлено, что энергопотенциал прибывает и тратится при работе эмоций и чувств. Положительные эмоции его увеличивают, отрицательные – сжигают. Поэтому отрицательные эмоции ослабляют способность воспринимать и правильно оценивать даже самые веские и серьёзные аргументы в пользу той или иной точки зрения. Не дурно в народе говорят, что когда решения принимают горячие головы, тогда кипят страсти. Нельзя

принимать за чистую монету всё, что сказано в эмоционально неуравновешенном состоянии. Следует прощать друг другу несправедливые слова и экстремизм в суждениях, умея отделять подлинные ценности от ситуативных колебаний настроения. Нередко собственное озлоблённое состояние проецируется на другого человека, который начинает восприниматься как недоброжелатель, затаивший обиду и способный причинить зло. Повышенная отрицательная эмоциональность может только осложнить процесс восприятия и понимания человека человеком. Это вызвано тем, что эмоции непосредственно влияют на наше восприятие, на то, что мы видим и слышим. Так страх сужает наше восприятие и мы видим только пугающий объект или только путь спасения от него. Это единственное, что человек может воспринимать и чем занят его рассудок, когда он испытывает страх. В гневе человек злится на весь мир и видит его в чёрных красках. По этой причине никогда не следует категорически отвергать аргументы собеседника, если у вас плохое настроение или неприятные переживания. Эмоциональная неуравновешенность и разгул страстей существенно деформируют истинные взгляды и мнения.

Учёные подсчитали, что отрицательные эмоции могут *снизить работоспособность* в среднем: утром на 16%, а вечером даже на 64%. Эмоции гнева снижают производительность труда на 12-19%. Иной раз после отрицательных эмоций может даже появиться желание полного отказа от работы.

В настоящее время более 50% всех, кто обращается за помощью к врачам, страдают от болезней, вызванных отрицательными эмоциями. С финансовой точки зрения это означает, что эмоциональный стресс наносит больше ущерба стране, чем теневая экономика. Установлено, что для психического здоровья *оптимальным соотношением* положительных и отрицательных эмоций является 7:1. В действительности же существует явная избыточность отрицательных эмоций. Никто никогда не жалуется на чрезмерно хорошее настроение, на избыток радости, на сверхнеобходимую доброжелательность и лёгкость в общении. Наоборот, этого всегда не хватает. Поэтому, говорящий комплименты становится желанным, приятным собеседником, поскольку удовлетворяет потребность человека в положительных эмоциях. Практически все взрослые люди ощущают значительную нехватку положительных эмоций. Так ребёнок ежедневно смеётся в среднем 400 раз, а взрослый – всего лишь 15.

Отрицательные эмоции не опасны для здоровья, когда они чередуются с состоянием радости, удовлетворения. Но если отрицательные эмоции длительны или носят непрерывный характер, то они становятся опасной ступенькой к болезням. В XI в. таджикский учёный Авиценна поместил двух барашков одного помёта в одинаковые условия с той лишь разницей, что около одного из них он привязал волка, в результате чего барашек перестал

принимать пищу и через три дня погиб, хотя физически был здоров.

Эмоции выражаются в физических и химических изменениях, происходящих в организме человека. Экспериментально доказано, что эмоции радости и наслаждения сопровождаются появлением в крови преимущественно *ацетилхолина*; эмоции страдания, страха, тоски - появлением *адреналина*, а эмоции гнева, злобы, смелости - *норадреналина*.

Вызывает интерес такой исторический факт: Ю.Цезарь при подборе воинов подвергал их опасным испытаниям. При этом он предпочитал тех, кто краснел, тем, кто бледнел перед опасностью. Адреналин, вызывая сужение сосудов, ведёт к побледнению кожи лица, а норадреналин, наоборот, расширяет поверхностные сосуды. Введение адреналина в кровь человека, находящегося в приподнятом настроении, вызывает волнение, переживание, страх, а норадреналина – бесстрашие, гнев, злобу, храбрость.

Положительные эмоции вызывают повышение кровяного давления, увеличение частоты сердечных сокращений, но такие реакции кратковременны. А вот страх, тревога, тоска (отрицательные эмоции), вовлекая в реакцию желудок, кишечник, сердце, сосуды, ведут к нежелательным последствиям. Произвольным усилием воли человек может не допускать внешнего всплеска эмоций. Однако возникшее эмоциональное возбуждение отрицательного знака остаётся в центральной нервной системе и распространяется на эти органы. Вовлечение органов в эмоциональные реакции индивидуально и специфично. Важным свойством отрицательных эмоций является их способность *«обрастать»* бесчисленным количеством причин для их возникновения, и поэтому они становятся практически постоянными. Длительные отрицательные эмоции или повторные эмоциональные воздействия отрицательного характера (переживания конфликтного характера) могут вызвать депрессию.

В древней Индии гнев, испуг, печаль, тоска считались началом возникновения и развития всех болезней. Болезни скорее всего достигают тех, кто долго пребывает в состоянии отрицательных эмоций, кто склонен во всём обвинять себя. Чаще других подвержены заболеваниям люди прямолинейные и бескомпромиссные, болезненно реагирующие на ту или иную оценку себя окружающими. Ученик великого Сократа, древнегреческий философ Платон говорит: «Нельзя лечить тело, не лечя душу». Установлено, что различные переживания, волнения нарушают функции внутренних органов, прежде всего работу сердца. Кроме того известно, что после сильных и длительных волнений легко заболеть простудными или вирусными заболеваниями. Любой болезнью свойственно ухудшение самочувствия и настроения, что снижает возможности эффективного лечения. У человека, почти постоянно находящегося в состоянии эмоционального напряжения, могут возникнуть такие физические нарушения, как астма, гипертония, диабет, колит, некоторые кожные болезни, ожирение, сенная лихорадка, стенокардия, язва

двенадцатиперстной кишки и желудка и т. д.

Результаты последних исследований в области нейрофизиологии позволяют утверждать, что эмоции влияют даже на иммунную систему, снижают сопротивляемость болезням. Если на протяжении долгого времени вы испытываете злость, тревогу или депрессию, - пусть даже эти эмоции будут слабовыраженными, - то у вас больше шансов заболеть гриппом, ОРЗ или подхватить кишечную инфекцию. Дело в том, что возбудители этих вирусных заболеваний всегда присутствуют в организме. И если длительное переживание негативной эмоции ослабляет иммунную систему, организм предоставляет им благоприятную почву для размножения и болезнетворного влияния.

Из всех видов эмоциональных процессов наиболее изучены *аффекты* – короткие, но очень сильные переживания. Это гнев и страх, доходящие до ужаса, и глубокое отчаяние. Такие эмоциональные всплески сопровождаются большими изменениями в деятельности внутренних органов, в частности сердечно-сосудистой системы. Они имеют яркое внешнее выражение: человека охватывает дрожь, он покрывается холодным потом, лицо его краснеет или, наоборот, бледнеет. Для состояния аффекта характерно торможение не связанных с ним психических процессов и сужение сознания, при котором внимание человека целиком поглощается обстоятельствами и навязанными ими действиями.

Слово для человека является не звуковым, а смысловым раздражителем. И.П.Павлов говорит, что «слово, благодаря всей предшествующей жизни..., связано со всеми внешними и внутренними раздражителями, все их заменяет и потому может вызвать все те действия, которые обуславливают упомянутые раздражители». Слова, произнесённые вслух, обладают магическими свойствами. Об этом пишут многие исследователи, в частности поэты В.Шефнер и Г.Цадаса констатируют:

Словом можно убить,
Словом можно спасти,
Словом можно полки за собой повести!
Словом можно предать и продать, и купить,
Слово можно в разящий свинец перелить.
Словом стреляй осторожнее в споре,
Не забывай дорогой человек:
Рана от пули затянется вскоре,
Рана от слова пылает весь век.

Слово может быть обидным и ласковым, подбадривающим или презрительным, то есть оно может вызвать положительные или отрицательные эмоции.

По выражению И.П.Павлова, эмоции являются «слепой силой», мобилизующей энергию человека. Распорядиться же этой энергией должен

разум. Восточная мудрость гласит: «Человек – это тело, эмоции и разум. Когда эмоции смыкаются с телом, это низшее состояние называется невежеством – человек живёт только интересами тела. Когда эмоции не примыкают ни к телу, ни к разуму – человек живёт чувствами. И лишь когда эмоции смыкаются с разумом и разум контролирует всё – человек достигает высшего своего состояния - мудрости».

Одной из составляющих успеха является умение вовремя войти в нужное эмоциональное состояние и пребывать там столько, сколько потребуется. *Как управлять эмоциями?* В глубоком смысле управление эмоциями состоит не в умении подавлять определённые внешние компоненты эмоций. Оно заключается в том, чтобы не позволять отрицательной эмоции в определённой обстановке возникнуть вообще, так как это может привести к межличностному конфликту. Будда утверждает: «Кто рассердил вас, тот вас победил».

При общении с разгневанным собеседником лучшей стратегией является *спокойное слушание*, пока другая сторона выпускает яд, и даже просить собеседника продолжить свой диалог до тех пор, пока он не скажет последнее слово. Таким путём снижается эмоциональная напряжённость. К тому же желательно в самый начальный момент предложить возмущающемуся сесть, а самому не реагировать на эмоциональное проявление другой стороны, даже если вы прекрасно знаете, что он не прав. Известно, чем выше культурный уровень личности, тем большую эмоциональную сдержанность проявляет она в общении с окружающими. Напротив, неуправляемые страсти и бурные вспышки эмоций обычно характерны для людей с низким общим уровнем культуры.

Любое дело требует положительного, разумного, спокойного подхода. Лишние волнения могут помешать правильной оценке обстоятельств и ограничить возможности человека для решения той или иной задачи. Многие психологи склонны считать целесообразным не разрядку эмоций, а *умение вести себя спокойно* в любой напряжённой ситуации. Когда Сократ замечал в себе расположение к гневу, он обуздывал себя, начиная говорить тихим голосом. Он считал, что наиболее важным свойством человека, как нравственного существа, является способность самообладания. К тому же, сейчас известно, что повышение голоса или крик во время приступа гнева вызывает обратную связь и делает нас ещё более сердитыми. Медленная, тихая и мягкая речь уменьшает гнев.

Для того, чтобы избежать срывов, неудач, унижения от поражений, надо не «замахиваться» на непосильное, не пытаться разрешать задачи, которые выше ваших возможностей. У каждого из нас есть свои пределы. Правда, в пределах своих возможностей каждый из нас должен стремиться к достижению своей вершины. Хорошим средством снижения влияния отрицательных эмоций является переключение внимания на другой предмет

или вид деятельности (физическая нагрузка, всевозможные движения, расслабление всего тела, аутогенная тренировка). Лучше заняться тем, что вам приносит радость, удовлетворение, что вас интересует и увлекает. Можно вспомнить что-нибудь чрезвычайно приятное, мысленно пережить всё заново и закрепить в памяти это особое эмоциональное состояние, которое сопровождало приятное воспоминание.

К *фундаментальным* относятся следующие эмоции: вина, гнев, интерес, отвращение, печаль (горе), презрение, радость, страх, стыд, удивление. Многие из эмоций выражаются с помощью мимических средств. Если две или несколько фундаментальных эмоций в комплексе проявляются у человека относительно стабильно и часто, то они определяют какую-то его эмоциональную черту. К основным эмоциональным чертам человека относятся: враждебность, депрессия, любовь, тревожность. Рассмотрим в резюмированном виде влияние на преуспевание в жизни отдельных фундаментальных эмоций и способы контроля и управления ими.

Без *вины* и стыда люди не соблюдали бы нормы морали и этики. Общество, не знающее чувства вины, оказалось бы самым незаконным и самым опасным в мире. Человек испытывает вину вследствие нарушения неких, принятых им этических, моральных или религиозных стандартов. Это внутренние стандарты и то, что одному кажется грехом, другой воспринимает как невинное развлечение. Переживание вины сопровождается ощущением собственной неправоты по отношению к самому себе или к другому человеку и повышает готовность идти ему на уступки. Чрезмерная склонность к самообвинениям может стать причиной нервных расстройств (шизофрении). Вина ложится на сердце тяжёлым грузом. Не так-то просто признать свой проступок. Зачастую, чтобы прочувствовать вину и испытать желание искупить её, человеку необходимо снова и снова в памяти и в воображении представить себе ситуацию, связанную с его проступком. Тот, кто сможет встретить вину лицом к лицу и сразу же начнёт предпринимать шаги к её искуплению, избежит многократного переживания неприятной ситуации.

Лучший способ *противостоять переживанию вины* – жить в ладу со своей совестью. Существует ряд важнейших правил поведения, которым мы обязаны следовать – правила, которые защищают нас от возникновения чувства вины и, следовательно, от манипулирования вами. Итак, *вы не должны*:

- отвечать, если вам не хочется;
- стремиться всегда выглядеть привлекательным;
- быть рабом ранее сказанных вами слов;
- знать всё и разбираться во всём.

Вы имеете право:

- на ошибку;
- быть непонятливым или чего-то не знать;

- быть нелогичным;
- сказать «Нет» или «Я не хочу» всякий раз, когда вам это захочется;
- воспринимать себя таким, каков вы есть, не насиловать себя;
- не оправдываться за свои поступки и намерения, не объяснять и не извиняться за своё поведение.

Одной из важнейших эмоций является *гнев*. Переживание гнева характеризуется высоким уровнем напряжения и импульсивности. В гневе человек чувствует себя гораздо увереннее, чем при любой другой отрицательной эмоции. Гнев мобилизует энергию, необходимую для самозащиты, придаёт ощущение силы и храбрости. Всё это побуждает человека броситься вперёд, напасть на обидчика, и чем сильнее гнев, тем больше потребность в физическом действии. Эмоция гнева не обязательно приводит к агрессии, хотя и является одним из компонентов вызывающим агрессию. Гнев готовит нас к действию, но не заставляет нас действовать. Уровень агрессивности представляет собой врождённую характеристику человека и по мере его взросления приобретает характер устойчивой личностной черты. Гнев и агрессия с одной стороны вызывают ответные гнев и агрессию с другой.

Гнев встречается в жизни руководителей даже *чаще*, чем у большинства других людей. Обстоятельства, не подвластные нашему контролю, часто заставляют нас сердиться. Правда, от тех, кто руководит другими, ожидают полного владения своими эмоциями и сохранения спокойствия в большей мере, чем от их подчинённых, несмотря на то, что они испытывают большие нервные напряжения.

Гнев зачастую воспринимается как нежелательная реакция, и человек, как правило, стремится избежать его. Гневные слова и действия могут стать причиной разлада отношений между людьми. Сдерживая гнев, человек может страдать оттого, что не имеет возможности свободно выразить свои чувства или устранить барьеры, препятствующие его стремлению к желанной цели. При определённых обстоятельствах сдерживание гнева может вызывать патологические изменения в работе нервной системы и отдельных органов. Люди, привыкшие подавлять все негативные эмоции, чаще страдают психическими и физиологическими заболеваниями. Поэтому эмоции сдерживать нельзя. Им надо дать свободный выход, а рассудку – позицию наблюдателя, с тем, чтобы эти чувства не остались в глубине души.

Однако эмоция гнева выполняет и *положительную* роль. Умеренный и контролируемый гнев может использоваться для своего блага и блага близких, для отстаивания своих законных прав, в терапевтических целях для подавления страха. Разумеется не стоит обращать внимания на те обиды и оскорбления, которые человек нанёс вам в силу бестактности или бесчувственности. Но с другой стороны, если вы вынуждены жить, работать или регулярно обращаться с таким человеком и постоянно страдаете от его

выходок, небольшая доля злости только поможет вам. Умеренный гнев придаст вам силы, смелости и уверенности в себе, позволит выступить в свою защиту. Если вы часто встречаетесь с подобными ситуациями, вам следует развить в себе способность к самозащите и даже потренироваться в этом, чтобы уметь контролировать свой гнев и выработать соответствующие навыки. Если человек свободно выражает свой гнев, говорит о причинах, вызвавших его, и позволяет собеседнику ответить тем же, то он приобретает возможность лучше узнать своего партнёра и тем самым только укрепляет отношения с ним.

Интерес – позитивная эмоция, которая переживается человеком чаще всего. Она играет исключительно важную роль в овладении знаниями, умениями и навыками, в формировании преуспевающей личности. Интерес является единственным мотивационным фактором, который обеспечивает высокую работоспособность человека. Влияние эмоции интереса на нашу жизнь огромно. Пожалуй нет ни одного навыка, которым можно было бы овладеть без участия устойчивого интереса.

Повседневная жизнь утомляет нас своей монотонностью и однообразием. Для активизации или вызова эмоции интереса необходимо прежде всего «сменить обстановку», то есть вырваться из привычной обстановки и попасть в другую. Свежее впечатление можно получить даже от хорошо знакомого и привычного места - для этого достаточно посетить его в другое время.

Печаль (горе) обычно относят к негативным переживаниям, однако нужно отметить, что это очень специфическая эмоция. В печали мы часто ощущаем вокруг себя мрак и пустоту, жизнь кажется нам лишённой смысла и тепла. Интенсивное переживание печали доставляет человеку боль, как физическую, так и психическую. Она является активатором гнева. Все, кому знакомо чувство уныния, хандры, знают, что оно сопровождается переживанием гнева, - человек сердится на себя или ругает других за свои несчастья. Причин печали может быть множество. Однако глубина переживаний зависит от отношения к ней личности и от установки и стремления. Так, например, один студент будет счастлив, получив на экзамене «удовлетворительно», тогда как для другого и оценка «хорошо» будет означать провал, а следовательно вызовет печаль. Японцы, скорбя о смерти любимого человека, улыбаются посторонним людям, чтобы не обременять их своим горем. С точки зрения европейца, ритуал скорби некоторых народов больше похож на ритуал праздника.

Ни одну из эмоций нельзя считать исключительно позитивной или исключительно негативной, хорошей или плохой, полезной или вредной. Эмоция печали может играть и положительную роль в жизни человека. Переживание горя сплачивает людей, укрепляет дружеские и семейные связи. Печаль тормозит умственную и физическую активность человека, и тем

самым даёт ему возможность обдумать трудную ситуацию. Она побуждает человека к восстановлению и укреплению связей с людьми.

Существует три способа *регуляции печали*: активизация другой противоположной по сути эмоции для устранения или снижения интенсивности переживаемой печали; переключение внимания и мышления на другие объекты с целью подавления нежелательной эмоции; усиленная физическая активность путём напряжения отдельных мышц.

Победа, одержанная над соперником, может вызвать у победителя *презрение*. Это самая «холодная» эмоция. Она не вызывает бурной реакции человека. Если вы презираете кого-то, то вы сознательно или неосознанно демонстрируете надменную или снисходительную манеру общения с этим человеком, подчёркивающую ваше превосходство над ним. Презрение часто выступает как мотив к убийству и массовому истреблению людей. До сих пор солдат в армии воспитывают в духе презрения к потенциальному противнику. Обесценивание человеческой жизни может приводить к истреблению гражданского населения – женщин, стариков, детей. Все «хладнокровные» убийства вызваны презрением. Однако всё имеет свою цену и за всё нужно платить. Презрение ограничивает разум, не позволяет воспринимать жизнь во всей его полноте и богатстве.

Радость обостряет чувство восприимчивости к миру, позволяет нам восхищаться и наслаждаться им. Радостный человек видит мир в его красоте и гармонии, воспринимает людей в их лучших проявлениях и получает удовольствие от окружающей среды, не анализируя и критически не осмысливая её. Радость часто сопровождается ощущением необыкновенной лёгкости, дружелюбия, энергии и силы. Любое ощущение кажется нам гораздо более приятным в радости, нежели в печали. Именно в радости мы воспринимаем мир «сквозь розовые очки».

Переживание радости характеризуется чувством удовлетворения и уверенности в себе. В радости человек чувствует себя любимым и заслуживающим любви. Улыбка и смех как выражение радости легко распознаются, однако улыбка может служить хорошим способом приветствия. Древние эллины, встречая друг друга, произносили: «Хайрете!» - Радуйтесь! Взаимный обмен улыбками облегчает процесс взаимодействия между людьми. Испытывая радость, человек начинает лучше относиться к себе, его самооценка значительно повышается.

В период вдохновения, творческого экстаза человек испытывает величайшую радость, восторг, ни с чем не сравнимое счастье. Охваченный экстазом, творец нередко начинает петь и плясать. Известные химики Гей-Люссак и Г.Дэви после сделанного ими открытия пустились в пляс. По окончании трагедии «Борис Годунов» А.С.Пушкин писал П.А.Вяземскому: «Трагедия моя кончена; я перечёл её вслух, один, и бил в ладоши, и кричал: ай да Пушкин, ай да сукин сын!»

Если общение с каким-то человеком доставляет вам радость, то вы наверняка будете доверять этому человеку, полагаться на него. Взаимная радость при встрече формирует чувство привязанности и взаимного доверия. Радостные переживания полезны и благотворны для человеческого организма. Они ускоряют процесс выздоровления. Когда мы испытываем радость, все системы нашего организма функционируют легко и свободно, разум и тело находятся в расслабленном состоянии, что позволяет нам восстановить затраченную энергию.

Физическая или психологическая опасность вызывает *страх*. Чувство страха ощущается и воспринимается людьми как угроза спокойствию и личной безопасности. Мы боимся неудач и возможных негативных переживаний, связанных с нашей жизнедеятельностью. Поэтому страх может оказаться плодом чистой фантазии. Переживание страха сопровождается неуверенностью, незащищённостью, невозможностью контролировать ситуацию. Интенсивное переживание страха запоминается надолго. Оно может заставить человека оцепенеть на месте, сделав его беспомощным или, наоборот, может побудить его броситься наутёк, прочь от опасности. В страхе человек перестаёт принадлежать себе, он движим одним единственным стремлением – устранить угрозу, избежать опасности. Страх сужает выбор возможных стратегий поведения. Это самая пагубная эмоция, которая в буквальном смысле может лишить человека жизни. Именно поэтому страх является потенциально опасным переживанием. Пока страх не выходит за пределы разумного, в нём нет ничего ужасного. Он защищает нас от опасности, заставляет учитывать возможный риск и в конечном итоге способствует благополучию человека.

Проблема контроля над эмоцией страха до сих пор остаётся нерешённой в науке о человеческом поведении. Однако каждый способен освоить несложные приёмы, с помощью которых можно научиться управлять своим страхом. Необходимо воспитывать некоторую долю терпимости к переживаниям страха, выработать разнообразные стратегии контроля над страхом, обеспечить комфорт и безопасность. Существует ряд достаточно эффективных техник *управления страхом*. Прежде всего следует научиться приёмам расслабления мышц лица, шеи, тела. Полное мышечное расслабление приводит к затуханию отрицательных эмоций. Чтобы пугающее событие не было неожиданным, его следует мысленно моделировать и заблаговременно обдумывать возможные способы реагирования на опасность и противостояния ему. Как и любая другая эмоция, страх может ослабнуть или даже отступить под воздействием иной эмоции (безразличие, гнев, злость, интерес, презрение). Для того чтобы научиться контролировать страх, нужно тренировать в себе способность к переживанию и выражению эмоций, протренировавших страху.

Если человек прячет глаза, отворачивается или опускает голову, его

поведение можно расценить как проявление *смущения* или *стыда*. По некоторым данным, эмоцию *смущения* отличает от эмоции стыда улыбка, пробегающая по лицу человека, прежде чем он спрячет взгляд или отвернётся. Застенчивые не склонны к тесным контактам, они не любят быть среди людей, углублены в себя и свои переживания. Застенчивому человеку свойственна склонность к постоянному самоконтролю и самоотчёту. *Застенчивость* существенно ограничивает круг дружеского общения и тем самым лишает человека общественной поддержки.

Каждое общество несёт в себе набор норм и правил, нарушение которых считается постыдным. *Стыд* – это форма страха, что тебя осудят. Он в мягких формах, именуемых застенчивостью, скромностью, смущением, необходим для поддержания близких отношений. Кроме того, стыд побуждает к приобретению навыков самоконтроля и взаимодействия в обществе. Стандарты поведения различны в разных культурах и даже семьях внутри одной и той же культуры. Когда человек краснеет от стыда, он теряет присутствие духа и иногда говорит нелепые вещи. Стыдящийся человек нередко заикается, становится неуклюжим, страшно гримасничает.

Человек, переживающий стыд, ощущает себя объектом презрения и насмешки. Он чувствует себя смешным, униженным, маленьким. Причиной стыда чаще всего бывает открытая критика или высказывания и поступки окружающих людей. Иногда даже искренняя, излишне щедрая похвала может вызвать у человека стыд.

Одним из способов избежать стыда является отрицание самого существования стыда, которое выступает в роли оборонительного сооружения на пути стыда. Отрицание самого существования или значимости источника стыда может отодвинуть стыд. Вторым способом защиты от стыда является подавление. Люди пытаются не думать о самих смущающих обстоятельствах или ситуациях. Третий способ защиты от стыда – самоутверждение, развитие необходимых навыков и специальные тренировки.

Крайности всегда плохи: как крайняя степень горя, так и крайняя степень радости являются ни чем иным, как явной патологией. Природа человеческих эмоций подобна маятнику: с какой силой он отклоняется в одну сторону, с той же силой его потом неудержимо понесёт в другую. Чем выше степень радости, тем глубже будет последующая степень горя. Исчерпав запасы радости, маятник эмоций летит в противоположную сторону, в другую крайнюю точку, теперь уже со знаком минус. Маятник эмоций качается в вечных поисках равновесия. Жизнь – это движение!

Эмоции, как и наши мускулы, *поддаются воспитанию и тренировке*. «Главное - сделать трудное привычным, привычное - лёгким, лёгкое – приятным», - поучает К.С.Станиславский. Необходимо научиться подавлять бесполезные возбуждения, ненужные мысли, мучительные воспоминания и представления в самом их зачатии. Обрыв или подавление разбушевавшегося

эмоционального порыва может привести к переходу его в подсознание и последующему выходу его наружу самым неожиданным образом. Поэтому следует сразу же постараться переключить своё внимание на другую тему. *Юмор* является мощным средством, снимающим напряжение. Одно из важнейших условий предотвращения и обуздания отрицательного влияния эмоционального стресса заключается в том, чтобы потребности каждого человека соответствовали его способностям и возможностям.

Руководителю следует уметь управлять не только своими, но и эмоциями подчинённых. Однажды Б.Наполеона посетила знатная дама, приготовившая дерзкую обличительную речь. Когда она, пылая гневом, вошла в кабинет императора, тот попросту предложил ей сесть. И дама не смогла произнести ни слова. А разгадка здесь в том, что поза сидящей никак не соответствовала тем словам, которые она готовилась сказать.

Американский исследователь Д.Шиндлер рекомендует для достижения *эмоционального равновесия* воспользоваться его советами.

1. Прежде всего, позволяйте себе почаще испытывать восхитительное чувство счастья; сохраняйте, сколько можно, внешнюю бодрость и спокойствие. Разрядите неудобную ситуацию юмором, даже если он будет горьким.

2. Постарайтесь, чтобы в вашем мозгу не звучала одна и та же пластинка о вашем несчастье. Не позволяйте себе раздражаться, расстраиваться и впадать в истерику. Прежде всего не пытайтесь жалеть себя.

3. Постарайтесь составить планы, как превратить каждое ваше поражение в какую-нибудь победу, помня, что лучшая победа – это сохранение вашего мужества, спокойствия и приятного расположения к людям. Именно за это вами восхищаются.

4. Поднимите на вашей мачте эти флаги, и пусть они развеваются:

- Невозмутимость («Я буду спокойным»).
- Смирение («Я приму это поражение с достоинством»).
- Мужество («Я могу это выдержать и даже больше этого»).
- Решимость («Я превращу это поражение в победу»).
- Бодрость («Согнулся, но не сломлен»).
- Расположение к людям («Я всё равно сохраню доброжелательность к людям»).

5. Научитесь быть удовлетворённым и любить работу.

6. Имейте хорошее увлечение.

7. Скажите раздражению «нет».

Для снятия эмоционального напряжения в цехах отдельных фирм Японии на несколько минут включается запись заразительного смеха, переходящего в гомерический. Любимая мелодия, песня - могучее средство улучшения настроения, повышения работоспособности. Лёгкая музыка определяет весёлое настроение, камерная - задумчивое, спокойное; маршевая

- влечёт куда-то вдаль; патетическая - воодушевляет, будоражит.

Американские психологи Р.Левинсон и М.Граф приводят обширный перечень факторов, *улучшающих настроение*. Вот некоторые из них:

- пребывание в обществе любимого человека, счастливых людей или в кругу хороших друзей;

- высказывание комплиментов или похвал в чей-то адрес;

- ощущение себя «душой общества» в компаниях, на вечеринках и т.

п.;

- ведение оживлённой беседы и умение заинтересовать собеседников своими рассказами;

- умение развлечь и развеселить окружающих;

- оказание помощи другим;

- откровенная и открытая беседа;

- выражение любви к людям;

- ласковое прикосновение;

- улыбка, смех, расслабленность, чувство умиротворения;

- размышление о чём-либо прекрасном;

- созерцание природы;

- прослушивание любимых музыкальных произведений;

- чтение художественной литературы;

- планирование путешествий и отпуска;

- вкусная еда, посещение ресторана;

- пребывание в окружении домашних животных.

Нужно получать *удовольствие* от каждой минуты бытия. Радуйтесь тому, что вы живы, что вы даёте радость другим, радуйтесь скромным друзьям, искренности, доброте. Если вы не получили и не дали радости - считайте день потерянным; у вас накапливается состояние невроза, депрессии, а это будущие тканевые сдвиги - будущие болезни. В жизни добивается успехов тот, кто воспитывает в себе умение получать удовольствие от того дела, которым он занимается, и не воспринимает неудачи с излишней трагичностью. Наше настроение, душевное равновесие и даже ощущение счастья зависят чаще всего не столько от жизненных обстоятельств и событий, сколько от нашего к ним отношения. Ведь мы не обижаемся на погоду за то, что она вдруг испортилась и расстроила все наши планы. Мы признаём природу независимой от наших ожиданий. А если бы мы считали, что она должна соответствовать нашим ожиданиям, то обижались бы на неё. Персидский царь Ксеркс обиделся на Босфор, который неожиданно разбушевался, расстроив переправу, и приказал наказать пролив плетьюми. Он считал, что природа должна ему благоволить, так как он царь.

Эмоции, в отличие от мыслей, передаются от человека к человеку непосредственно и быстро, минуя сознание. Поэтому мы как бы заражаемся от окружающей среды без волевых усилий с нашей стороны. Мрачному

выражению лица сопутствуют спазмы сосудов, неприятные болевые ощущения, ухудшение состояния сосудов головного мозга и сердца. А доброжелательное выражение возбуждает центры положительных эмоций, приводит человека в хорошее настроение, помогает сохранить высокую работоспособность. Человек с привлекательной, доброй улыбкой сам обретает бодрость и окружающим повышает настроение.

Улыбка и смех снимают у человека напряжение, предупреждают старение организма. В народе говорят: смех вырывает гвозди из гроба. Доктор Стамфордского университета США У.Фрай называет смех «бегом трусцой на месте». Когда человек смеётся, мышцы у него растягиваются, и это может способствовать облегчению некоторых видов головной боли, а сердцебиение и давление крови понижается ниже нормы, что свидетельствует об уменьшении стресса. Поэтому можно сказать, что смех имеет прямое отношение к увеличению продолжительности жизни. Улыбка, как и вежливость, существует только для других, чтобы им с вами было хорошо, легко и радостно. Отечественный писатель П.А.Павленко справедливо отмечает: «Хороший человек - это тот, вблизи которого мне легче дышится». Улыбка является завуалированным комплиментом. Без улыбки душа зябнет и каменеет.

Человека с улыбкой на лице всегда принимают радушнее, поэтому перед тем, как войти в чей-либо кабинет, постарайтесь поднять голову, выпрямиться и подумать о чём-то для вас приятном. Улыбка немыслима рядом с грубостью, недоброжелательством. Необходимо помнить, что всё в человеческом организме взаимосвязано. Радостное выражение лица порождает чувство уверенности в себе, и оно проявляется в осанке. И с другой стороны – стоит только опустить голову и согнуть плечи, как не замедлит появиться хандра, тоска и угнетённое состояние.

Руководителю следует не забывать, что улыбка такая же обязательная, необходимая деталь лица, как ухо или нос. Японские специалисты установили, что на производительность труда в огромной степени влияет настроение. Если начальник хмур, не улыбается ему грозит увольнение: он должен сделать всё, чтобы рабочий трудился с хорошим настроением и, следовательно, давал побольше прибыли. Американцы всегда удивляются хмурым лицам русских, украинцев и немцев.

Каким же образом мы можем привнести в нашу жизнь побольше *смеха и юмора*? Вот несколько рекомендаций специалистов. Общайтесь с жизнерадостными людьми, которые умеют радоваться жизни. Ведь хорошее настроение, к счастью, заразительно и передаётся окружающим. В.Гюго (подобно И.Гёте) требовал, чтобы каждый, желая предстать перед ним, «смысл с лица своего уныние и стряхнул с себя грусть».

Старайтесь замечать смешное в жизни и смейтесь от души. Заведите *«досье» курьёзов*. Находите время и место для шутки. Помните, что смех - это

кратчайшее расстояние между людьми. Не теряйте способности шутить даже в критической ситуации. Смех - это искусство, которым все мы можем овладеть, поскольку оно изначально присуще человеку. Улыбка помогает приобретать друзей, преодолевать невзгоды. Все мы гости на земле, так что *давайте по крайней мере повеселимся.*

Юмор – это, как правило, черта сильных, жизнерадостных людей, уверенных в себе, сознающих своё превосходство в чём-то над другими. По мнению И.Канта «юмор означает талант произвольно приходить в хорошее расположение духа». Воспитание чувства юмора закаляет характер, делает его стойким к жизненным бурям. Почти все люди считают, что они обладают чувством юмора. Редко кто признаётся, что он лишён этого чувства. Избави вас Бог усомниться в наличии у кого-нибудь чувства юмора – вы, не подумав, нанесёте человеку оскорбление.

Чувство юмора не задано человеку от природы. Оно проявляется в способности найти смешное там, где, казалось бы, нет ничего смешного. Умение найти смешное в несмешном, комическое в серьёзном способно развиваться. Кроме того, чувству юмора принадлежит важная роль в межличностном общении и формировании характера. Здоровый смех беззлобно казнит дурное, исправляет нравы. Ничто так не сближает людей, не укрепляет отношения между ними, как открытый, безобидный смех. Тот, кто боится смешного, как правило, боится и правды. Смех – это вдохновение.

Японская пословица гласит: «И шутить надо с передышкой». То есть следует соблюдать чувство меры. Во время шуток, острот следите за тем, чтобы не оскорбить и не обидеть окружающих бестактностью, не затронуть случайно чьих-то больных мест. Старайтесь понравиться окружающим, а не обидеть их. Чтобы смеющиеся были на вашей стороне, иронизируйте над собой, избирая в качестве мишени имеющиеся у вас мелкие недостатки.

В шутках не следует: задевать чужие интимные чувства; смеяться над тем, кто чего-то не понимает; касаться семейных тем; поддерживать одну из спорящих сторон; ставить человека в неловкое положение; выражать свою неприязнь к кому-либо; заставлять себя смеяться, когда не смешно; смеяться шутке раньше других. Иронизировать полезнее в безличной форме, не развлекая окружающих рассказами как о присутствующих, так и об отсутствующих. Опасно шутить над теми, кто не любит шуток. Позволяйте себе шутить только с людьми воспитанными, наделёнными тонким умом и развитым чувством юмора.

Чувства - это свойственные только человеку сложные, высшие эмоции. Если посредством эмоций осуществляется быстрая и непосредственная оценка конкретной ситуации, то чувства выражают целостное отношение человека к миру, к тому, что он испытывает и делает в нём, в форме непосредственного переживания. Они могут сохраняться длительное время. Вступая в конфликт с эмоциями, чувства всегда одерживают победу. Если вас

огорчает любимый человек, вы некоторое время сердитесь на него, переживаете отрицательную эмоцию, но при этом ваше устойчивое отношение к нему сохраняется. Самая любящая мать может возмутиться поступком своего ребёнка, но даже и тогда она продолжает любить его.

Чувства формируются в результате обобщения и систематизации конкретных переживаний. Это устойчивые переживания, связанные с удовлетворением человеком определённых потребностей и интересов. В отличие от простых эмоций чувства выполняют функции, необходимые для общественной жизни. Они общественно обусловлены и изменяются в ходе изменения общества, как и человеческая личность. Чувства появляются позже, чем ситуативные эмоции. Они формируются по мере развития индивидуального сознания под влиянием воспитательных воздействий семьи, школы, искусства и других общественных институтов. Чувства всегда направлены на определённый предмет. Не может быть любви или ненависти вообще, это обязательно любовь или ненависть к кому-то или чему-то. Возникая как результат обобщения эмоционального опыта, сформировавшиеся чувства становятся ведущими образованиями эмоциональной сферы человека и начинают определять, в свою очередь, содержание и динамику ситуационных эмоций. Например, из чувства любви к человеку, в зависимости от обстоятельств, могут развиваться тревога за него, горе при разлуке, радость при встрече, гнев, если он не оправдал надежд, гордость за него и т. п. В процессе формирования личности чувства организуются в иерархическую систему, в которой одни чувства занимают ведущее положение, другие же остаются подчинёнными, а третьи - потенциальными. Содержание доминирующих чувств определяет одну из важнейших характеристик направленности личности. Чувства побуждают человека к деятельности. Многие наши поступки побуждаются чувствами долга, любви, патриотизма, совести, стыда, чести, и т. д.

Восточные и античные мудрецы рекомендовали ради душевного равновесия уничтожать желания, то есть свои ценности. Но они оставляли для себя одну Сверхценность – *душевное равновесие*, которое возможно лишь при соблюдении самого важного из чувств – чувства меры.

В психологии выделяют высшие чувства: нравственные, интеллектуальные, эстетические. В основе *нравственных* чувств лежит восприятие человеком своих поступков и действий других людей в соответствии со своими нравственными нормами. Например, такие нравственные качества, как гордость, долг, любовь, совесть, стыд, честь, обостряют самосознание человека, регулируют его поведение, способствуют проявлению уважительного отношения к людям. Поэтому следует развивать эти чувства у подчинённых вам людей.

Фундаментальным чувством, определяющим человеческую жизнь, является *любовь*. Она представляет собой самое таинственное явление

человеческой природы. Сейчас различают много типов любви – любовь к Богу, братскую любовь, дружескую привязанность, любовь к животным, любовь к Родине и родному дому, романтическую любовь, любовь между родителями и детьми, любовь к ценностям и идеалам. Признаками любви являются: верность, желание защищать любимого человека и заботиться о нём, преданность, привязанность. Любовные переживания всегда сопряжены с эмоциями радости и интереса. В любовных же отношениях может быть задействован весь спектр эмоций. Длительными бывают лишь такие отношения, которые включают в себя глубокую заинтересованность любящих людей друг в друге, гордость за достижения друг друга и радость от совместного бытия. Чтобы постоянно горел костёр любви в него непрерывно необходимо подбрасывать соответствующий материал, поддерживающий огонь любви.

Интеллектуальные чувства связаны с удовлетворением познавательных и творческих потребностей и интересов личности. Предметом интеллектуальных чувств является как сам процесс приобретения знаний, так и его результат. Радость студента, нашедшего оригинальное решение задачи, или разочарование в итогах поиска решения - всё это проявление интеллектуальных чувств. Они аккумулируют умственную энергию человека, усиливают проявления способностей, вдохновляют на преодоление трудностей.

Эстетические чувства выражают осознание человеком прекрасного в жизни, искусстве, природе. Они тесно связаны с нравственными и интеллектуальными чувствами. Доказано, что устойчивые, глубокие чувства делают человеческую жизнь содержательной, помогают добиваться самых высоких целей.

Формирование чувств является необходимым условием развития человека как личности. Здоровые эмоции и чувства - единственные стимуляторы нервной системы, они мобилизуют резервы организма, активизируют умственную и физическую деятельность и в конечном итоге способствуют высокой работоспособности людей. Ведь все мы расцветаем от похвалы, одобрения, ласкового обращения. Это свойство присуще и нашим младшим братьям по жизни на Земле. Не зря возникла пословица: «Если котёнка не гладить, у него высохнет спиной мозг». По-видимому, то, что происходит в коже в процессе ласки, имеет большое значение для организма. Были взяты две группы крысят, одну из них регулярно поглаживали. Эти крысята выросли в более крупных, умных, устойчивых к заболеваниям особей, нежели те, которых не ласкали. Потребность в ласке чрезвычайно велика у людей. Отсутствие ласки приводит к отставанию в развитии детей и даже заболеваниям. Наша отечественная статистика говорит о том, что среди заключённых в тюрьмы более 90% были лишены в детстве ласки и подвергались жестокому обращению и издевательствам.

3.5 Способности

Способности - это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного выполнения определённого рода деятельности. Они определяются динамикой приобретения человеком знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять определённый вид деятельности. Обнаруживаются они в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами труда. Способности представляют собой сплав исходных природных данных человека и результатов его деятельности. Они развиваются в процессе тренинга, обучения и воспитания. Природной предпосылкой способностей выступают *задатки*, под которыми следует понимать врождённые анатомо-физиологические особенности человека, среди которых наибольшее значение имеют гены, особенности нервной системы и мозга. Только при наличии хороших задатков способности могут развиваться очень быстро даже при неблагоприятных жизненных обстоятельствах. Горская народная мудрость гласит: «Подлежащий надежды птенчик и в яйце поёт».

Современными исследованиями установлено, что на уровень способностей ребёнка серьёзное влияние оказывает возраст отца. Чем старше отец, тем больше у ребёнка данных проявить талант или даже стать гением. Когда родился Конфуций, человек большого ума и интуиции, его отцу было 70 лет, а матери 16.

Чемпионом по необыкновенно раннему развитию является сеульский мальчик *Ким Унг* 1963 г. рождения. Он появился на свет в семье университетских преподавателей, которые родились в один и тот же час одного и того же года. На четвёртом месяце у мальчика появилось сразу 19 зубов. В 5 месяцев он уже ходил твёрдым шагом по комнате и говорил. В 7 месяцев мальчик научился читать, писать и играть в шахматы. В 1 год и 1 месяц Ким начал изучать английский и немецкий языки. В 1,5 года он разговаривал на китайском, английском, немецком языках и рисовал кисточкой и тушью. В 2 года и 4 месяца он начал вести дневник. Ко всему прочему он ещё и поэт. Вышел томик его стихов «Вопрос звёзд». Ким мог проводить интегральные вычисления в уме в возрасте 4 лет.

Бедри Дакан – турецкий мальчик – пользуется славой чудо-ребёнка. Он рисует с трёхлетнего возраста. Когда ему исполнилось 7 лет, он был уже автором 6000 картин, получивших высокие оценки специалистов.

Когда слепому от рождения *Джермину Гардинеру* из Балтимора (США) было всего 13 месяцев, мальчуган сыграл на пианино первую мелодию. Спустя год он уже играл произведения Бетховена, а в 3 года сочинил собственную музыку к песне.

Оля Заранкина к четырёхлетнему возрасту сочинила более 100 песен,

причём и слова, и музыку. Она открывает книжку с картинками, смотрит – и через минуту уже готова песня.

Польский композитор *Фридерик Шопен* в 7 лет написал и опубликовал свои первые музыкальные произведения. С 8 лет он выступал в публичных концертах как пианист.

А.С.Пушкин начал сочинять стихи, будучи 7-8-ми летним мальчиком.

Великий австрийский музыкант *В.Моцарт* ещё ребёнком прославился как композитор, виртуоз и импровизатор игры на музыкальных инструментах. В возрасте четырёх лет он играл на клавесине. В 7 лет написал свои первые сонаты. В 12 лет В.Моцарт написал свою первую оперу «Притворная простушка». В 14 лет мальчик был избран членом Филармонической академии в г.Болонья.

Выдающийся отечественный композитор *С.С.Прокофьев* в 5 лет написал своё первое музыкальное сочинение, которое называлось «Индийский галоп», а в 9 лет он стал автором оперы «Великан».

И.Гёте в 9-летнем возрасте писал стихи на немецком, латинском и греческом языках.

Житель штата Алабама (США) *Майкл Кимей* в 6 лет окончил среднюю школу, а ещё не достигнув 10 лет – факультет антропологии местного университета. Он свободно читает тексты древних рукописей на языках, которые в школе и вузе не преподавались.

В университет штата Мэн (США) в 1984 г. была принята 9-летняя девочка *Дженни Катлер*, которая в 5 лет пошла в школу. В 6 лет она училась уже в третьем классе, но провела там всего 2 месяца, заявив, что ей со сверстниками скучно. В дальнейшем она занималась сама и сдала экстерном экзамены за среднюю школу. Дженни могла за один день проштудировать восемь книг.

Росита Мендоса (Аргентина) в возрасте 2,5 лет научилась читать, а в 7 лет окончила местный колледж и поступила в университет Буэнос-Айреса на математический факультет. Свободно говорит по-английски, изучает французский и японский языки.

Известный американский учёный, «отец кибернетики» *Норберт Винер* начал интересоваться наукой уже с пятилетнего возраста. В 11 лет он досрочно закончил среднее образование, в 12 лет поступил в колледж, а в 14 лет ему была присвоена учёная степень.

Интересно, что почти все учёные, проявившие себя до 20 лет были математиками – Б.Паскаль, Г.Лейбниц, К.Гаусс. Хотя необыкновенно раннее развитие способностей встречается и в других областях науки и культуры.

Русский писатель и дипломат *А.С.Грибоедов* в 11 лет поступил в Московский университет, в 13 лет стал кандидатом словесных наук, в 15 - кандидатом права, к 17,5 годам окончил физико-математический факультет.

Украинский странствующий философ, поэт, педагог, композитор, певец

Г.С.Сковорода в 12 лет поступил в Киево-Могилянскую академию, где «превзошёл сверстников своими успехами и похвалами». Он исходил пешком всю Западную Европу. Знал латынь, греческий, польский, немецкий и старославянский языки. Г.В.Сковороду часто называли «украинским Сократом», «харьковским Диогеном».

Б.Паскаль сформулировал и доказал более 30 теорем Евклидовой геометрии прежде, чем заглянул в учебник по геометрии. К 15 годам он доказал более 100 новых теорем.

Тальвини – известный итальянский профессор-лингвист - уже в 12 лет владел 7 языками. В 22 года он уже знал 15 языков. Ежегодно итальянский профессор овладевал 2-3 языками. На одном из конгрессов он выступил с приветствием на... 50 языках.

Примерно 2% людей обладают очень высокой одарённостью сразу в нескольких областях. Именно их некоторые исследователи относят к гениальным, если к тому же в результате их деятельности осуществляются принципиальные сдвиги в той или иной сфере творчества. Историками подсчитано, что за всю историю человечества на свете жили примерно 4000 гениев, 120000 выдающихся талантов и 150000 очень одарённых людей. Другие исследователи считают, что звания «гений» достойны не более 400 человек. Учёные до сих пор не могут проникнуть в суть этого уникального явления. Существует мнение, что гении сознательно скрывают свои секреты.

Многие исследователи очень большую роль отводят интуиции – бессознательному элементу в процессе творчества. М.Горький пишет, что *интуиция* возникает из запаса впечатлений, которые ещё не оформлены сознанием, не воплощены в мысль или образ. Л.Н.Толстой утверждает, что писал только тогда, когда не был в состоянии противодействовать инстинктивному влечению к сочинительству. Немецкий физик, математик, физиолог и психолог Г.Гельмгольц считает, что своим успехом он обязан долгим сосредоточением внимания на какой-нибудь одной мысли.

Широко распространено мнение, что великие открытия как в искусстве, так и в науке словно бы озаряют гениев, снисходят «свыше» или возникают неизвестно откуда. В.Моцарт, например, изображает процесс своего творчества как произвольную игру образов и мыслей, которые неизвестно как создаются и неизвестно откуда берутся: «Откуда и как – этого я не знаю, да тут я и ни при чём». Русский поэт А.А.Фет пишет: «Не знаю сам, что буду петь, - но только песня зреет». Д.И.Менделееву пришёл во сне периодический закон химических элементов. Он сообщил по пробуждению: «Вижу во сне таблицу, где элементы расставлены, как нужно. Проснулся, тотчас записал на клочке бумаги, только в одном месте впоследствии оказалась нужной поправка». В то же время Д.И.Менделеев на вопрос об открытии периодической таблицы элементов ответил: «Как я сделал открытие? Да я 30 лет над ней работал, а вы спрашиваете, как...».

Примеров творческих снов – великое множество. Н.Бор увидел свою знаменитую модель атома в сновидении о планетах, вращающихся вокруг Солнца. «Божественная комедия» А.Данте, вторая часть «Фауста» И.Гёте, «Горе от ума» А.С.Грибоедова были навеяны снами. Под влиянием снов творили В.Вагнер, В.Ван Гог, Ф.Вольтер, Г.Гейне, В.В.Маяковский, В.Моцарт, Э.По, А.С.Пушкин, К.Сен-Санс, Л.Н.Толстой, А.А.Фет, Р.Шуман.

Талант - это высокая одарённость и основательное совершенство в чём-то одном. Таких людей около 15%. Однако даже прекрасные задатки сами по себе автоматически не обеспечивают высоких достижений. С другой стороны и при отсутствии хороших задатков (но не при полном их отсутствии) человек может при определённых условиях добиваться значительных успехов в соответствующей деятельности. Первенство и решающая роль в обществе принадлежит вовсе не гениальным людям, но людям целеустремлённым, стойким, решительным и неутомимым. Несмотря на многие любопытные рассказы о детстве великих людей, следует признать, что раннее развитие умственных способностей в ребёнке не может служить признаком действительной высоты ума того же человека, когда он достигает зрелых лет.

Стремление человека к удовлетворению своих потребностей и интересов вызывает к жизни его *склонности*, то есть направленность развития задатков и формирования способностей. Это одна из характеристик личности. Например, одни увлекаются рисованием, другие - рационализаторством, третьи - сочинением стихов. Задатки, склонности и способности - это реальный личностный потенциал, которым обладает каждый человек.

Французский философ М.Монтень заметил однажды, что, видимо, всего справедливей распределён в мире разум, так как никто ведь не жалуется на нехватку его. Развивать склонности и способности, выявлять задатки для производительной работы подчинённых обязаны их руководители. Каждый должен выполнять те виды трудовой деятельности, те операции, которые наиболее соответствуют его личным способностям.

Утверждают, что человеку присущи от природы 10000 свойств. А известны на сегодняшний день только 400. Многие загадка. В психологии различают общие и специальные способности. К *общим способностям* относятся такие психические свойства и процессы человека, которые отвечают требованиям не одного, а многих видов деятельности. Умение быстро и эффективно мыслить нужно в любой профессии, умение быть сдержанным и дисциплинированным полезно каждому, общий высокий уровень здоровья и выносливость необходимы везде. Общие способности включают также внимание, интеллект, наблюдательность, память, пытливость, сопереживание, сосредоточенность, рассудительность, творческое воображение и др. Высокий уровень развития общих способностей - подлинный залог выявления и всех специальных дарований. Разносторонними способностями обладал *Г.Галилей*. Он был астрономом,

критиком, медиком, механиком, музыкантом, поэтом, физиком, филологом, художником. *Леонардо да Винчи* был не только знаменитым архитектором, математиком, механиком, скульптором и художником, но ещё и анатомом, астрономом, ботаником, географом, геологом и физиологом.

Е.Р.Дашкова – графиня по отцу, княгиня по мужу – на протяжении 12 лет стояла во главе двух академий: Петербургской Академии наук и Российской Академии. Она говорила на английском, итальянском, немецком и французском языках. К 15 годам собрала библиотеку в 900 томов. *Е.Р.Дашкова* занималась переводами литературы, была знатоком искусств, музыкантом, натуралистом, педагогом, писателем, поэтом, редактором, филологом, сочиняла музыку.

Немецко-французский мыслитель *А.Швейцер* (1875-1965) получил образование в университетах Страсбурга, Берлина и Парижа. Он был богословом, врачом, концертирующим органистом, музыковедом, философом. В 24 года он защитил докторскую диссертацию по философии, в 25 – по теологии, а в 38 лет стал доктором медицинских наук. Известен в мире, кроме того, как яркий представитель альтруизма. Вместе со своей женой – медицинской сестрой *Э.Бреслау* на собственные деньги основал больницу, а за средства, полученные от присуждённой ему Нобелевской премии мира, построил лепрозорий в Ламбарене (Габон – экваториальная Африка).

К *специальным способностям* относятся психические свойства и процессы индивида, необходимые для успешного выполнения только конкретного, определённого вида деятельности (музыкальной, артистической, художественной, литературной, математической, организаторской, коммерческой и т. п.). Людям присущи как общая одарённость без ярко выраженных специальных способностей, так и относительно высокие специальные способности, которым не отвечают соответствующие общие способности. Большинство людей обладает повышенной способностью к какому-то одному виду деятельности, но часто человек проходит через всю жизнь, так и не узнав об этом. Проводили серию экспериментов, в которых испытуемым в гипнотическом состоянии внушалось, что они известные художники: Брюлловы, Васнецовы, Веласкесы, Рафаэли, Рембрандты, Репины, Рубенсы, Суриковы, Тицианы. Затем им предлагалось нарисовать портрет с натуры. Для контроля рисовали такие же студенты, но не в состоянии гипноза. Успехи были столь поразительными, что экспериментаторы организовали выставку рисунков в Центральном выставочном зале Москвы. Специалисты-художники довольно высоко оценили достижения испытуемых, у которых пробудились подспудно дремавшие способности к изобразительному искусству. В настоящее время почти все способности могут быть измерены и оценены с помощью специально созданных тестов.

Каждый человек обладает поистине *огромными возможностями*, заложенными в нём природой. Потенциально у каждого из нас они определяются лишь силой нашего желания. Возможности памяти человека трудно переоценить. Мозг может усвоить громадное количество информации. По подсчётам исследователей, только в коре больших полушарий содержится от 10 до 20 млрд. нервных клеток (нейронов), хотя некоторые эксперты предполагают, что их число гораздо больше – в пределах 100 млрд. Каждый нейрон имеет разветвлённую сеть контактных отростков, с помощью которых он может связываться с десятками тысяч других. В одной нервной клетке содержится много миллионов молекул и в каждой - сотни миллионов единиц информации. В своей сущности каждый нейрон представляет собой солидный компьютер, а под черепной коробкой в больших полушариях содержится примерно 15 млрд. мощных ЭВМ. Память человека потенциально способна вместить в себя примерно столько бит информации, сколько её содержится в миллионах томов одной из крупнейших в мире Российской государственной библиотеки, что подтвердил расчётным путём выдающийся математик и кибернетик Д.Нейман.

История знает немало людей, обладающих великолепной памятью либо полученной как дар природы, либо выработанной путём напряжённой тренировки. Персидский царь Кир, Александр Македонский и Юлий Цезарь знали в лицо и по имени всех своих солдат - до 30000 человек. По имени и в лицо знал каждого из 20000 жителей греческой столицы знаменитый афинский государственный деятель и полководец Фемистокл. Философ и поэт древнего Рима Сенека был способен повторить 2000 не связанных между собой отдельных слов, услышанных лишь один раз.

Гениальных математик Л.Эйлер помнил шесть первых степеней всех чисел до ста. Академик А.Ф.Иоффе по памяти пользовался таблицей логарифмов, а не менее известный академик С.А.Чаплыгин мог безошибочно назвать номер телефона, по которому он звонил лет пять назад и всего один раз. Некто Э.Гаон заучил наизусть все 2500 книг, которые прочитал за свою жизнь. Он мог не задумываясь вспомнить из них любой отрывок. Южно-африканский и международный политический деятель Ян Христиан Сметс (1890-1950) уже в преклонном возрасте выучил наизусть 5000 книг. Японец Хидеаки Томоери назвал по памяти число «пи» с точностью до 40000 знаков после запятой. Американка Барбара Мур исполнила на пианино по памяти 1852 песни. «Концерт» её продолжался 20 дней. Оператор справочной телефонной службы г. Хобарт на острове Тасмания Паула Прентис помнит не только 128603 номера телефонов своих абонентов, но и их имена, адреса, а также названия компаний и учреждений.

Интересны случаи феноменальной образной памяти людей художественного склада. Русский художник Н.Н.Ге по памяти изобразил абсолютно точно комнату одного из петергофских дворцов. «Я в голове, в

памяти принёс домой весь фон картины «Пётр I и Алексей» - с камином, с карнизами, с четырьмя картинами голландской школы, со стульями, с потолком и освещением, - был всего один раз в этой комнате, и был умышленно один раз, чтобы не разбивать впечатления, которое я вынес», - писал об этом художник.

Очень много феноменов памяти среди музыкантов. Так композитор Балакирев М.А. точно воспроизвёл мелодию П.И.Чайковского, услышанную им два года назад. Замечательный пианист и композитор С.В.Рахманинов, будучи ещё студентом консерватории, подслушал, спрятавшись в соседней комнате, по просьбе, любившего подшутить, своего педагога консерватории С.И.Танеева, сыгранную А.К.Глазуновым только что написанную им новую симфонию. Через некоторое время после исполнения музыкального произведения С.И.Танеев позвал С.В.Рахманинова. Юноша сел за рояль и, к величайшему удивлению А.К.Глазунова, сыграл полностью без единой ошибки эту же симфонию. Композитор был поражён и приведен в замешательство: откуда студент мог знать произведение – ноты автор никому не показывал. Жорж Бизе виртуозно исполнил только что сыгранную Ф.Листом его новую чрезвычайно сложную композицию. Феноменальной музыкальной памятью отличался В.Моцарт.

Шерешевский - репортёр одной из московских газет в 30-х годах XX столетия - вообще не умел забывать. Никаких пределов память Шерешевского не имела. Это редчайшая игра природы. Его на протяжении тридцати лет исследовал известный психолог А.Р.Лурия.

Знаменитый русский шахматист А.Алёхин мог играть «вслепую» одновременно на 40 досках. А один из венгерских шахматистов Янош Флеш в 1960 г. провёл сеанс одновременной игры вслепую на 52 досках. Игра длилась около 13 часов, причём 31 партию он выиграл, 18 свёл вничью, а 3 - проиграл.

Необыкновенной памятью обладают наши современники Юрий Горный и Самвел Гарибян. В 1990 г. был зарегистрирован мировой рекорд в запоминании и воспроизведении С.Гарибяном 1000 иностранных слов с переводом (на арабском, урду, кхмерском, бенгали, английском, дари, немецком, итальянском, эсперанто). После продиктовки С.Гарибяну удалось в течение нескольких часов воспроизвести почти все слова, что и было зафиксировано в книге рекордов Гиннеса.

Выдающаяся память отдельных личностей объясняется умением сбросить психологические зажимы, одним из которых является укоренившееся мнение об ограниченных возможностях памяти. Многие люди ограничены в мыслях, действиях и результатах. Они никогда не переступают границ, навязанных собственными ограничениями или ограничениями других людей. Подобное происходит и в животном мире. Слоны в конюшнях цирка спокойно стоят привязанными к тонкой деревянной жерди, хотя они своим хоботом могут легко поднять груз массой в одну тонну. Когда слон был ещё

молод и слаб, его привязывали тяжёлой металлической цепью к мощной железной балке. Тогда слонёнок понял, что как бы он ни старался, ему не удастся разорвать эту цепь или сдвинуть с места железный столб. И возмужав слон продолжает верить, что не сможет справиться с оковами, пока перед его глазами торчит жердь. Многие взрослые люди ведут себя так же, как слон в цирке. Они не двигаются дальше тех установок, которые позволили себе навязать и не раскрывают своих огромных возможностей.

Как правило, *желания*, а не способности являются залогом успеха. Вы можете получить и сделать что угодно, если действительно хотите этого, и единственным ограничением является то, которое вы сами себе поставите. Желание – это энергия, которая позволяет вам продвигаться вперёд к пункту назначения, представленному в ваших целях.

Обладая даже скромными природными данными, путём *самосовершенствования* можно добиться больших успехов в развитии тех или иных качеств. Древнегреческий оратор Демосфен от природы застенчивый, с дефектом речи и слабым голосом, будучи дважды освищенный публично, на протяжении многих лет декламировал стихи на берегу моря, выстригал полосу волос и жил в пещере и, постоянно совершенствуя себя, овладел непревзойдённым ораторским мастерством.

Считались в школе самыми неспособными учениками: биолог К.Линней, физики Б.Франклин и П.Кюри, изобретатели Д.Уатт, С.Морзе и Т.Эдисон, философы Г.Спенсер, А.И.Герцен и В.Г.Белинский, писатели и поэты В.Скотт, Д.Байрон, Эдгар По, Р.Бёрнс, математик Н.И.Лобачевский.

Чарлза Дарвина отец считал бездарным и неоднократно повторял: «Ты будешь позором для себя и своей семьи». А.Эйнштейн в детстве не проявлял способностей к физике и математике и даже был отстающим учеником. У Н.В.Гоголя школьные сочинения были весьма посредственными. Р.Вагнер овладел нотным письмом только к двадцати годам. И.Ньютон в училище сначала был в числе последних учеников. В.Скотт показывал всегда гораздо большие способности к различным кулачным подвигам, чем к учению. В Эдинбургском университете профессор Дальзел произнёс ему такой приговор: «Тупым он был, тупым же и останется».

Самое лучшее развитие достигается не столько учением в школах и университетах, сколько собственным прилежным самосовершенствованием в зрелом возрасте. Иногда талант проявляется со временем. Так у М.А.Врубеля это произошло, когда ему было 27 лет, а у С.Т.Аксакова – в 50 лет. Видимо, во многом прав американский естествоиспытатель Т.Эдисон, утверждая, что гений - это 1% вдохновения и 99% - потения.

Напряжённая тренировка позволяет достичь выдающихся успехов в развитии памяти, воли, наблюдательности и внимания. При этом необходима прежде всего одержимость и убеждённость в достижении поставленной цели. Когда человек уверен и не сомневается в собственных силах, - это прямой

путь к успеху. Всё намеченное должно обязательно выполняться. Тренироваться следует с *медленно возрастающей* нагрузкой до наступления усталости. Каждый из нас способен достичь многого, если будет систематически работать над собой и не предаваться праздности.

Мусульманские студенты перед поступлением в любой мусульманский университет запоминают и цитируют весь Коран, книгу объёмом с Новый Завет. В Индии существуют религии, не имеющие письменных источников и книг. Учителя, исповедующие эти религии, передают соответствующие учения устно, и так от поколения к поколению.

Болгарский психолог *Г.Лозанов* открыл, что при погружении человека в состояние глубокой расслабленности и сообщении ему новой информации на фоне мягкой классической музыки правое и левое полушария головного мозга синхронизируют свою работу и процесс обучения ускоряется. Студенты запоминали 98% того, что им преподавали. В 1969 г. Г.Лозанов обучал студентов 150 новым словам за трёхчасовой урок. Позднее он увеличил скорость до 500-1000 слов в день, применяя более интенсивное сочетание расслабления, музыки и повторений. В 1974 г. Г.Лозанов повысил скорость обучения специализированной группы студентов до 1800 новых иностранных слов в день, по-прежнему сохраняя уровень запоминания, равный 98%. В 1979 г. Г.Лозанов был способен обучать специализированную группу 3000 новых слов в день, что эквивалентно беглому владению иностранным языком. Спустя 6 месяцев эти студенты по-прежнему помнили 67% выученного, тогда как в американских университетах средний уровень запоминания составляет 10%. Эксперименты Г.Лозанова продемонстрировали, что скоростное обучение возможно, и это верно не только в отношении фактов и информации, но и нового стиля поведения и новых привычек.

Объединив открытия Г.Лозанова в комбинацию утверждений, музыки и расслабления, вы можете существенно повысить скорость достижения поставленных целей и выработки желаемых качеств личности. Прослушивание записи утверждений под спокойную музыку само по себе очень полезно и освежает вас. После прослушивания вы чувствуете себя отдохнувшими, свежими и счастливыми. Типичный процесс прослушивания записанных утверждений не занимает более 20 минут. Практикуя его утром и вечером, вы станете более оптимистичными, расслабленными и творчески активными. В идеале весь день следует двигаться, говорить и вести себя в весёлой и позитивной манере, вызывая в себе и ощущая энтузиазм по поводу всего, чем вы занимаетесь. *Энтузиазм* – могучая побуждающая сила, малоизвестный секрет успеха. Образованное из двух греческих слов («эн» означает «внутри», а «теос» - «Бог»), «энтузиазм» фактически переводится «Бог внутри нас».

Быстрое чтение, запоминание текста, ускоренное прохождение учебного курса, расширение памяти, изучение иностранных языков за минимальное

время – всем этим можно овладеть при желании. Немец Шютце, умерший перед Великой Отечественной войной, говорил на 270 языках. 230 языков знал датский учёный прошлого столетия Р.Гаск. Кардинал Меццофанти (1774-1849) знал более 100 языков.

В настоящее время лучшей в мире признана память англичанина *Доминика О'Брайена*. Учёба давалась Доминику с огромным трудом. Он не мог сконцентрироваться на чём-либо, забывал всё: имена, номера телефонов, шутки, дорогу к тому или иному месту. Школу он так и не окончил. А теперь Д.О'Брайен за час «впитывает» до 300 иностранных слов. Через 2-3 дня легко читает на новом языке. На чемпионате мира по памяти в 1994 году он за 15 минут запомнил 152 китайских слова. Сейчас ему не нужны телефонные книжки и дневники: всё - в голове. О нём снимают фильмы, делают телепередачи, печатают труды. И сам он автор нескольких книг: «Как развивать совершенную память», «Как сдавать экзамены» и др. Это превосходные учебники.

Д.О'Брайен пишет, что большинство из нас способно запомнить информацию, которая содержится в целой энциклопедии. Единственно, что мешает нам, - это незнание техники и системы, отсутствие навыков по развитию умственных мускулов. Необходимо лишь *страстное желание, одержимость в достижении цели, затрата времени и усилия по должной концентрированности* на тренировках. Правда, сам чемпион сейчас в основном тратит своё время и усилия весьма своеобразно. В его компьютерные системы занесены подробнейшие данные о всех крупнейших казино мира и правилах игр. Однако, Д.О'Брайен во многие знаменитые казино не ходок. Ему просто не разрешают их посещать. Он запоминает каждую карту. Когда колода подходит к концу, он, зная какие карты остались, резко увеличивает ставку и срывает банк. Д.О'Брайен бывал почти во всех ведущих казино США, Западной Европы, Ближнего Востока, Австралии, и туда ему теперь путь закрыт. Сейчас он пишет всё новые книги, выступает по телевидению, участвует в международных конференциях и семинарах, читает лекции в университетах Англии, США, Турции.

Говоря о способностях, всегда имеют в виду *потенциал личности*, то, что ещё не трансформировалось в качества, то есть устойчивые параметры. Формирование руководителя – это процесс приобретения им необходимых личностных качеств, который требует длительного времени и предполагает накопление опыта. В понятие опыта входят управленческие знания, умения и навыки. Выдающиеся руководители обладали самым разным набором качеств. Чем лучше набор качеств руководителей, тем выше эффективность их деятельности. Это положение справедливо лишь при условии равенства их способностей. Эффективность управленческой деятельности нельзя однозначно связывать с теми или иными личностными качествами. Если вычеркнуть из общего списка положительных качеств личности те их них,

которыми не обладали выдающиеся руководители, то в списке не окажется ни одного хорошего качества.

Только способный человек может творчески переосмыслить полученные знания, применить их на практике, сформировать новые представления. Сильный руководитель, в отличие от слабого, умеет находить оптимальное решение проблемы из множества возможных решений. Управленческие умения включают в себя: умение решать нестандартные проблемы, умение мыслить масштабно, умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы, умение улучшить функциональную расстановку кадров.

Признаки слабого руководителя:

- всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен их предугадать;
- убеждён, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому всё старается сделать сам;
- принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая телеграмму и в то же время консультирует работника;
- письменный стол всегда загружен бумагами, причём совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие просто не нужны;
- работает даже по ночам;
- всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги;
- никогда ничего не решает до конца, бремя нерешённых вопросов ложится на его плечи, давит на психику;
- старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое;
- фамильярен с подчинёнными, старается приобрести репутацию «хорошего парня»;
- готов к любому компромиссу, ищет «козлов отпущения»;
- работает по принципу «открытых дверей», к нему в кабинет идёт кто хочет и когда хочет.

Вывод: хотите быть сильным (эффективным) руководителем – избегайте характеристик слабого. Лица с высокими способностями к управленческой деятельности обычно менее консервативны, более удовлетворены жизнью, терпимы и уживчивы, свободны от зависти, склонны брать на себя разрешение конфликтов и сложных ситуаций, благожелательны.

Сильные руководители обычно подбирают себе сильных заместителей и, наоборот, слабые руководители подбирают слабых подчинённых. Сильный руководитель отличается от мудрого тем, что с блеском выходит из трудных положений, в которые мудрый никогда не попадает. Чтобы стать и сильным и мудрым нужно постоянно самосовершенствоваться, формируя необходимые профессиональные способности. Нет более важного и нужного дела, чем *работа над собой*. Только она делает нас лучше, успешнее, удачливее.

Вызывают интерес исследования «историй болезней» великих мира сего. За всё время существования человеческой цивилизации известно около 400 людей, сыгравших выдающуюся роль в ходе исторических процессов, в культуре, в становлении самого современного цивилизованного мира. Среди великих мира сего довольно часто, по крайней мере значительно чаще, чем среди остальных людей (почти в 200 раз), встречаются наследственные болезни подагра и синдром Марфана. Падагриками были: Г.Галилей, Ч.Дарвин, Г.Лейбниц, Б.Микеланджело, М.Монтень, Г.Мопассан, И.Ньютон, Пётр 1, Х.Рембранд, О.Ренуар, П.Рубенс, Стендаль... Наследственной формой диспропорционального гигантизма (очень длинные и тонкие конечности при относительно коротком и худощавом теле) – синдромом Марфана страдали: Э.Аббе, Х.Андерсон, Шарль де Голль, В.Кюхельбекер, А.Линкольн, Н.Тесло, К.И.Чуковский... Как выяснилось, при этих заболеваниях в кровь выбрасываются природные вещества, стимулирующие умственную деятельность. Тонизирующий допинговый эффект оказывает и повышенное содержание в крови андрогенов - мужских половых гормонов. Сколь бы интимной и малоизвестной не оставалась сексуальная сфера жизни большинства знаменитостей, нельзя не вспомнить одного из величайших исторических персонажей - Юлия Цезаря, которого называли «мужем всех жён». Безудержной сексуальностью отличались: Д.Байрон, О.Бальзак, Р.Бёрнс, Д.Вашингтон, Г.Гейне, И.Гёте, Э.Карузо, М.Ю.Лермонтов, А.Линкольн, Б.Наполеон, А.С.Пушкин, Пётр I, Л.Н.Толстой, У.Шекспир, Р.Эмерсон. У многих из них этот тонус сохранялся до глубокой старости. Хотя почти совсем отказались от секса И.Кант и Л.Бетховен. Некоторые исследователи считают, что каждый гениальный человек имеет те или иные отклонения от нормы. Так у И.Гёте, Н.В.Гоголя, Ф.М.Достоевского, М.Ю.Лермонтова, Г.Мопассана, А.С.Пушкина были психические отклонения. Прогрессивными параличами (заболевания сифилитического характера) страдали М.А.Врубель, И.Гёте, Г.Мопассан.

Большинство учёных склоняются к мысли, что у каждого человека присутствует потенциал творчества – одарённость и патология. Только у всех потенциалы эти разные, зависят они от наследственности и присутствуют в определённом соотношении.

3.6 Характеры

Характер - это совокупность закрепившихся в процессе жизни устойчивых индивидуальных особенностей личности, которые обуславливают типичные для данного человека способы поведения, действий, отношений к работе, людям и к самому себе. Характер является главной особенностью личности, которая содержит весь образ мыслей, побуждений, весь склад психической жизни человека. Таким образом, в характере человека

отражается всё, что для него значимо, и потому является смыслом его жизни. В переводе с греческого характер означает отпечаток, признак, отличительную черту. Его называют ещё «нравом» человека, так как он образует сплав личностных качеств человека. Характер проявляется на подсознательном уровне, помимо нашего ведома и желания. Утверждают, что *ум находится под каблуком у характера* так же часто, как иные мужчины под каблуком у женщины.

Человек не рождается с определённым характером. Он формируется и изменяется в процессе жизнедеятельности человека на протяжении всей жизни. Складывается характер под воздействием природных предпосылок, окружающей среды и воспитания. Относительная устойчивость характера не исключает его высокой пластичности. Известно, что сколько людей, столько и характеров. Неповторимость характера каждого человека объясняется уникальными, неповторимыми сочетаниями составляющих его черт. Психологических близнецов нет.

Познание характера индивида повышает возможности взаимного понимания и приспособления друг к другу и позволяет с достаточной вероятностью предвидеть его поведение, и тем самым корректировать ожидаемые действия и поступки. Имея дело с обидчивым или с упрямым человеком, мы будем поступать иначе, чем с человеком открытым и гибким. Знание своих черт характера необходимо для самосовершенствования и формирования умения правильно строить отношения с окружающими. Любая черта характера есть некоторая устойчивая форма или шаблон поведения, возникающая с достаточно большой вероятностью в определённых конкретных типичных ситуациях. Хотя при восприятии человека мы зачастую склонны недооценивать значение ситуации и переоценивать черты характера. Самый необщительный человек в определённых обстоятельствах становится весьма разговорчивым, правдивый - солжёт, трусливый - проявит смелость и бесстрашие. Поэтому каждый устойчивый вид поведения необходимо связывать с конкретными ситуациями, с личностным смыслом для человека, с его мировоззрением, убеждением и нравственными принципами. Даже грубый, жёсткий по отношению к подчинённым руководитель, требовательный к детям, в общении со своими родителями (женой) становится мягким, податливым, нерешительным.

Истоки характера человека и ключ к его формированию содержатся в побуждениях и мотивах его деятельности. *Мотивы*, порождаемые обстоятельствами жизни, являются тем «строительным материалом», из которого складывается характер. Чтобы научиться управлять собой и совершенствовать себя, нужно знать, от чего срабатывает та или иная черта характера. Например, вы должны знать, что нужно предпринять, чтобы с удовольствием сесть и начать выполнять ту или иную работу.

Число черт характера очень велико. Большинство из них можно

объединить в группы: *эмоциональные* (агрессивность, беспокойность, вспыльчивость, жизнерадостность, застенчивость, злобность, капризность, нежность, обаяние, оптимизм, податливость), *моральные* (благородность, внимательность, доброта, ответственность, порядочность, скромность, справедливость, трудолюбие, честность, чуткость, щедрость) и *волевые* (выдержка, инициативность, мужество, настойчивость, решительность, самообладание, смелость, терпеливость, уверенность, упорство, целеустремлённость). Решающее значение в характере человека имеют *морально-волевые свойства*, от которых зависит степень настойчивости человека в реализации своих целей и задач.

Многое в жизни может сделать человек с сильным и оптимистическим характером. Массу неприятностей и огорчений приносит и себе, и окружающим человек с тяжёлым или слабым характером. Сильный ощущает внутреннюю силу. Он испытывает её, не нуждаясь ни в каких внешних доказательствах. Слабый всегда хочет показать, насколько он «силён», чтобы чувствовать себя уверенно и спокойно, к тому же ему требуется подтверждение своей силы со стороны окружающих.

Исправить недостатки в характере можно, лишь обнаружив их и имея *большое желание* для их исправления. Определить характер можно с помощью тестов. В.Гюго справедливо утверждал: «...у каждого человека *три характера*: тот, который ему приписывают; тот, который он сам себе приписывает; и, наконец, тот, который есть в действительности». Человеку полезно знать о себе мнение близких, друзей и коллектива, в котором он живёт и работает. Мы должны знать насколько нужны людям, насколько авторитетны среди них, какими они видят нас со стороны.

Характеру свойственно *внешнее проявление*. При желании можно научиться буквально с первого взгляда читать характер человека, которого вы видите, по тому, как он улыбается, смотрит, стоит, сидит. Когда человек улыбается, на лице образуется определённая маска, которая и выражает характер данного человека. А смеёмся мы не задумываясь, рефлекторно, поэтому проявляем свои истинные черты характера. *Смех* служит очень важной характеристикой человеческой индивидуальности. Вот что по этому поводу пишет Ф.М.Достоевский в романе «Подросток»: «Смехом иной человек себя совсем выдаёт, и вы вдруг узнаете его подноготную... Иной характер долго не раскусите, а рассмеётся человек, и весь характер его вдруг окажется как на ладони... Хорошо смеётся человек - значит хороший человек... Смех есть самая верная проба души». Л.Н.Толстой различал улыбки беззаботные, весёлые, глупые, звонкие, кроткие, насмешливые, самодовольные, светлые, счастливые, холодные и т. д. Он описывает в своих произведениях 97 оттенков улыбки.

О характере человека можно судить и по *выражению глаз*. Ещё древние говорили: «Глаза - это зеркало души». Римский государственный деятель

Марк Аврелий в своих трактатах отмечает: «Человека хорошего, благожелательного и искреннего можно узнать по его глазам. Эти свойства не скроешь в глазах». Л.Н.Толстой различал, например, лучистые, хитрые, чарующие глаза; безжизненный, божественный, гипнотический, грустный, ободряющий, светлый, холодный и даже убийственный взгляд. Он пишет: «Есть люди, у которых одни глаза смеются, - это люди хитрые и эгоистичные. Есть люди, у которых рот смеётся без глаз, - это люди слабые, нерешительные, и оба эти смеха неприятны». Всего же Л.Н.Толстой описывает 85 различных оттенков выражения глаз.

Характер может выражаться в *позе*. Люди высокомерные чаще наклоняют корпус назад, выпячивая грудь, и отбрасывают назад голову. Подхалим весь наклоняется вперёд, взгляд заискивающий, на лице широкая раболепная улыбка, а в уголках глаз едва заметный хитрый смех. Человек угодливо-подобострастный, как правило, с подчинёнными и нижестоящими ведёт себя всегда как садист. «Что в сердце варится, на лице не утаится», - заверяет русская народная пословица. Меланхолика, например, можно узнать по опущенным уголкам губ и приподнятым внутренним концам бровей. Такая мимика соответствует состоянию скорби и печали. Уголки губ вверх - явный признак весёлого, общительного, энергичного сангвиника. Часто поднимающиеся вверх брови выдают человека гордого, надменного и тщеславного, либо дерзкого и вспыльчивого.

Связь между физическими данными человека (лицо, лоб, брови, глаза, нос, губы, подбородок) и его нравственными качествами была выявлена ещё в глубокой древности Платоном, Аристотелем, Сенекой, Авиценной, Гиппократом и др. Этим занимается наука *физиогномика*, возникшая в Китае ещё до Рождества Христова. По выражению лица, величине, пропорциям, форме и цвету отдельных его частей физиогномисты описывают характер, состояние здоровья, умственные способности и вероятную судьбу того или иного человека. Чем лучше сбалансированы и чем пропорциональнее черты лица, тем сильнее характер и тем лучше судьба человека. Физиогномист не делает выводы на основании рассмотрения лишь одной черты лица. Он всегда подвергает анализу всё лицо. К признакам смелости древнесирийский учёный, писатель, врач Абуль-Фарадж относил продолговатое лицо, жёсткие волосы, нос с горбинкой и глубоко сидящие глаза; к признакам глупости - выпуклые, бесцветные глаза, широкий нос и толстые губы. Известно, что в глазах каждого человека ориентировочно записан его энергетический и эмоциональный потенциал. Широкие зрачки указывают на высокую биоэнергетику, узкие - на низкую.

По *рукопожатию* в считанные секунды можно многое узнать о человеке. Жмёт руку изо всех сил - склонен демонстрировать свою силу и утверждать превосходство над окружающими. Вялое рукопожатие говорит об отсутствии интереса к дальнейшему общению, энергичное - о готовности

поддерживать хорошие взаимоотношения, длительное - о стремлении установить более тесные эмоциональные контакты.

По мнению японцев *группа крови* определяет характер. Первая группа крови (O): вы стремитесь быть лидером, верите в свои силы, не лишены эмоциональности. Однако вы ревнивы, суетливы и болезненно амбициозны. Вторая группа крови (A): вы любите спокойствие и порядок. Хорошо работаете с другими людьми. Кроме того, чувствительны, терпеливы и доброжелательны, однако упрямы и неспособны расслабляться. Третья группа (B): вы индивидуалист. Легко приспосабливаетесь ко всему, однако желание быть независимым иногда может быть излишним. Четвертая группа (AB): вы спокойны и уравновешены, обычно люди вас любят и хорошо чувствуют себя с вами. Умеете развлекать их, одновременно тактичны и справедливы по отношению к окружающим. Но есть и недостаток: вы иногда очень резки. На наш взгляд, группа крови представляет собой систему генетически передаваемых факторов и может определять в какой-то степени темперамент, а характер формируется к тому же окружающей средой и воспитанием.

Известно изречение Ч.Рида:

Посеешь ощущение – пожнёшь мысль;
Посеешь мысль – пожнёшь желание;
Посеешь желание – пожнёшь поступок;
Посеешь поступок – пожнёшь привычку;
Посеешь привычку – пожнёшь характер;
Посеешь характер – пожнёшь судьбу.

Характером в быту обычно называют одну-две наиболее яркие черты человека. Психологи систематизировали особенности мышления людей, эмоциональных проявлений и мотивы поведения. Ознакомимся с одной из множества классификационных систем, которая с достаточной степенью точности отражает многообразие человеческих характеров. Она состоит из восьми основных психологических типов: боец, лидер, логик, мечтатель, надёжный, пассивный, спринтер, эстет.

Боец. Готов мгновенно вступить в борьбу. Успех любого человека рассматривает как вызов на схватку. Такой человек легко «заводится» и его реакция может быть совершенно непредсказуемой. Он открыт, не способен к интригам. Готов рисковать ради спасения чужой жизни, великодушен. Любит внимание к себе. Стрессов не боится, потому что разряжается в борьбе. Умеренный образ жизни для него противопоказан.

Лидер. Умеет командовать собой и благодаря этому доминирует над другими. Может без особого труда подчинять и вовлекать людей в дела. Любую работу стремится сделать как можно лучше. Он добр, преуспевающий. У него преобладает хорошее настроение, он весьма коммуникабелен, снисходителен к чужим слабостям. Наслаждается, если занимает высокое общественное положение. Хороший оратор. Любит удобства, одевается, как

правило, элегантно. Его нелегко вывести из себя.

Логик. Его главная особенность - строго логический подход к любому делу, классификация и систематизация материала. Ему легко даются науки, требующие строгости и точности. Ничего не предпринимает без тщательного обдумывания. Эрудирован, благоразумен, скуп на обещания. Охотно критикует, но долго помнит обиды. Перестраивается очень трудно. Избегает конфликтов.

Мечтатель. Нехватка веры в собственные силы обрекает его на постоянное колебание. Легко поддается чужому влиянию. Живёт в выдуманном мире. Склонен доверять предчувствиям. Неустойчив в своих намерениях. Меняет цели под влиянием эмоций. Очень общителен. Боится борьбы, больших усилий, утомления. Любит природу, путешествия. Плохо переносит стрессовые ситуации.

Надёжный. Это упорный труженик. Он больше делает чем говорит, стремится точно выполнить обещания. Твёрд и суров. В работе стремится к хорошим результатам. Когда сталкивается с недобросовестностью, то в суждениях прям и неделикатен. Далёк от светских приличий. Терпеливый наблюдатель. С людьми предпочитает простые, ясные отношения. Обиды прощает с трудом. Переубедить его очень нелегко.

Пассивный. Общителен, приятен. К сложным делам не склонен. Как правило, сентиментален, доверчив, привязчив. Имеет мирный характер. В дружбе верен. Преклоняется перед чужим мнением. Способен избегать стрессовых ситуаций. Тонко чувствует признаки угрозы своему спокойствию, здоровью и вовремя нейтрализует их путём соглашательского примирения со всеми.

Спринтер. Это мобильный тип личности. Быстро находит выход из тупиковой ситуации, остроумен, говорит быстро, легко. Любопытен, подмечает слабые места практически в любом деле. Никогда ничего не принимает на веру. Великолепный оратор, независим, прогрессивен и деловит. Легко и быстро перестраивается на поведение любого типа. Стрессы для него не страшны.

Эстет. Его постоянно тянет к прекрасному. Не хвастлив. Любит литературу, предпочитает серьёзную музыку. Он человек нервный, капризный, насмешливый. Его уважают, им иногда восхищаются. Он очень чувствителен к неблагоприятным внешним условиям. В стрессовой ситуации нуждается в поддержке и ободрении.

«Жизнь отчетливо указывает на две категории людей - художников и мыслителей, - пишет И.П.Павлов. - Между ними резкая разница. Одни - художники во всех их родах: писателей, поэтов, музыкантов, композиторов, архитекторов, скульпторов, живописцев и т. д. - захватывают действительность целиком, сплошь, сполна, без всякого дробления, без всякого разъединения. Другие - *мыслители* - непременно дробят её и тем как

бы умерщвляют её, делают из неё какой-то временный скелет, и затем только постепенно как бы снова собирают её по частям и стараются таким образом оживить, что вполне им всё-таки так и не удаётся».

Свою принадлежность к художникам или мыслителям можно выявить по тестам или по некоторым биологическим признакам, характеризующим функциональную асимметрию полушарий мозга. Не претендуя на бесспорность, можно утверждать, что к художникам относятся люди с холерическим и меланхолическим темпераментами, а к мыслителям - сангвиники и флегматики. В свою очередь каждому темпераменту свойственны свои характеры: холерику - боец и спринтер; сангвинику - лидер и логик; флегматику - надёжный и мечтатель; меланхолику - пассивный и эстет.

Швейцарский психолог К.Юнг разработал *типологию характеров*, в основе которой лежит выделение доминирующей психической функции (воля, интуиция, мышление, ощущение, чувство) и преобладающей направленности на внешний или внутренний мир. Он различал два типа личностей:

- *экстраверт* - человек открытый и общительный, легко устанавливающий контакты с незнакомыми людьми, тяжело переносящий одиночество, обращённый вовне и старающийся приспособиться к окружающему миру, предметы которого притягивают его интересы;

- *интроверт* – замкнутый, малообщительный, трудно входящий в контакт с окружающими, систематически испытывающий потребность побыть одному, обращённый вовнутрь, созерцательный, сдержанный, сомневающийся и поглощённый собой больше, чем внешним миром.

Промежуточный тип личности – *амбаверт*.

Свою принадлежность к тому или иному типу можно установить с помощью теста Г.Айзенка на экстраверсию – интроверсию. Сангвиники и холерики являются экстравертами, а флегматики и меланхолики – интровертами. Экстраверты обладают более быстрой реакцией, интроверты же медлительны.

Незнание этих врождённых особенностей приводит к недоразумениям и конфликтам. Интроверты могут раздражать экстравертов своей медлительностью. Экстраверты воспринимаются интровертами как слишком болтливые и импульсивные.

Всё, что мы видим вокруг нас и из чего состоит наша Вселенная, сводится к категориям *материи и энергии*. Причём материя, в свою очередь, делится на *вещество и поле*, и обе эти формы материи могут превращаться в энергию, и наоборот. Материя существует в пространстве и времени. Таким образом, мироздание полностью описывается понятиями: материя, энергия, пространство и время. Общение людей друг с другом можно представить себе как обмен информацией. О чём бы ни говорил человек, какие бы действия ни

совершал, мы всегда можем установить, по какому из четырёх аспектов (материя, энергия, пространство, время) мы получаем информацию. В соответствие материи ставится логика (мышление), энергии – этика (эмоции, чувства), пространству – сенсорика (ощущение), времени – интуиция.

Согласно современной теории *типологии личности* каждый из нас от рождения предрасположен к определённым предпочтениям. Различают 4 пары противоположных предпочтений:

- 1) экстравертивный или интровертивный;
- 2) сенсорный (ощущающий) или интуитивный;
- 3) мыслительный (логический) или чувствующий (эмоциональный, этический);
- 4) решающий (рациональный) или воспринимающий (иррациональный).

Первое предпочтение имеет отношение к тому, откуда вы черпаете свою энергию – из внешнего мира (экстравертивный) или внутри себя (интровертивный). В американском обществе экстравертов в 3 раза больше числа интровертов. Второе предпочтение связано с тем, как вы собираете информацию о мире – дословно и последовательно (сенсорный) или более образно и произвольно (интуитивный). Если вы опираетесь при сборе информации главным образом на свои пять чувств, то есть только на то, что можете сами увидеть, услышать, потрогать, попробовать или понюхать, то вы относитесь к сенсорикам, которых около 70% всего населения. Третье предпочтение относится к тому, как вы принимаете решения – объективно, логично, справедливо и беспристрастно (мыслительный) или субъективно и межличностно (чувствующий). Последнее предпочтение играет непосредственное отношение к образу жизни – предпочитаете ли вы быть решительным и методичным (решающий) или уступчивым и непосредственным (воспринимающий). Если вы заранее продумываете линию поведения, настраиваетесь на выполнение каких-то действий и стараетесь делать всё, как задумали то вы относитесь к решающим. А если, наоборот, очень легко подстраиваетесь под ситуацию, гибко меняете своё поведение, действуете импульсивно, часто непоследовательно, то вы принадлежите к воспринимающим.

Конечно, каждая личность уникальна. И типология вовсе не отрицает индивидуальности. Тип человека определяется сочетанием его психических функций. Задача состоит в том, чтобы определить, какие из альтернатив вы предпочитаете, по которым затем выбирается соответствующий тип личности. Различают 16 психоинформационных типов личности. Нет хороших или плохих типов, а есть только различия между ними. Каждому типу присвоен псевдоним – по имени известной личности, представителя соответствующего типа. Все псевдонимы мужские: Бальзак, Габен, Гамлет, Гексли, Горький, Гюго, Дон Кихот, Достоевский, Драйзер, Дюма, Есенин, Жуков, Лондон, Наполеон, Робеспьер, Штирлиц. В *соционике* – новой науке о человеке –

даётся описание каждого из типов.

Типы делятся на четвёрки, которые называют *квадрами*. Люди, состоящие в одной квадре, прекрасно понимают друг друга. Если человек попал в чужую квадр, то он сталкивается с другими нормами поведения и чувствует себя там плохо.

Мыслителей давно интересовал вопрос: почему люди хотят жить дружно, но всё время ссорятся? Почему они не всегда понимают друг друга? Исследователи из Литвы во главе с Аушре Аугустинавичуте пришли к выводу, что люди обмениваются между собой информацией по определённым законам, зависящим от принадлежности к тому или иному психоинформационному типу. Познание самого себя и окружающих может помочь вам во всех аспектах вашей трудовой деятельности: организовать ваш собственный труд, оценив ваши достоинства и недостатки; быстрее и эффективнее разрешать конфликты, правильно вести себя во время беседы; более реалистично ставить задачи организационного характера; уменьшить число стрессов; относиться терпимее к людям.

К *лучшим качествам* человеческого характера принадлежат: любовь и доброта; мужество, настойчивость, твёрдая воля; знание, мудрость, понимание, умение. Все прочие положительные качества человеческой души имеют прямую связь с этими главными качествами. Непременным условием силы характера является присутствие в человеке одновременно трёх главных качеств – *любви, мужества и умения*. Желание добра и умение его сделать, не приведут ещё ни к чему, если в человеке не достаёт мужества исполнить задуманное. Без доброты и настойчивости умение будет не нужным; без умения и настойчивости доброта окажется пустым воздыханием, и, наконец, настойчивость, лишённая умения и доброты, приведёт только к разрушению вместо созидания. Следует иметь в виду, что предприятие, фирма, компания – есть реализация характера руководителя: все свои достоинства и недостатки лидер привносит в работу возглавляемого им коллектива.

Обязательными для руководителя являются такие свойства характера, как определённая, твёрдость, уравновешенность, цельность. Проявляются они следующим образом. *Определённость характера* - это стабильность поведения человека в различных ситуациях при нормальных условиях работы и при авариях, с вышестоящими и с подчинёнными. Определённость - это результат сложившихся убеждений по многим жизненным вопросам.

Твёрдость характера состоит в последовательном и неуклонном выполнении принятых решений, действий в соответствии со своими убеждениями, несмотря на неблагоприятно сложившиеся обстоятельства или возможное противодействие отдельных работников. Не следует смешивать твёрдость с упрямством. Твёрдость поведения основана на глубокой убеждённости в правоте своего дела, упрямство - на отстаивании своей точки зрения вопреки здравому смыслу.

Уравновешенность характера крайне необходима при работе с людьми. Быть терпеливым, ровным, уметь сдерживать себя даже тогда, когда собеседник намеренно пытается вызвать раздражение и гнев, - основные составляющие успешного руководства. Раздражённый человек теряет нить разговора, не в состоянии убедительно аргументировать свою точку зрения. Кроме того, раздражение руководителя передаётся подчинённому, а затем, в большинстве своём, возвращается от него к руководителю, вызывая более резкую реакцию.

Цельность характера основывается на единстве слова и дела, непротиворечивости поступков. Руководитель, что думает, то должен говорить и делать. Держите своё слово или даже выполняйте больше, чем обещали. Никогда не обещайте того, чего не можете выполнить.

Обратите внимание на типичные черты характера, которые *мешают нам* в достижении преуспеяния в жизни:

- низкая самооценка и отсутствие уважения к себе;
- чрезмерная склонность к отговоркам и оправданиям;
- зависть, злость, нежелание простить;
- потребность всегда быть правым;
- слабые коммуникативные способности – неумение слушать и говорить;
- равнодушие, безразличие;
- робость, нерешительность;
- отсутствие ясных целей;
- недостаток обязательности;
- боязнь риска;
- неспособность принять на себя ответственность;
- потеря надежды;
- недостаток мужества;
- неумение фантазировать, мечтать и действовать;
- отсутствие любви к себе;
- тщеславие.

Чтобы усовершенствовать свой характер, нужно прежде всего понять, что предстоит непрерывная, кропотливая и длительная работа над собой. Знайте, что в мире есть только один человек, характер которого можно изменить. Этот человек – вы сами. Поэтому не пытайтесь изменить характер окружающих вас людей. Это напрасный, неблагодарный труд, который приводит только к конфликтам.

3.7 Воля и самосовершенствование

Французский философ, физик и логик, ректор Парижского университета Жан Буридан, живший в XIV в., сочинил забавную притчу об осле, который подох от голода, так как не смог выбрать одну из двух одинаковых охапок

сена, оставленных ему хозяином. Печальная история буриданова осла – лучшая иллюстрация того, что может приключиться, если у принимающего решение недостаточно развита воля.

Каждый человек уникален, неповторим в воззрениях, способностях, характерах, ценностях, порой сильно отличающихся от других. Однако все люди сходятся в стремлении к счастью и успеху в жизни, в желании быть нужными, значимыми, уважаемыми и обеспеченными. Но это всё само собой не приходит, так как человек по своей природе ленив и, как правило, устремляется к действию лишь в силу необходимости, когда условия существования становятся критическими. Для достижения поставленных целей человек должен выработать в себе соответствующие качества. Немаловажную роль в этом играет воля или, как иногда говорят, *сила воли*, понимая при этом, как правило, проявление силы характера. «Характер есть совершенно воспитанная воля», - утверждает американский философ и поэт Р.Эмерсон.

Великий Платон понимал волю как некую способность души, определяющую и побуждающую активность человека. Аристотель связывал волю с разумом. До сих пор взгляды психологов на волю резко расходятся. Мы с вами будем придерживаться мнения, что *воля* - это неразрывно связанный с разумом психический процесс, характеризующий способность человека к сознательному и преднамеренному самоуправлению своей психикой, деятельностью и поведением, направленному на достижение поставленных целей. Сознательное и преднамеренное регулирование человеком своего поведения и деятельности выражается в умении преодолевать внутренние и внешние препятствия при совершении целенаправленных действий и поступков и устойчивой способности воздерживаться от нежелательных действий. Человек испытывает потребность в силе воли, когда он умом понимает, что ему следует сделать одно, но у него существует неодолимое желание поступить по-другому, или заниматься чем-то другим. Воля - это отдача самому себе в соответствии с собственными желаниями команды: «надо» или «должен» для начала действия, стимуляция самого себя, осуществление самоконтроля за своими действиями.

Нет воли в целом, а есть отдельные её проявления. Воля – это обобщённое понятие, включающее и сознательное управление своими действиями, и волевое усилие, и волевые качества. Воля – это дикий необъезженный конь. Существует лишь единственный способ добиться успеха: оседлать коня и усидеть на нём. Воля является ядром личности, средоточием целевого управления всеми человеческими проявлениями в каждом из нас. Она - наша смелость, твёрдость, мужество, нравственность. Блаженный Августин (354-430) выдвинул положение о том, что действиями души и тела управляет воля. Первенство воли перед интеллектом

подчёркивает и Иоанн Скот. Он утверждает: «Воля выше мышления».

Волевой человек – это человек со стратегическим мышлением. Следует иметь в виду, что если мы не предвосхищаем цели, у нас никогда не бывает и воли. *Выбор цели* – показатель человеческой личности. С постановки цели начинается волевой процесс. Здесь словно в тире: прежде чем выстрелить, надо прицелиться. Развивать силу воли можно и из нравственных, и из эгоистических побуждений. Однако воля не нужна человеку, целиком захваченному крайне интересным, привлекательным для него делом. Поэтому прежде всего следует вызвать *стремление* к достижению цели. «Прежде чем пуститься в дорогу, - говорят на Востоке, - нужно ощутить в сердце шпоры необходимости». То есть необходимо почувствовать большую и всепоглощающую *потребность* в чём-то.

Русский врач, психолог, писатель В.Леви считает, что «людей безвольных нет, как нет людей без печени или без сердца. Но есть люди по-разному устроенные, по-разному – удачно или неудачно – приспособляющиеся к требованиям извне и своим собственным требованиям к себе. Нет безвольных и нет волевых – но есть люди с различной организацией внимания и памяти, с разной внушаемостью и зависимостью от эмоционального состояния. Люди имеют разнообразные тонус, ритмы, интересы и склонности, взаимоотношения сознания и подсознания – десятки и сотни всяких разностей, из которых складывается способность или неспособность начинать сначала и продолжать... Можно сказать, что безвольный человек – это тот, кто в данный момент верит, что он безволен, а волевой – тот, кто верит, что он волевой, - разницу эту определяет развитая или неразвитая способность к самовнушению, укреплённая или подорванная вера в себя».

Эмоции и воля являются неизменными компонентами управления своим поведением, общением и деятельностью. Психологи считают, что личность должна оптимально сочетать сильную волю с определённым уровнем эмоциональности. Платон, сравнивал жизнь человека с колесницей, в которую впряжены два бешеных коня: эмоции и воля. Эти силы рвутся вперёд, увлекают колесницу и могут её опрокинуть. Однако управляет колесницей разум. Он крепко держит вожжи, сдерживая безумные порывы коней. Отсюда проистекает и выделение *трёх сфер личности* и, соответственно, *трёх типов психических процессов: интеллектуальных, эмоциональных и волевых*. К.Д.Ушинский пишет, что первая из этих сфер даёт человеку умственную или теоретическую жизнь; вторая – жизнь чувства или, как обычно говорят, жизнь сердца; третья – жизнь действия или жизнь практическую.

О воле человека судят прежде всего по тому, насколько он способен справляться с трудностями. Кстати, лёгких путей в любом деле не существует. Всё, что приносит человеку счастье, - здоровье, деньги, карьера,

взаимоотношения, - необходимо зарабатывать.

Леонардо да Винчи пишет: «Как железо ржавеет, не находя себе применения, как стоячая вода гниёт, так и ум человека чахнет от лени и бездействия». *Проявляется воля* в мобилизации сил на преодоление внутренних и внешних трудностей при достижении цели, *обнаруживается* она в таких чертах характера, как мужество, настойчивость, решительность, упорство, целеустремлённость. Эти черты характера могут способствовать достижению как полезных для человеческого общества, так и преступных, эгоистических целей, что определяется мотивами волевого поведения личности. А мотивы, как известно, являются психическими центрами личности. *Мотивами могут выступать* потребности, интересы, убеждения, нравственные чувства. В процессе жизни и воспитания постепенно выделяются доминирующие и устойчивые мотивы, определяющие направленность личности, её жизненную позицию. Направленность личности определяет и направление волевой активности, которая находит своё выражение в целеустремлённости. Примеров проявления волевых усилий история человечества демонстрирует огромное множество. Вот один из них.

Г.Шлиман (1822-1890), известный нам как немецкий археолог, ещё маленьким мальчиком получил новогодний подарок – детскую иллюстрированную книгу по всемирной истории. Цветные рисунки зачаровали его. Особенно не мог он отвести взгляд от рисунка, где художник изобразил побег жителей из пылающей Трои. Напрасно отец объяснял ему, что Трои никогда не было. Сын был непоколебим в своих убеждениях и заявил: «Когда вырасту, я найду Трою». Он десятки лет работал ради достижения цели своей жизни – открытия древней Трои. Г.Шлиман поменял ряд профессий: был продавцом, юнгой, слугой, перекупщиком зерна. Каждую свободную минуту он использовал для изучения иностранных языков. За несколько лет он выучил английский, голландский, испанский, итальянский, португальский и французский, позже овладел арабским, греческим, древнееврейским, китайским, персидским, русским и турецким языком. С холодным расчётом, а иногда и безжалостно, спекулировал он зерном и за 15 лет собрал огромное состояние, необходимое для поиска Трои, описанной Гомером в «Илиаде» и «Одиссее». В результате изучения многих литературных источников он пришёл к заключению, что Гомеровскую Трою следует искать на холме Гиссарлык. Снявши там величайший слой грунта, была найдена Троя. Позже в Греции возле Марафона Г.Шлиманом были найдены захоронения легендарных героев битвы против персов.

Мотивы и цели претворяются в деятельность с помощью волевых процессов, состояний и качеств личности. Таким образом, воля тесно связана с мотивами человека, со всей личностью в целом. В волевой активности проявляется весь человек со всеми его качествами и особенностями - интересами, потребностями и склонностями, способностями и убеждениями.

В.Гюго, чтобы заставить себя выполнить неотложную работу, обстриг наполовину голову и бороду, а ножницы выбросил на улицу. Пока отросли волосы, он успел закончить работу. «Снежный барс» Р.Месснер при восхождении на первый восьмитысячник потерял в горах брата и лишился пальцев на ногах. Это вызвало страстное стремление и жажду покорить все 14 восьмитысячников нашей планеты, и он стал первым жителем Земли, сделавшим это.

Поведение наше и успех в жизни зависит от многих факторов, но прежде всего от нашей воли. Воля тесно связана со всеми сторонами нашей психики, ибо воля и психические процессы взаимно обогащают друг друга. Воля связана с *вниманием*. Много из того, что видят наши глаза и слышат наши уши, проходит мимо нас. Что же остаётся и осознаётся? Прежде всего остаётся и оказывается представленным в нашем сознании то, что является объектом нашего внимания. Тренировка длительного удержания внимания на преследуемой цели или предпринимаемом действии является одним из важных путей формирования воли. Кроме того, с помощью внимания мы получаем знания. По образному выражению великого педагога и психолога К.Д.Ушинского, внимание - это та единственная дверь души нашей, через которую проходят все наши знания, а чем обширнее знания, тем продуктивнее волевая деятельность.

Воля связана с *мышлением*, так как оно помогает достигать цели с наименьшими затратами энергии. Ведь недостаточно развитое мышление не подскажет нам правильного пути достижения цели, и наши усилия окажутся напрасными.

Воля связана с *чувствами* человека. Чувства бодрости, радости, уверенности в значительной степени помогают нам преодолеть трудности и достигать поставленных целей.

Воля связана с *памятью*, без которой вряд ли возможна вообще какая-либо успешная деятельность. Воля зависит от умственного развития человека, иначе воля превращается в упрямство и произвол. Как заметил Я.Коменский, «... ум освещает путь воле, а воля повелевает действием». Она связана с воображением, с предвидением последствий выполнения поставленной цели.

Разум по Р.Декарту, это собственное орудие воли. Воля помогает человеку следовать определённым правилам, исходя из суждений разума о добре и зле. Таким образом, Р.Декарт связывает волю с *нравственностью* человека. Когда говорят о человеке, что он владеет собой, это свидетельствует о том, что большая часть функций его подчинена сознанию. Сила сознания проявляется в силе воли человека.

Воля человека тесно связана с его *характером*. По волевой активности характеры подразделяются на сильные и слабые. Люди с сильным характером имеют устойчивые цели (целеустремлённы), последовательны в своих убеждениях (самостоятельны), смело принимают решения (решительны),

доводят до конца принятые решения (настойчивы), владеют собой (выдержка и самообладание), не боятся рисковать (мужественны и смелы).

Волевые черты характера выражаются в готовности, умении и привычке сознательно направлять своё поведение, свою деятельность в соответствии с определёнными принципами, преодолевая препятствия на пути к поставленным целям. Скажем, смелый поступок может быть обусловлен как волевым качеством смелости, так и имеющимся у человека состоянием. Многие внешне героические поступки совершаются под влиянием аффекта, от безысходности ситуации, а не оттого, что человек смелый. А.Матросов (1924 - 23.02.1943) воспитывался в детдоме и в трудовой детской колонии, воевал около 4 месяцев. В бою он пожертвовал собой - прорвался к вражескому взводу и закрыл своим телом его амбразуру, чтобы обеспечить успех своему подразделению. Десятки воинов совершили этот подвиг до того и некоторые из них не были награждены даже медалями. Многие аналогичные подвиги совершили после того и далеко не все из них герои.

Благодаря воле вырабатываются хорошие *привычки*, которые, по выражению К.Д.Ушинского, есть нравственный капитал, который растёт беспрестанно, и процентами с него пользуется человек всю свою жизнь. Привычки на автоматическом уровне, без всяких усилий, обуславливают наше мышление, практически все виды деятельности и поведение. Они не требуют принятия определённых решений в каждый заданный момент времени по управлению собой и приводят нас в определённое состояние. Благодаря привычкам мы своеобразно играем в нашей жизни различные роли. Великий У.Шекспир пишет:

Весь мир – театр.

В нём женщины, мужчины – все актёры.

У них свои есть выходы, уходы,

И каждый не одну играет роль.

Действительно, каждый из нас выполняет не одну, а несколько социальных ролей: мы можем в течение одного дня быть специалистом, отцом, сыном, внуком, дедом, членом профсоюза, рабочего коллектива и партии, слушателем и оратором, мужем, братом, другом, воспитателем, подчинённым и руководителем, игроком футбольной команды и т. д. Ряд ролей предписан человеку при рождении (быть женщиной или мужчиной), другие - приобретаются прижизненно.

Поведение человека, обусловленное проявлением привычки, психологи называют *полевым поведением*. Однако, иногда нам приходится действовать вопреки нашим желаниям и интересам ради высших целей, стоящих перед нами. Эта способность побудить себя делать то, что необходимо, и является проявлением силы воли.

Многим из нас не хватает силы воли. Человек от природы не склонен к напряжениям, расслабляться легче и приятнее. Трудно выработать у себя

выдержку, терпение, самообладание, настойчивость и упорство в достижении цели. Все мы – рабы привычки, и не испытываем особого желания менять свои пристрастия, своё поведение, даже если это приведёт к улучшению нашей жизни. Самое трудное – научиться осознавать и использовать свои врождённые особенности.

В известной молитве Святого Франциска говорится: «Господи, дай мне силы изменить то, что я могу изменить, дай мне терпения смириться с тем, что я не могу изменить, и дай мне мудрости, чтобы отличить первое от второго».

Мыслители прошлого призывали, прежде всего, развивать мудрость, как гармонию характера, способностей и разумного отношения к жизни, а затем уже, следуя наставлениям мудрейших, совершенствовать отдельные человеческие качества. По мнению увенчанных лаврами мыслителей прошлого, наиболее *общими принципами мудрого отношения к жизни* являются:

- * умение отличать главное от второстепенного;
- * внутреннее спокойствие;
- * эмоциональная зрелость и устойчивость, душевное равновесие;
- * знание меры воздействия на события и соблюдение чувства меры;
- * умение подходить к проблеме с разных точек зрения;
- * готовность к любым неожиданным событиям;
- * восприятие действительности такой, какой она есть в заданный момент времени;
- * стремление к выходу за рамки проблемной ситуации;
- * умение извлекать положительный опыт из всего происходящего;
- * стремление понять других;
- * «заслужи любовь ближнего»;
- * наблюдательность, дальновидность и ряд других личностных качеств.

Воля выражается в *сознательной* направленности действий, в целеустремлённости человека, в преднамеренности его поступков и действий. Древнегреческий драматург Еврипид восклицал: «Кто доблестен, дерзай! Бездействуют лишь слабые и трусы». Волевые качества вырабатываются в процессе воспитания и самосовершенствования в течение всей жизни с помощью целенаправленной работы над собой. Волевые качества удесятерят силы. Современные психологи, изучавшие латинские упражнения И.Ньютона, установили, что благодаря ним главными движущими силами для него на всю жизнь стали жёсткий самоконтроль, основательность во всём, любовь к порядку, стремление стать выше окружающих в честном соперничестве.

П.И.Чайковский пишет: «Весь секрет в том, что я работаю ежедневно и аккуратно. В этом отношении я обладаю железной волей, и когда нет

особенной охоты к занятиям, то всегда умею заставить себя превозмочь нерасположение и увлечься». Он отмечает, что в творчестве большое значение имеет вдохновение, но чтобы оно пришло в процессе работы, необходимо волевое усилие. В силу чего он, как правило, садился с утра и писал музыку. Образно по этому поводу говорит М.В.Ломоносов: «Вдохновение – это такая девка, которую всегда изнасиловать можно». Джек Лондон начинал работать с утра и писал 2000 слов ежедневно.

Некоторые психологи считают, что побеждать себя как врага, принимать крутые, чрезвычайные меры – всё это признаки слабости. На одном героизме в работе над собой, как и в любой работе, далеко не уедешь. Тот, кто хочет добиться от себя чего-то устойчивого и быть психически сильным, должен научиться жить с собой в мире. Для этого нужно управлять собой на грани приятного, получая удовлетворение от своей деятельности.

Различные авторы выделяют от 10 до 34 волевых качеств личности. На одной из конференций по воле было принято решение считать, что волевых качеств 20. Чаще всего отмечаются такие качества, как выдержка, выносливость, настойчивость, отвага, решительность, самообладание, смелость, стойкость, терпение, упорство, храбрость, целеустремлённость. Экспериментально доказано, что проявление одних волевых качеств не предполагает наличие других и не влечёт за собой их проявление.

Рассмотрим характеристику отдельных волевых качеств. К основным волевым качествам, связанным с целеустремлённостью, относятся: настойчивость, терпеливость и упорство. *Целеустремлённость* – это сознательная направленность личности на достижение более или менее отдалённых по времени жизненных целей. А.С.Макаренко отмечает, что человек, определяющий своё поведение самой близкой перспективой, есть человек самый слабый. Целеустремлённость включает осознание важнейших жизненных целей, чёткое и ясное представление их, умение вникнуть в их сущность, веру в эти цели. Целеустремлённый человек не разменивается на мелочи, не тратит своё время и силы на второстепенные для него цели. Он ясно представляет себе то, к чему он стремится, за что борется и постепенно достигает поэтапных целей.

Целеустремлённость присуща многим великим деятелям науки и искусства. Р.Роллан описывает, как иступлённо трудился над росписью потолка Сикстинской капеллы Ватикана итальянский живописец, скульптор, архитектор и поэт Б.Микеланджело. Он работал на лесах, запрокинув голову. Труд был долгим и напряжённым. В результате художник на какое-то время стал калекой: у него не опускалась голова. Он не мог прочесть простого письма, не подняв его над головой. Его воля, направленная к великой цели, помогла преодолеть личные муки. И он продолжал работать, и закончил свой труд. Творчество доставляло художнику огромное наслаждение и приносило ощущение счастья в жизни.

Ярким примером целеустремлённости является творческая жизнь И.Е.Репина. К.И.Чуковский отмечает его удивительную силу воли, присущую ему настойчивость. Когда в старости у него стала сохнуть правая рука и он не мог держать ею кисть, он стал учиться писать левой, чтобы не оторваться от живописи. А когда от старческой слабости он уже не мог держать в руках палитру, он повесил её, как камень, на шею при помощи ремней и работал с утра и до ночи. Фанатичной целеустремлённостью отличался И.П.Павлов, который позволил себе прекратить занятия наукой на короткое время только один раз – после свадьбы. Неслучайно он призывал молодёжь, избравшую родом своих занятий науку, к страстности в её изучении.

Однако практика показывает, что всегда на каком-то этапе достижения близкой или отдалённой цели возникают трудности, прежде всего субъективного характера (утомление, пресыщение, разочарование при неудаче и т. п.), которые преодолеваются в основном волевым усилием. Поэтому целеустремлённым может быть только тот, кто проявляет настойчивость, терпеливость и упорство. Нельзя поразить цель, которую мы не видим. Поэтому прежде всего необходимо точно уяснить, чего вы хотите. Целеустремлённый человек ясно видит перспективную цель, сосредоточен на решении близких и далёких задач, мобилизует волевые усилия на преодоление того, что мешает достижению намеченной цели.

Одним из объективных качеств целенаправленного волевого поведения человека считается *настойчивость*. В психологии настойчивость характеризуется как волевое качество, направленное на то, чтобы постоянно, неуклонно, вопреки трудностям и препятствиям, добиваться осуществления цели. Настойчивость характеризуется длительным во времени упорным стремлением достичь желаемого. Настойчивые люди проявляют волю не эпизодически, а постоянно, последовательно и систематически. Реализуется настойчивость через многократное проявление упорства и терпеливости. Положительную роль в воспитании настойчивости и целеустремлённости играют значимые для вас цели и осознание долга и ответственности за порученное дело. Самое главное – научиться не прекращать целенаправленных усилий при возникновении препятствий.

В психологии в качестве волевого проявления чаще всего рассматривается *терпение*. Оно проявляется во многих ситуациях и потому получает различное наименование: *выдержка, стойкость, упорство* и т. д. Одним из видов проявления терпения является волевое качество терпеливость, которое представляет собой однократное длительное противодействие неблагоприятным факторам (в основном физиологическим состояниям), вызывающим утомление, чувство голода, жажды, боль. Выработать в себе терпеливость является одной из высших целей самовоспитания.

Общеизвестно, что упорный человек не пасует перед неудачей. Под

упорством понимается настойчивое стремление достичь одновременно, то есть «здесь и сейчас», желаемого или необходимого, в том числе и успеха в деятельности, вопреки имеющимся трудностям. Можно сказать, что упорство характеризует волю к победе. Оно носит характер одноразового приложения волевого усилия для достижения конкретной и близкой цели. Про упорство говорят тогда, когда у человека что-то не получается и он пытается это сделать с помощью волевых усилий ещё и ещё раз в один присест.

Упрямство – это тоже волевое проявление, но имеющее негативную направленность. Оно является бессмысленным или эгоистичным проявлением упорства. Решения, требования и просьбы при упрямстве выдвигаются человеком вопреки разумным доводам, советам и рекомендациям других людей. Упрямство чаще всего проявляется у эмоционально возбудимых и интеллектуально ограниченных людей. Преодолеть упрямство трудно, особенно, если человек сам не хочет этого.

Рассмотрим волевые качества, характеризующие *самообладание*. Психологи определяют самообладание как способность не теряться в трудных и неожиданных обстоятельствах, управлять своими действиями, проявляя при этом рассудительность и сдерживая отрицательные эмоции. По сути - это власть человека над самим собой. Самообладание предполагает наличие сильной воли, выражающейся в подавлении таких состояний человека, которые препятствуют достижению поставленных целей (страх, гнев, усталость, боль). Кроме того, самообладание означает подавление вредной привычки, стремления, рефлекса. Оно выражается в способности человека контролировать свои желания, привычки, склонности, чувства, эмоции. Отсутствие самообладания приводит к бестактности, грубости, распушенности, трусости. Человек с самообладанием не теряется в минуты опасности, не поддаётся панике, сохраняя ясность ума и сообразительность. Самообладание включает в себя *выдержку, смелость и отчасти решительность*, то есть те волевые качества, которые связаны с подавлением отрицательных эмоций, вызывающих нежелательные для человека побуждения.

Под понятием *выдержка* понимают устойчивое проявление способности волевым усилием быстро затормаживать (замедлять, ослаблять) излишнюю неадекватную реакцию на воздействие окружающей среды, сдерживать и подавлять малообдуманные и нецелесообразные в данный момент влечения, желания, мысли, привычки, чувства и эмоции. По сути это хладнокровие, сдержанность, внешняя невозмутимость, отсутствие горячности в поведении при достижении цели, несмотря на возникающие препятствия и непредвиденные обстоятельства. Выдержку не следует смешивать с эмоциональной невозбудимостью, внутренней невозмутимостью, бесчувственностью.

Несдержанность является поведением, свидетельствующим об

отсутствии у человека выдержки. Проявляется несдержанность в агрессивном поведении. Нападать на противную сторону в споре, навязывать ей свою волю, предъявляя ей свои аргументы, - всё это означает осуществлять агрессивное поведение, так как тем самым ущемляются интересы другой стороны. Всякий убеждённый в своей правоте человек, ввязывающийся в спор или вступающий в дискуссию, поневоле становится «агрессором». Спор с вышестоящими может иметь неприятные последствия.

Как в быту, так и в психологии *смелость* определяется многими синонимическими понятиями: бесстрашие, героизм, доблесть, лихость, мужество, неустрашимость, отвага, удаль, храбрость. Эти формы проявления смелости являются не личностными особенностями человека, а отражают его различные состояния и различную значимость целей для самого человека и для общества. Смелость по сути характеризует способность человека преодолевать в себе чувство страха, неуверенности в успехе, опасения перед трудностями и неблагоприятными для себя последствиями. Она позволяет активно действовать для достижения цели в опасных и трудных ситуациях, хорошо сознавая возможность тяжёлых для себя последствий. У смелого редко возникает боязнь или испуг, так как он их блокирует в зародыше. Смелость состоит не в бесстрашии как отсутствии страха, а в способности человека управлять своим поведением, действиями и поступками, несмотря на возникший страх. Вследствие этого смелость является одним из проявлений самообладания.

К.К.Платонов основополагающим понятием считает бесстрашие и выделяет три его формы: *смелость*, *храбрость* и *отважность*. *Смелый* человек, по мнению К.К.Платонова, тот, который выполняет задание, несмотря на то, что знает о его опасности. *Храбрость* связана с эмоциональным переживанием боевого возбуждения, упоения опасностью. Храброму опасность нравится. А *отважным* можно быть, только достигая общественно значимой цели. Страх у отважного вытесняется чувством долга.

Отсутствие у человека смелости также характеризуется многими понятиями: боязливость, осмотрительность, пугливость, робость, трусость. Трусливое поведение может быть проявлением расчётливости, когда в его основе лежит опасение навлечь на себя неблагоприятные последствия (чей-то гнев, боязнь потерять имеющиеся блага или общественное положение). Но трусость может быть и подсознательным проявлением стихийного страха перед неведомыми явлениями. *Бесстрашных*, в истинном значении этого слова, людей нет.

Неожиданный страх – *испуг* не управляет сознанием и волей человека. Страх появляется у всякого нормального, разумного человека при опасной для него ситуации, как защитная биологическая реакция человека на опасность, угрожающую его жизнедеятельности. Значимы не наши страхи и не наша тревожность, а то, как мы к ним относимся. Установлено в настоящее

время, что главной причиной гибели людей в море является чувство обречённости, страх перед стихией. Страх часто парализует волю и притупляет способность сопротивляться обстоятельствам. Он отражает эмоциональное состояние, а не волевое качество «трусливость».

Все *опасности*, вызывающие страх, разделяют на три группы: 1) *реальные*, объективно угрожающие здоровью и благополучию личности; 2) *мнимые*, объективно не угрожающие личности, но воспринимаемые как угроза её благополучию; 3) *престижные*, угрожающие поколебать авторитет личности в группе. Из реальных страхов преобладает тревога за здоровье или потерю родных и близких, страх перед хулиганами, бандитами, рэкетирами, страх перед большой высотой, страх войны и др. Мнимые опасности связаны с насекомыми, мышами, крысами, медицинскими процедурами, темнотой.

Решительность – это волевое свойство личности, проявляющееся в быстром и продуманном выборе цели и способов её достижения. Понимание решительности как лёгкого и свободного выбора цели ошибочно. На самом деле решительный человек тоже может испытывать сложную внутреннюю борьбу, при которой сталкиваются противоположные желания. Решительность характеризуется минимальным временем принятия решения в значимой для человека ситуации, то есть ситуации, когда принятие неудачного решения может привести к неприятным последствиям для самого человека и его окружения.

Реальное волевое поведение человека часто определяется сочетанием многих личностных качеств, и не только волевых, но и нравственных. Поэтому при характеристике волевого поведения появляются синтетические (вторичные) качества личности, которые напрямую к волевым не отнесёшь: героизм, дисциплинированность, инициативность, мужество, организованность, принципиальность, самоотверженность, самостоятельность, старательность (усердие), энергичность. Все их часто называют *морально-волевыми качествами* личности так как они связаны с нравственными причинами или мотивами.

Героизм и его деятельное выражение – *подвиг* – это преодоление наиболее сложных препятствий, требующее от человека предельного напряжения воли. Результатом совершённого подвига является достижение, превосходящее по своим масштабам результаты обычных действий. Героизм имеет разные оттенки. Одно дело – героизм, проявленный в безвыходной ситуации, при которой и несмелый человек может совершить смелый поступок, если на это его толкают обстоятельства. Другое дело – героизм, проявленный без принуждения обстоятельствами, как самопожертвование. Русские учёные, искавшие способ борьбы с чумой, привили себе эту страшную болезнь и лечили её найденными методами. Некоторые умирали. Это героизм подлинный, высокий, не вынужденный из-за катастрофы, а решённый добровольно.

Героем называют того, кто проявил какой-либо вид мужества (храбрость, смелость, отвагу, самообладание, терпение и т. д.), достойного того, чтобы проявленный подвиг был передан потомству в назидание и поучение.

Дисциплинированность поведения предполагает соблюдение заведенного порядка, организованность, выдержанность. Благодаря дисциплине поведение людей принимает упорядоченный характер. Различают: 1) внутреннюю дисциплину или самодисциплину; 2) дисциплину из соображений выгоды; 3) дисциплину по принуждению. *Самодисциплина* предполагает глубокое усвоение человеком норм, регулирующих поведение людей, формирование чувства ответственности и долга. Она не требует принудительных мер и внешних санкций. *Внутренняя дисциплина* основана на убеждённости в том, что так поступать или делать необходимо. При этом человек испытывает потребность следовать нормам поведения. *Дисциплина из соображений выгоды и по принуждению* опирается на внешние санкции. Человек действует дисциплинированно в расчёте на поощрение или стремясь избежать наказания. Дисциплинированное поведение приводит к формированию дисциплинированности, как черты личности, в основе которой лежит стремление и умение управлять своим поведением. Психологической основой дисциплинированности является умение подавлять свои желания, подчинять своё поведение необходимости. Развитая дисциплинированность становится хорошей привычкой. Однако чрезмерно жёсткая дисциплина приводит к затруднённости, вплоть до полной неспособности быть гибким в изменяющихся условиях окружающей среды.

Инициатива (от лат. *initiare* – начинать) проявляется в почине, во внутреннем побуждении отдельных людей к новым формам деятельности или уклада жизни, в предприимчивости. Стремление к инициативе, ставшее свойством человека, определяющим и направляющим его поступки, превращается в инициативность. Она характеризует смелость, отсутствие боязни взять на себя ответственность за предлагаемое действие. Инициативность делает человека активным, энергичным, ищущим и творчески подходящим к своей работе.

Мужество выражается в способности человека действовать решительно и наиболее целесообразно в опасной и сложной обстановке, в умении мобилизовать все свои силы на достижение поставленной цели и в готовности пойти на самопожертвование. Это смелость новатора, признание собственных ошибок, открытая критика невзирая на возможные неприятности, стойкое перенесение тяжёлой болезни и утрата близких. Мужество имеет различные формы проявления в виде выдержки, героизма, принципиальности, самоотверженности, стойкости и храбрости.

Организованность характеризует умение и способность личности к такому упорядочиванию своих действий, которое обеспечивает

максимальную эффективность деятельности. Организованный человек умеет подчинять свою деятельность определённым принципам, вносить порядок в свои желания, планировать свои действия и выбирать средства для достижения своих целей. Для реализации упорядочивания часто приходится проявлять различные волевые качества.

Принципиальным считается человек, твёрдо и осознанно придерживающийся каких-то принципов, то есть взглядов, идей, убеждений, определяющих норму его поведения, и последовательно приводящий их в жизнь. Базой для такой твёрдости взглядов и убеждений является уверенность в своей правоте, в справедливости того или иного заведенного порядка. От принципиальности следует отличать упрямство и принципиальничанье (педантизм). В последнем случае человек проявляет излишнюю принципиальность по всякому незначительному поводу. Выражением беспринципности является конформизм (излишняя податливость) как разновидность приспособленчества.

В исключительных обстоятельствах, когда от человека требуется превышение меры своих обязанностей, осуществляемых им в повседневной жизни и в обычных взаимоотношениях между людьми, у отдельных людей проявляется *самоотверженность*. Она характеризуется такими действиями, которые представляют собой акт самопожертвования – добровольного принесения в жертву своих интересов, а иногда даже жизни ради интересов других людей. Выражением самопожертвования является героизм.

Самостоятельность – это волевая черта, характеризующая способность человека осуществлять какую-либо деятельность без посторонней помощи. Она проявляется в самостоятельном принятии решений, осуществлении намеченного, самоконтроле, во взятии на себя ответственности за дела и поступки. Самостоятельность обнаруживается в способности не поддаваться попыткам склонить к невыполнению принятого решения, не попадать под чужое влияние, если оно противоречит его взглядам и убеждениям.

Старательность (усердие) – это стремление выполнить какую-нибудь работу, задание хорошо и добросовестно. В старательности прослеживается желание человека выполнять работу и волевой момент: человек прилагает волевые усилия, преодолевает встречающиеся трудности.

Мобилизационным волевым качеством является *энергичность*. Она представляет собой способность волевым усилием быстро поднимать активность до необходимого уровня, вплоть до самого высокого.

Простые волевые действия состоят из двух звеньев: постановки цели и исполнения. Сложные - включают несколько компонентов: цель, стремление к её достижению, оценку ситуации, поиск ряда возможностей, подкрепляющие или опровергающие их мотивы, выбор решения, план или программу и волевое усилие, которое выражается или в сосредоточении

внимания на выполняемом действии, или в побуждении себя действовать на пути к достижению цели, преодолевая трудности и препятствия.

Все *трудности* можно свести к объективным и субъективным. Для развития своей воли следует систематически упражняться в преодолении, прежде всего, своих *субъективных* трудностей, таких, как *боязнь, лень, нежелание, неловкость, нерешительность, неуверенность, неумение, неусидчивость, скованность* и т. д. Необходимо постоянно, на протяжении всей жизни, *самосовершенствоваться* себя: подавлять отрицательные эмоции, настраивать себя на положительный лад, стремиться получать удовольствие от работы, развивать терпимость и уживчивость, освободиться от зависти и злости, быть доброжелательным и целеустремлённым, проявлять решительность, самостоятельность в повседневной жизни и т. д. Систематически упражняясь в преодолении трудностей, создаются предпосылки и условия для развития всё более сложных навыков и умений. Однако далеко не на каждое препятствие следует реагировать, как Александр Матросов, то есть бросаться грудью на амбразуру, стараясь во что бы то ни стало его преодолеть, побороть. Роль разума в преодолении препятствий не менее важна, чем значение силы воли. Поэтому человек вовсе не должен реагировать на любое препятствие возникновением потребности преодоления.

На протяжении всей истории человечества происходит постоянный, непрерывный процесс самосовершенствования человека, который представляет собой синтез разума, чувств, воли и действий. «Каждый рождён как бы начерно, условно назван «человек». Но по-настоящему каждому надо ещё заслужить это имя», - пишет великий архитектор К.И.Росси.

Стремление человека к самосовершенствованию свойственно самой его природе. В течение всей своей жизни человек не только испытывает влияние общества, но и самостоятельно развивает свои умственные, физические и духовные способности. Задержаться в своём развитии на каком-то определённом уровне невозможно. Мы либо растём, либо деградируем – иного нам не дано. Как при покорении горных вершин: мы или идём вверх, или опускаемся вниз. Правда, наша вершина имеет чудесное свойство отодвигаться, словно горизонт, который увеличивает поле зрения с каждым шагом подъёма в гору.

В нынешних условиях следует искоренить из нашего сознания саму мысль о том, что всегда можно обвинить вышестоящих в своих несчастьях и ждать, что кто-то придёт и позаботится о нас. Каждый должен отвечать за себя. Необходимо приобрести уверенность в себе и научиться эффективно мыслить и действовать в условиях конкурентной борьбы за существование. Каждый человек должен быть ориентирован на развитие своей личности. При сегодняшней рыночной экономике, если вы не двигаетесь вперёд, конкуренция сминает вас. Пора уже усвоить, что конкуренция не предполагает социальных гарантий, добродушия, взаимопомощи, милосердия.

Она уничтожает слабых.

И.П.Павлов подчеркивает, что человек - это единственная система, которая способна регулировать сама себя в широких пределах, то есть сама себя совершенствовать. Человек имеет широкие внутренние возможности, практически неограниченный потенциал для изменения своей жизни, который можно мобилизовать при желании. К тому же, природа человека ориентирована на движение вперёд к определённым целям. А важнейшим мотивом жизни человека является выявление лучших качеств своей личности, заложенных в ней природой, развитие и реализация их.

Учёные считают, что для *эффективного самосовершенствования* необходимо совместное действие четырёх разрядов сил:

1. *Знание*. «Мы столько можем, сколько знаем!», - утверждает Ф.Бэкон. Если человек научится применять полученные знания, тогда он сделается творцом своего будущего.

2. *Желание и воля*. Это два полюса одной и той же силы, они устремляют человека туда, где может быть удовлетворена поставленная цель.

3. *Мысль человека*. Каковы его мысли, таков будет и сам человек. Поэтому мысли всегда должны быть позитивными.

4. *Поступки*. Если поступки человека приносят другим довольство и счастье, они отзовутся тем же и на нём самом, если же они доставляют другим страдание, они принесут то же и ему.

В современном мире существует огромное множество психологических техник самосовершенствования. Их настолько много, что каждый желающий давно мог бы изменить себя, если бы только задался целью досконально изучить хотя бы одну из них и применил её в своей практике. И тогда мы давно бы жили в самом совершенном их всех миров, которые были, существуют и возможно себе представить.

Двадцатитрёхлетний индус С.Махедеван, студент-психолог из города Мангалур, установил мировой рекорд памяти на цифры. За три часа и тридцать девять минут он запомнил и повторил 31811 цифр.

Бханданта Висирсара из Рангуна в мае 1974 г продемонстрировал рекордное достижение – прочёл наизусть 16000 страниц буддийского канонического текста.

В середине 50-х годов прошлого столетия в Индии был официально проведен и зафиксирован эксперимент по установлению возможностей человеческого организма. Йога Свами Нарайяна закопали в землю на две недели. Он был в состоянии «самадхи» - искусственно вызванном «сне». Через 14 суток оочевнее тело йога было извлечено из земли. В нём не было и малейших признаков дыхания, сердцебиения и пульса. После обработки тёплой водой и растирания тёплым маслом он был возвращён к жизни. Вот к чему может привести осознанное страстное желание человека к переустройству самого себя. Йоги непрерывными целенаправленными

тренировками, усилием воли и сознания управляют биологическими процессами: дыханием, температурой, обменом веществ, пищеварением, активностью работы отдельных органов, частотой пульса и т. д.

На самовоспитание личности, формирование её воли и характера большое влияние оказывает *сила примера*. Энергичные, волевые люди всегда увлекают за собой других. Пример их заразителен и, как правило, вызывает подражание окружающих. Образцом могут быть друзья, знакомые, родители, учителя, герои книг, фильмов, телепередач. Многие выдающиеся личности достигали успехов в жизни в значительной мере благодаря контактам, соприкосновению с мудрыми или добрыми людьми, от которых они воспринимали всё самое лучшее.

Известно, что 90% из того, что узнаём, мы получаем визуально, 9% - на слух и 1% через другие органы чувств. Визуальная информация длится дольше, чем та, которую мы воспринимаем на слух. Зрительный образ того, к чему вы стремитесь, должен постоянно находиться перед вами. Для того чтобы достичь желаемого образа жизни, вы должны действовать, хотеть, говорить и вести себя, как идеальный человек, каким вы его представляете. Постепенно ваш прежний облик исчезнет и сменится другим обновлённым.

Как вызвать у себя желание самосовершенствоваться? Известный вам Митрофанушка из «Недоросля» Д.И.Фонвизина со временем стал образованнейшим человеком своего времени - президентом Академии искусств и директором Публичной библиотеки в Петербурге. Что значит для человека увидеть себя со стороны и оценить? Весь многовековой опыт человечества свидетельствует о том, что психика человека необыкновенно пластична, что человек таит в себе почти беспредельные возможности управления собой, своими чувствами, желаниями, материальными и духовными потребностями.

Один из величайших древнеримских философов Сенека советует: «Мы каждый вечер должны призывать себя к такому отчёту: какой недостаток я победил сегодня? Какой страсти воспротивился? Против какого искушения устоял? Какую добродетель приобрёл? Наши пороки исчезают сами собой, если они каждый день будут подвергаться такому пересмотру».

Подлинное самовоспитание может реализоваться лишь тогда, когда у нас есть определённая *цель*, есть нравственный *идеал*, к которому мы стремимся. Причём такой идеал должен быть конкретным, достижимым для нас. Нужен самоконтроль за своим поведением, анализ мотивов, поступков, сознательное развитие в себе одних качеств и подавление, искоренение других.

Рекомендации по достижению целей сводятся к следующему. Прежде всего следует определить цели для каждой из шести важнейших областей и сфер интересов вашей жизни: *карьеры, финансов, физического развития, интеллектуального развития, духовного развития, семьи*. В каждом

отдельном случае цель должна быть привлекательной, полезной, общественно значимой. Принятые решения следует обязательно выполнять. Поставленную цель необходимо тщательно обдумать с учётом всех обстоятельств, сопутствующих и препятствующих её осуществлению. Она обязательно должна соответствовать возможностям и быть абсолютно конкретной с указанием срока начала выполнения, минимального объёма ежедневной работы, ориентировочного срока общей продолжительности работы, предполагаемого результата и выбора средств реализации принятого решения. Главная цель должна быть разбита на ряд промежуточных по времени.

Чтобы выбрать правильную цель, надо *много знать*. Великий русский учёный И.М.Сеченов, которого никто не может обвинить в легкомыслии, не сразу нашёл своё истинное призвание. Вначале он окончил кадетский корпус, затем артиллерийское училище, пробыл несколько лет офицером царской армии и лишь потом, поняв, что это не его путь, подал в отставку, вновь сел за учёбу, прошёл курс медицинского факультета, после чего занялся физиологией нервной системы, в которой продемонстрировал по словам И.П.Павлова, «гениальный взмах сеченовской мысли».

Не простым был путь в науку и И.П.Павлова. Вначале он окончил духовное училище, затем ушёл с последнего курса духовной семинарии в Петербургский университет. Там он поступил сначала на юридический, потом перешёл на естественный факультет. По окончании его он поступил в Медико-хирургическую академию, которую закончил в 30 лет, и там же через четыре года защитил докторскую диссертацию.

Вспомним высказывание И.Ньютона: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов». Достижение поставленных целей должно помогать в жизни, а не превращать в рабов собственных решений. Если, поставив себе цель и напрягая волю, вы не получаете в конечном счёте удовольствие, - знайте: вы насилуете свою природу, уродуете себя и приносите вред не только себе, но и окружающим, обществу. *Радость* является сигналом, что волевой порыв действует в правильном направлении. Вы сами должны найти свою истинную цель и последовательно осуществлять её. Ведь именно этим и определяется ценность вашей жизни. Зарубежные исследователи доказывают в своих трудах, что люди, имеющие определённые жизненные планы, более счастливы и удачливы, чем те, кто их не имеет. Так главное различие между заключёнными в психиатрические клиники и остальными людьми состоит в том, что душевнобольные не имеют ни планов, ни целей.

Воздействие на самого себя доступно каждому. Любой человек может научиться управлять своим душевным состоянием, своими чувствами, эмоциями, поведением и деятельностью в целом.

Самосовершенствование имеет в основном *три формы* – физическую, интеллектуальную и нравственную, которые нередко становятся и тремя

стадиями развития личности. Для физической формы характерен культ силы воли. Для интеллектуальной – культ профессионального мастерства. Эти формы вызваны к жизни стремлением путём самоутверждения получить уважение, восхищение, любовь окружающих людей. Третья форма – нравственная – принципиально отлична от предыдущих. Во-первых, она отличается тем, что подчинена преимущественно критерию самоодобрения своих действий, и, во-вторых, ориентирована не на культ силы (сила воли или сила интеллекта), подчиняющей других людей, а на идеал познания истины или помощи слабым. Все три стадии самосовершенствования прошёл Л.Н.Толстой. В юношеские годы он, развивая волю, боролся с такими своими недостатками, как лень, тщеславие, картёжный азарт, сластолюбие. Молодым человеком осваивал литературное мастерство, в зрелые годы посвятил себя решению социальных, морально-этических проблем. Обратите внимание, что только достигнув вершины благополучия, живя в материальном достатке, познав любовь и семейное счастье, завершив два шедевра «Войну и мир», «Анну Каренину», став писателем, известным всему миру, Л.Н.Толстой обратил все свои силы на милосердие.

Процесс самосовершенствования должен осуществляться в соответствии с предварительно разработанной *программой самовоспитания*. В начале программы следует указать цели и задачи совершенствования: перспективную цель, годовую, очередную или ближайшую цель. Затем рекомендуется обдумать и описать пути и средства решения каждой из них.

Академик О.Ю.Шмидт – учёный в области математики, астрономии и геофизики, исследователь Арктики, общественный деятель - в 14 лет составил план своей жизни: что прочесть, какими науками овладеть, какие проблемы решить, как развиваться физически. Подсчёт показал, что на это потребуется 900 лет. «Ужал» - получил 500, ещё «ужал» - получилось 150 лет. На этом и остановился, сократив сон на всю последующую жизнь до 5-6 часов в сутки. Работая на творческом пределе, учёный к концу жизни (64 года) выполнил почти всю 150-летнюю программу, перекрыв запланированный срок в три раза.

Выдающийся учёный и мыслитель, блистательный мастер обобщений и систематизаций конца XIX и первой половины XX столетия, первый президент Академии наук Украины В.И.Вернадский остаётся до сих пор актуальным и современным. В детстве он не был лучшим учеником, однако трудился наперекор судьбе, преодолевая врождённые и приобретённые несовершенства, много читал, жил замкнуто и неохотно водился со сверстниками. Он развил в себе огромную силу воли, благодаря чему стал одновременно и творцом, и творением, создателем самого себя. Обучаясь в университете, в 21 год он написал в дневнике: «Я нахожу, что наибольшей возможностью ставить жизнь по-своему я буду обладать, когда буду возможно могущественнее умом, знаниями, талантом, когда мой ум будет

наивозможно разнообразно занят. Итак, необходимо приобрести знания, развить ум ...

Первое дело: 1. Выработка характера. Преимущественно следует: откровенность, не боязнь высказывать и защищать своё мнение, отброс ложного стыда, не боязнь доводить до конца свои воззрения, самостоятельность. Выработка речи.

2. Образование ума: а) знакомство с философией, б) знакомство с математикой, музыкой, искусствами и пр.

Задача человека заключается в доставлении наивозможно большей пользы окружающим ..., здесь в этой жизни он должен достигнуть возможно большего счастья ...»

На основе выполнения собственной жизненной программы А.П.Чехов пишет: «Чтобы воспитаться... нужны непрерывный дневной и ночной труд, вечное чтение, штудировка, воля... Надо себя дрессировать. Тут дорог каждый час».

По мнению японцев, людям присущи *шесть пороков*: алчность, глупость, злоба, легкомыслие, нерешительность и чревоугодие. Каждый из пороков проявляется в 18 различных оттенках. Поэтому по древней традиции в новогоднюю ночь колокола буддийских храмов Японии звонят 108 раз, каждый из ударов которых, по поверью, очищает людей от одного недостатка.

Трудно найти человека, который был бы полностью доволен собой и не стремился стать лучше. Немало людей, готовых начать с завтрашнего дня «новую жизнь». Но, очень мало среди них тех, кто в состоянии не только начать, но и продолжить её. Вызвано это тем, что люди не хотят самовоспитанием увеличивать трудности своей жизни. А возможно ли самосовершенствоваться себя легко, с *удовольствием*? Возможно! Но тогда за самовоспитание нужно браться из *глубокого желания* стать лучше, ориентируясь на *получение радости* и удовлетворения от самоусовершенствования. И чем сильнее желание, тем в меньшей степени нужно применять волевые усилия. *Главное условие* того, чтобы было легко что-то делать, - это добровольность, собственное желание, когда цели деятельности определяются вами самими и являются для вас жизненно необходимыми, насущными.

Управляет человек своим поведением как с помощью мотивов, так и с помощью волевых усилий, между которыми имеется качественное различие. Если *мотив* – это то ради чего совершается действие, то *волевое усилие* – это то, посредством чего осуществляется действие в затруднительных условиях. Никто не действует ради волевого напряжения или проявления абстрактной силы воли. Воля является лишь средством реализации мотива.

Развитие силы воли состоит не только в формировании мотивов поведения и деятельности. Это и процесс адаптации к возникающим на производстве опасным ситуациям, и овладение приёмами

самостимулирования для достижения цели, и выработка привычек на преодоление трудностей. Главным же является знание и умение мыслить и представлять так, как необходимо для того, чтобы была реализована определённая цель. Для того, чтобы вызвать и закрепить в подсознании нужное поведение, необходимо *почаще ярко представлять* ситуацию и конкретное желаемое поведение. Чем сильнее способность такого представления, тем в большей степени человек может оказать влияние на собственное поведение. Таким образом, сила воли представляет собой культуру и умение мышления, способность управлять своим умственным миром.

Девушки значительно быстрее, чем юноши, добиваются успехов в исправлении своих недостатков. По сравнению с юношами больше девушек могут приказывать себе, выработать самостоятельность, преодолеть упрямство, развить решительность, упорство и настойчивость. Однако девушки отстают от юношей в развитии смелости, принципиальности, мужества.

Психологи говорят: интенсивность усилия, необходимого для выполнения того или иного вида деятельности, определяется *силой мотивации*. Значит, чем сильнее мотивация, желание, тем меньше требуется усилий на поддержание деятельности в соответствии с целью. Поэтому первое условие того, чтобы было легко что-то делать, - это *желание и добровольность*, тогда цели деятельности определяются вами самими.

Немецкий психолог и философ Г.Мюнстерберг отмечает: «*Внимание*, устремлённое на намеченную цель, - вот что надо постоянно упражнять в течение жизни. Научиться хотеть того или иного – не это важно. Главное – научиться выполнять то, что намечено, и не отвлекаться всякими случайными впечатлениями». Мы слышим, видим, ощущаем, осязаем благодаря умению слушать, видеть, ощущать, осязать. Когда слепорождённым снимают бельмо с глаз, они не могут видеть, пока не научатся. Человек склонен заранее предугадывать, что он намерен увидеть. То, что мы увидим, намного больше зависит от нас самих, чем от объекта восприятия.

Психогигиена воли состоит в том, чтобы не откладывать принятия мучительных решений. Решение нужно принимать сразу же, как вы убедились, что другого выхода из неразрешённой ситуации нет. Если вам удалось это сделать, то вы сохраните волевую энергию для решения возникающих существенных задач.

Для выработки сильной воли необходимо соблюдать *основное правило* – доводить до конца любое начатое дело, не создавая привычки бросать незавершённым то, за что взялись. Мы можем изменить себя, только если будем регулярно заниматься этим. Действуют лишь ежедневные упражнения. Русского пианиста, композитора, дирижёра и педагога А.Г.Рубинштейна спросили как-то, почему он при своей мировой славе всё же продолжает

ежедневно по несколько часов в день упражняться в игре на рояли. Он ответил: «Это необходимо. Если я не занимаюсь один день, это замечаю я сам, два дня – замечают музыканты, три дня – вся публика».

Процесс самосовершенствования должен протекать постепенно. Если шаг за шагом мы приучим самих себя к дозированному усилию, которое всегда исполнялось бы и завершалось удовольствием, то происходит развитие способности производить то или иное действие и формируется *привычка*.

Привычки входят в наши черты характера и качества личности. Мы должны хорошо знать наши плохие привычки, чтобы включить их исправление в программу своего самосовершенствования. Ведь некоторые такие привычки полностью блокируют наши жизненные цели. Например, чрезмерная потребность в общении полностью исключает возможность быть руководителем, обидчивость делает невозможной жизнь в узком изолированном коллективе, ревность полностью исключает возможность построения счастливой семьи, тщеславие постепенно делает вас одиноким.

Для ликвидации плохой привычки недостаточно просто её подавлять. Это может дать лишь временный результат. Эффективное устранение нежелательной привычки состоит в *угашении*, то есть неподкреплении нежелательного поведения. Любое действие или поведение закрепляется в результате его положительного эмоционального подкрепления, а повторение без переживания удовольствия способствует угашению. Таким образом, эмоционально не подкреплённое действие вытесняется из поведения, а подкреплённое, наоборот, упрочивается в нём.

Любая дурная привычка устроена так, что в результате прямой атаки она, как правило, только усиливается. Известно, что невозможно отделаться от привычки только путём запрета. При управлении любой привычкой надо помнить, что с помощью насилия, запрета или принуждения мы ничего не добьёмся, так как дурная привычка всегда есть некоторый дурной способ получения удовольствия.

Устранение дурных привычек – это работа по управлению желаниями. Если мы сильно чего-то захотим, то своего добьёмся. Известно, что желание захотеть может быть реализовано только в том случае, если это действие связано с удовлетворением какой-то существенной для нас потребности. А если мы будем получать удовольствие в действии, противоположном дурной привычке, то она угаснет под влиянием того, что энергия удовлетворения переключается на новое действие. Поэтому всякий раз, когда мы задумываемся над проблемой удаления плохой привычки, мы должны основательно подумать над тем, какой хорошей привычкой её можно заменить и какого рода радость или удовольствие при этом мы получим. Любое поведение, если оно сочетается с удовольствием, усиливается.

В самовоспитание следует включать все виды удовольствия, нужно *награждать себя* за хорошие поступки или поведение. Наградой может

служить всё что угодно, всё, что способно доставить вам радость, как бы погладить по душе. Любая мелочь, которую вы желали бы получить сверх программы, является для вас наградой. Для одного – это сладости, другому всего приятнее сауна. Можно также выпить бокал пива, почитать, послушать музыку, поспать на часок больше. Можете быть уверенными в том, что чем сильнее удовольствие, которое вы получите от награды, тем сильнее будет закрепляться поведение, предшествующее этому удовольствию. Ни одно переживание не проходит бесследно! Это верно и для отрицательных переживаний. Подчас мы виним в своих неприятностях других. Это стремление нам присуще, можно сказать, от природы. Однако при объективном рассуждении всегда можно обнаружить, что причиной многих наших неприятностей являемся мы сами или, в крайнем случае, *обстоятельства*, но не другие люди. Чтобы не обижаться, надо понимать, что поведение другого определяется им, а не вами. Обижаться не следует даже на любимых, близких друзей, а надо признавать их свободными. Разумнее превратить окружающую среду в своих союзников, так как согласие с ними даёт дополнительную энергию к жизни и деятельности. На улыбку, как правило, отвечают улыбкой, а на жестокость - жестокостью.

Для успешной и результативной деятельности руководителя существенное значение имеет его *эмоционально-волевой потенциал*, который можно считать достаточно богатым и развитым, если руководитель: обладает сильной волей как способностью преодолевать внутренние и внешние препятствия на пути достижения целей; настойчив и напорист в делах; способен к разумному риску; готов долго и качественно выполнять однообразную неинтересную работу; способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять в практику конструктивные решения; адаптивен и самокритичен; способен видеть в предложениях работников как позитивные, так и негативные моменты; меняет стиль управления в зависимости от изменения условий; требователен и деловит; способен противостоять неделовому нажиму; строго соблюдает принятые на себя обещания; мужественен и вынослив; умеет оставаться сдержанным и тактичным в сложной эмоциональной обстановке; обладает способностью видеть себя, свои решения, свои действия глазами других людей; общителен, активен и жизнерадостен; способен понимать, принимать и использовать в интересах дела точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным; решителен и стрессоустойчив; владеет методами поддержания необходимой работоспособности в экстремальных ситуациях....

Рассмотрим *основные принципы самовоспитания*. Первое, над чем следует задуматься, - это достижение гармонии ваших черт характера. Если одна черта развита чрезмерно, а другая только в зачаточном состоянии, то обе они нуждаются в исправлении. Аристотель утверждает, что добродетель состоит в соблюдении золотой середины. Каждая черта носит полярный

характер: уверенность – неуверенность, чувствительность – толстокожесть, общительность – замкнутость, педантизм – неорганизованность, экстраверсия – интроверсия и т. д. Любая из них, получив чрезмерное развитие, приводит к ухудшению характера и поведения.

Важно отчётливо уяснить для себя, какие черты характера должны быть выработаны в первую очередь. Следует разобраться не столько в том, что хорошо и что плохо в вашей жизни, а в том, что помогает вам, и что тянет вас назад. Целесообразно познакомиться с соответствующей литературой по самовоспитанию, с жизнеописанием замечательных людей, уделявших много внимания проблеме самосовершенствования и управления собой. Благотворное влияние оказывает находящийся рядом значимый для вас, волевой, добрый, жизнерадостный, интеллигентный, обаятельный, преуспевающий в жизни человек. *Помните*, что каждый из нас уникален и неповторим и ценность каждого человека в его индивидуальности. Принимайте другого человека таким, каков он есть, в сумме его достоинств и недостатков, ищите в нём *положительное*. Так же относитесь и к самому себе. Будьте уверены, что завтра вы сделаете лучше, чем сегодня. Если некоторые пункты вашей программы самосовершенствования оказались невыполненными, не следует огорчаться и винить себя. Просто вы не смогли учесть всех своих возможностей и обстоятельств. Ни одно обязательство не должно превращаться в самоцель.

Каждый шаг в достижении цели должен быть не только доступным, но и *приятным*, любое действие должно быть связано с предвкушением удовольствия, которое действительно наступает после его исполнения. После хорошо исполненного дела можно вслух похвалить себя. Любая деятельность регулируется и управляется благодаря обратной связи. Проверка результатов своей работы создаёт сильное положительное эмоциональное переживание и стимулирует деятельность самосовершенствования. Поэтому для успеха самовоспитания необходимо регистрировать свои результаты.

Итак, как *практически* можно совершенствовать собственную личность? Конечно же, сначала мы должны весьма самокритично постараться выявить те характерные черты, которые хотим усилить или, наоборот, ослабить или изжить. Лучшим способом для этого является упорное познание себя в спокойной обстановке. Самопознание может осуществляться путём сравнения себя с другими людьми, а так же с помощью *самонаблюдения и самоанализа*. Одной из главнейших задач самовоспитания является приобретение способности контролировать свои влечения, желания и потребности. Искусство *самонаблюдения* - основной метод, с помощью которого можно овладеть своими мыслями, чувствами, эмоциями. Очень важно сначала просто понаблюдать за собой, не анализируя, не критикуя, не стремясь изменить себя. После самопознания следует произвести *самооценку* своей деятельности: умение ладить с людьми, повести за собой, семейные

отношения, профессиональная квалификация, способность убеждать, личное счастье, сообразительность и т. д. Правильная самооценка своих поступков, навыков и деловых черт, предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно должным образом спланировать цели и пути достижения своей карьеры. И здесь вам на помощь могут прийти личные *дневники* (ежедневники), которые являются как бы вашими собеседниками. Они выслушают вас, поправят, настроят, помогут. Кроме того, они вносят порядок в сумбур будничной суеты, помогают выявить главное, подвести итоги и наметить новые перспективы. Многие великие мира сего вели записи своих ежедневных деяний и поступков, в которых давали оценку содеянного и делали выводы на будущее. Очень интересны дневники Л.Н.Толстого, К.Д.Ушинского, А.П.Чехова. Осознание своих достоинств и недостатков - стимул к последующему саморазвитию. Если мы будем требовательно относиться к себе, то гораздо легче сможем находить общий язык с людьми. Американский психолог Д.Фенебейкер утверждает, что люди, ведущие дневники, к тому же чувствуют себя лучше и обладают большей энергией и устойчивостью к стрессам.

Нередко соотносят себя с родными и близкими, друзьями, литературными героями, историческими личностями. Наблюдать и изучать поведение других нужно, чтобы получить ответы о самом себе. Целенаправленное самонаблюдение бывает очень полезным в практическом смысле. Оно откроет глаза на черты характера, ваше отношение к работе и её результатам, к самому себе, окружающим, близким, коллегам по работе и коллег к вам. Для более полного понимания того, что удастся увидеть и узнать, нужен самоанализ. Современная наука предлагает в распоряжение человека много методов для проведения самоанализа, но самый простой из них – *тестирование*. На начальном этапе это поможет вам взглянуть на себя непредвзятыми глазами их составителей. Тесты выполняют двойную роль: дают определённую информацию о себе и возбуждают интерес к собственной личности. Последнее находит проявление в самом процессе тестирования и после него, ибо ответы на вопросы заставляют задуматься и присмотреться к себе. Всё это поможет самосовершенствованию. Оно будет тем успешнее, чем точнее полученная информация. А это зависит в первую очередь от того, насколько точны ответы на вопросы тестов. Если по ряду вопросов вы не можете определиться, то спросите кого-либо из близких вам людей – нередко они характеризуют нас более объективно, чем мы сами. Польза тестов не только в получении информации о самом себе, но и в обнаружении резервов личности. Проанализировав итоги тестов, вы увидите, какие привычки или особенности дают лучшие результаты, а какие – худшие; какие привычки, качества следует выработать, а с какими – бороться. Следование в дальнейшем этим установкам и будет означать конкретное самосовершенствование личности, ведь тесты составлены специалистами,

досконально знающими соответствующий вопрос.

Самоанализ можно осуществить через внутренний диалог с самим собой, либо с кем-то из своих знакомых, либо вообще с героями книг, кинофильмов или с историческими личностями, политиками, дипломатами. В результате диалога происходит процесс познания человеком самого себя, своих поступков, своего внутреннего мира, анализ собственных мыслей и переживаний о самом себе, осознание того, как воспринимают и оценивают человека окружающие люди.

На основании результатов самопознания составляется *список* положительных и отрицательных черт своего характера. Количество их определяется сугубо индивидуально. Правда, чешский исследователь Предраг Миич советует остановиться на «несчастливом» числе 13. В этом особого смысла искать не стоит, видимо, эта цифра выбрана потому, что изменение в лучшую сторону вашего характера позволяет прийти к более «счастливым» числам - это будет своего рода дополнительный эффект. Следующий шаг по выявлению сильных и слабых черт - ознакомление со списком «13» тех людей, которых вы уважаете, которым доверяете, с которыми у вас близкие, дружеские отношения и с которыми вы часто общаетесь: ваших коллег, родственников, друзей, родителей. Это должно способствовать более объективному составлению вашего списка, более чёткому выявлению тех ваших черт, которые мешают окружающим и отрицательно влияют на стиль ваших деловых бесед. Опыт показывает, что друзья охотно соглашаются помочь дополнить список ваших особенностей характера. Названные ими недостатки в первый момент могут вас ошеломить. Но именно это вам очень поможет. Определите приоритеты, то есть расположите черты характера в порядке их *важности или значимости* для вас в настоящее время.

В литературных источниках приводится большой исчерпывающий перечень необходимых для преуспевающего руководителя личностных черт, включающих профессиональные, социально-психологические, организаторские, интеллектуально-волевые и педагогические качества (смотри раздел 8.2). Ниже приведено десять наиболее важных *деловых черт характера*, своего рода эталон, к которому нужно стремиться. Эти десять черт можно разделить на две группы. Группа «коммуникативных» особенностей: вера в себя, вежливость, жизнерадостность, позитивное отношение к критике в свой адрес, тактичность. Группа «рабочих» особенностей: инициативность, память, старательность, умение учитывать обстановку, честность. Огромное влияние на результативность деятельности оказывает устойчивость внимания, сосредоточенность. Что бы вы ни делали, делайте это с абсолютной сосредоточенностью. Чем больше вы сосредоточены, тем эффективнее деятельность, какой бы вид она ни имела, и тем быстрее течёт время. В шутку говорят, что время течёт по-разному для сидящего на раскалённой плите и для влюблённого в период свидания.

Таким образом, мы провели подготовку для оперативного применения метода Франклина, который заключается в следующем: в течение одной недели работать над какой-либо из указанных в списке «13» особенностей. Это означает, например, что одну неделю следует посвятить упражнениям по приобретению сосредоточенности, вторую - развитию памяти, третью - формированию жизнерадостности, вежливости и т. п. Оценивать свои успехи надлежит с помощью баллов. Каждый вечер нужно проводить анализ работы за день по развитию той или иной черты характера и ставить себе положительные или отрицательные оценки. По окончании третьего месяца (13 недель) следует начать всё сначала и вести эту работу в течение *нескольких лет*. Нескольких лет? Да, это не ошибка! Всё стоящее требует времени. Великий американский просветитель, учёный и государственный деятель Б.Франклин в годы своей юности в течение двух лет ежедневно каждый вечер записывал и скрупулёзно анализировал своё поведение и поступки за день.

Мы не можем изменить свою личность только благими пожеланиями, для этого необходимы длительные и большие усилия, упорная работа по самосовершенствованию. Действия, благодаря частому применению, превращаются в навыки. Работу по выработке той или иной черты характера можно считать завершённой лишь при появлении соответствующего *навыка*, не требующего сосредоточения внимания и сознательной саморегуляции. Навык освобождает ум и внимание от необходимости сосредотачиваться на отдельных деталях поведения, мышления или действия. Чем больше навыков, тем легче исполняется действие или соответствующее поведение. Навык, став привычкой, не нуждается в сознательном регулировании. Он срабатывает автоматически. Исследования последних лет показали, что только на 21-й день, следуя новому поведению, образуются устойчивые нейроканалы, делающие это поведение постоянным.

Как сказал Аристотель, «наш характер - это результат нашего образа жизни». За двадцать с небольшим лет вы обзавелись определёнными чертами характера, может быть, вы их выработали сами, но скорее всего, они появились неосознанно. Конечно же, вы не можете в течение короткого промежутка времени просто заменить их теми, которые вас больше устраивают. Если вы будете точно придерживаться намеченного плана, то каждую неделю вы будете продвигаться вперёд, но не большими прыжками, а шаг за шагом. Дайте себе клятвенное обещание изменять что-то к лучшему каждый день.

В некоторых случаях возникают различного рода *искушения*, мешающие выполнить действия, предусмотренные программой. Тогда следует воспользоваться одним или несколькими наиболее действенными для вас способами самостимуляции: самоободрение, самоубеждение, самоприказ, самовнушение или аутогенная тренировка. Через самостимуляцию сознание

человека вызывает волевое усилие и даёт команду, где и как человеку действовать.

Самоободрение - это обращение к самому себе для укрепления надежды на успех, веры в себя. Оно осуществляется посредством прямых призывов и указаний (например, «Будь мужчиной!»), самоуспокоения, внушения уверенности в себе и успехе дела, самокритики или равнения на ваш идеал - предмет подражания. Самоободрение способствует повышению эмоционального тонуса посредством ободряющих мыслей и представлений, связанных с умалением трудности задачи, с будущим успехом, удовольствием, радостью.

Самоубеждение - это убеждение себя в чём-то способом подбора соответствующих логических доводов и аргументов. Суть его сводится к дискуссии с самим собой путём осуждения своих поступков или одобрения и побуждения к изменению их. С помощью самоубеждения осуществляются логические рассуждения и доказательства достаточности своих возможностей для достижения цели и отсутствия серьёзных препятствий на пути достижения её.

Самоприказ - это приказ самому себе сделать нечто неотлагательно, во что бы то ни стало. Следует заметить, что сам по себе самоприказ ещё ничего не решает: сколько себе ни приказывай, без потребности, цели, определяющей смысл действия, оно не произойдёт. Кроме того, не нужно злоупотреблять самоприказом, так как любой приказ есть насилие над самим собой. Поэтому человек, постоянно пользующийся самоприказом, вырабатывает в себе не какие-то новые черты, а только одну: способность эффективного насилия над самим собой. Следует помнить, что маленькое насилие сегодня потребует большого принуждения завтра, самопринуждения. Задача состоит в том, чтобы соединить желание с нужным, необходимым и полезным. Поэтому самоприказ - частный метод, который должен применяться ограниченно и только тогда, когда другие виды самовоздействия не могут обеспечить необходимого волевого поведения. Это может быть только тактическим приёмом, а не стратегическим. Усилие принуждения должно быть на *границе приятного*, чтобы далее было легко войти в работу и начать получать от неё приятные переживания. Не следует немедленно набрасываться на дело. Иногда правильное размышление, в котором вы предвосхищаете приятные вещи, устраняет принудительный характер действий.

Самовнушение - это воздействие человека на самого себя посредством визуальных, кинестетических, аудиальных и других видов образных представлений, мыслей, слов и эмоциональных восприятий с целью благотворного влияния на своё душевное состояние, настроение, эмоции, чувства, влечения, волевой процесс и работоспособность. Наша нервная система не в состоянии отличить реальные переживания от живо и ярко воспроизведенных нашим воображением. Психологи утверждают, что

благодаря самовнушениям происходят многие, если не все наши душевные и телесные перемены. Они оказывают воздействие на организм с помощью одновременного использования силы воли, слов, концентрации внимания, образного представления и эмоционального восприятия. Самовнушение заключается в выработке условных рефлексов, новых связей функциональных структур мозга, в приобретении навыков затормаживать неприятные переживания, которые мешают нам нормально себя чувствовать и полноценно работать. При внушении происходит воздействие на психическую сферу человека путём снижения сознательности и критичности при восприятии и реализации внушаемого содержания. Самовнушение основано на слове как раздражителе. Оно является носителем мысли, чувства и воли.

Давно известно, что, если многократно повторять какое-нибудь утверждение, начинаешь верить в него, независимо от того, истинно оно или ложно. Мысли, которым человек зачастую отдаётся в охотку и с волнующим чувством, попадают в подсознание и вызывают побудительную силу, управляющую всем вашим поведением и поступками. Подсознание трудится и день и ночь. Оно не может бездействовать. Есть множество подтверждений тому, что подсознание представляет собой связующее звено между человеческим и Мировым Разумом, оно является посредником, с помощью которого мы черпаем нужную нам информацию. Мы сможем управлять подсознанием, только если это станет привычкой. Процессу созидания предшествует процесс воображения.

Если вы хотите чего-нибудь, прежде всего ярко, образно *представьте себе*, что это уже реально существует. В этом – ключ к использованию вашей мечты и вообще полноценной жизни в этом мире. Если вам необходимо исцелиться от болезни, представьте себя здоровым и свободным от ограничений. Если вы хотите сделать что-нибудь стоящее в жизни, представьте, что уже делаете это. Делайте свою жизнь реальной, сначала ощущая её реальность. Затем живите в вере, то есть поддерживайте внутреннее значение и внутреннее ощущение до тех пор, пока внешняя картина не будет соответствовать идеалу, который вы уже представили. Вы воображаете и ощущаете конечный результат, оставаясь открытыми для привлечения желаемых обстоятельств.

Что же необходимо для достижения жизненного успеха с помощью *энергии мысли*? Во-первых, нужно иметь непреодолимое желание; во-вторых, смелость и полную уверенность в своих способностях реализовать это желание; в-третьих, твёрдое решение достичь своей цели, жизненную силу и терпение. Если вы сумеете думать именно так, то успех вам гарантирован. Мысли подобного рода разовьют ваш характер и выработают способность достигать успеха, так как концентрированные мысли имеют обыкновенное воплощаться в действия. Они дадут вам силы для влияния на других.

Академик В.М.Бехтерев считает, что внушаемость есть явление,

свойственное всем и каждому. Но, безусловно, в разной степени. Более внушаемы извне люди, не уверенные в себе, дети и люди пожилого возраста. Женщины в среднем подвержены внушению больше, нежели мужчины. Образование понижает внушаемость извне, так как образованный человек больше доверяет рассудку, а следовательно фактам и аргументам.

Силой самовнушения можно вызвать в организме человека *значительные* изменения. В конце Первой мировой войны был тяжело ранен осколком гранаты и положен в палату смертников некий австриец, по образованию инженер-химик, впоследствии широко известный артист цирка То-Рама. Безднадежность положения привела его не в отчаяние, а в яростную решимость оставаться жить. Бесконечное число раз он повторял себе, что должен выжить, что преодолет боль, что встанет и победит. И боль начала отступать. Благодаря самовнушению и фанатической вере он приобрёл способность полностью подавлять у себя чувствительность к боли. Врачи недоуменно пожимали плечами. Сила воли его настолько окрепла, что, выйдя из госпиталя, он стал выступать, демонстрируя полную власть над болевыми ощущениями, напоказ прокалывая себе предплечья, плечи, ладони, щёки, шею толстой длинной иглой. Проколы не вызывали у него никаких объективных признаков ощущаемой боли: регистрация пульса, кровяного давления не показывала каких-либо изменений, даже не наблюдалось рефлекторного сужения зрачков – надёжного признака скрываемой боли.

Фанатическую веру, самогипноз или самовнушение продемонстрировал знаменитый в прошлом веке российский революционер Камо (Тер-Петросян). Попав в берлинскую тюрьму и спасая свою жизнь, Камо симулировал сумасшествие, причём настолько искусно, что сумел озадачить врачей: его зрачки, когда тело революционера прижигали, оставались расширенными, то есть не сужались рефлекторно.

Известный русский актёр И.Н.Певцов заикался, но на сцене преодолевал этот недостаток речи. Актёр внушал себе, что на сцене действует и говорит не он сам, а другой человек – персонаж пьесы, который не заикается. И это всегда действовало.

Не без успеха применял самовнушение приближённый к царской семье Романовых Г.Распутин. Когда старца ранила ножом в живот Феония Гусева, все считали его положение безнадёжным. Но очевидцы рассказывали, что он часами лежал и упорно твердил: «Выживу, выживу, выживу». И выжил.

Все наши мысли и чувства связаны с работой коры головного мозга. *Кора полушарий* мозга через подкорковые образования и спинной мозг посредством нервов («проводников») связана со всеми внутренними органами, сосудами и кожным покровом. Обычно нашему произвольному (волевому) управлению «подчиняются» только мышцы нашего тела, а работа внутренних органов протекает как бы независимо, автономно. Выяснилось, однако, что образные представления, сопровождающиеся эмоциональными

реакциями, могут повлиять не только на работу таких внутренних органов, как сердце, лёгкие, печень, желудок, но и вызвать местные изменения кожного покрова, которые сопровождаются изъязвлением с последующим кровотечением, отёками и т. д. Так, бельгийская девушка Луиза Лато в конце XIX в. прославилась тем, что в страстную пятницу у неё на ногах и руках, где по преданию вбили гвозди распятому Иисусу Христу, появлялись кровоточащие раны (стигмы). В наши дни подобные стигмы появляются у фанатически верующей немецкой крестьянки Терезы Нейман. Каждый год незадолго до Пасхи раны начинают кровоточить и продолжает течь кровь всю следующую за Пасхой неделю, иногда несколькими днями дольше. История стигматиков насчитывает уже более 300 таких случаев. Так в западных областях Украины во второй половине XX в. была известна стигматичка села Млыны Львовской области Настя Волошан. Она страдала тяжёлой формой истерии, и у неё, как и у Т.Нейман, на руках и ногах были «раны Иисуса Христа». Подобный результат самовнушения возможен только у лиц с исключительно возбудимой, сильно расстроенной, болезненной психикой. Все такие больные являются фанатически верующими людьми.

Появление стигм, ожогов у здоровых людей можно вызвать внушением в гипнотическом состоянии. Так, к руке человека прикладывают монету, вынутую из кармана, предварительно внушив ему, что монета раскалена докрасна, и на этом месте образуется ожог второй степени. Известен рассказ о приговорённом к смерти преступнике, которому при завязанных глазах было внушено, что ему вскрыли вену и он истекает кровью. Через несколько минут он умер, несмотря на то, что вместо крови по телу струилась тёплая вода.

Французский фармацевт Эмиль Куэ в 20-е годы прошлого века утверждал, что напряжение – одна из главных причин, не позволяющих человеку в полной мере задействовать свои внутренние силы. Чтобы были эффективными наши установки (желаемые цели), они должны внушаться без всякого напряжения. Сейчас известно, что самовнушение многократно усиливается при расслаблении мускулатуры всего тела, при этом сознание целиком концентрируется на том, что мы хотим себе внушить. Физическая неподвижность благоприятствует умственному расслаблению и делает разум более восприимчивым к внушению. Наиболее благоприятным для самовнушения является время перед засыпанием и сразу после пробуждения, то есть в предсонном или просоночном состоянии, когда мозг не бодрствует, но и не спит крепко. Однако можно, по мере необходимости, заниматься самовнушением в любом месте, в любое удобное для вас время, как вслух, так и про себя.

Формулы самовнушения (аффирмации) должны быть как можно более простыми, содержать прямые инструкции и произноситься от первого лица в настоящем времени в повелительной форме. Следует иметь в виду, что для подсознания не существует отрицаний, поэтому тексты самовнушений не

должны содержать частицу «не», слова, обозначающие нежелательные явления, и «нет». В противном случае подсознание может не понять, что от него требуется. Нужно полностью отвлечься от всего и переключиться только на самовнушение и ощущение того, что внушается. Формулы самовнушения должны произноситься *несколько десятков раз подряд*, в силу чего эти самомодели переводятся из кратковременной памяти в долговременную (из сознания в подсознание) и в конце концов рано или поздно начинают автоматически влиять на самоощущение и поведение. Внушить себе – значит поверить. Поверить – значит быть.

Психотерапевт Я.А.Боткин вылечил себя самовнушением от такого тяжёлого заболевания, как невралгия тройничного нерва. Президент американской ассоциации аюрведической медицины Д.Чопра говорит, что наши научные знания, касающиеся взаимоотношений тела и сознания, находятся на чрезвычайно примитивном уровне, между тем как в организме человека есть «поистине замечательная внутренняя аптека, содержащая полный комплект лекарств для профилактики и лечения всевозможных болезней. Производятся эти лекарства всей исцеляющей системой организма, которая включает в себя иммунную, нервную системы и железы внутренней секреции».

Члены религиозной мусульманской секты дервишей суфи способны справиться с любой своей болезнью с помощью только собственного сознания. Основу учения дервишей составляет идея личного общения человека с богом путём мистического экстаза (от молчаливого созерцания и самоуглубления до общих молений вслух, сопровождаемых пением, музыкой, ритуальными танцами). Дервиши абсолютно легко могут залечить любые раны, даже смертельные, при этом через несколько секунд от страшных ран, а через несколько минут от увечий не остаётся и следа. Учёные выяснили, что дервиши рассматривают своё тело не в качестве системы мышц и костей, а как некую энергетическую массу, потенциальными возможностями которой они могут каким-то образом управлять.

В 90 случаях из 100 мы болеем внушенными нами же самими болезнями. К такому выводу пришли английские медики. Таким образом, главный наш враг прячется в нас самих, - заключают они. Английские врачи предлагают несколько способов борьбы с опасными самовнушениями, о которых мы и не подозреваем. Самое простое, по их мнению, это повторять себе, что вы здоровы. А стоит подумать о болезни, как она тот час обнаружится. Другим эффективным средством борьбы за своё здоровье английские врачи считают дневной сон. При этом перед засыпанием необходимо внушать себе, что лежишь на пляже на тёплом песке или же ловишь рыбу. Эти «картинки» должны способствовать крепкому сну и освобождению мозга от напряжения. В период заболевания В.Колеман, занимающийся вопросами внушений в борьбе против «непридуманных»

болезней, рекомендует зримо представить себе инфекцию в виде навязчивого гостя, но при этом крайне тощего и хилого, бездомного и перепуганного. Это поможет вам легко прогнать «бродягу».

Разновидностью самовнушения является *аутогенная тренировка* (АТ), разработанная И.Шульцем (1932 г.). Изучив древнеиндийскую систему йогов, И.Шульц обнаружил, что, добываясь сознательного расслабления мышц, возникновения ощущений тепла и тяжести, можно вызвать дремотное состояние начальной стадии гипноза. Метод аутогенной тренировки состоит из низшей и высшей ступеней. Низшая ступень представляет собой шесть предложений - самоприказов, которые мысленно многократно проговариваются занимающимся:

Я совершенно спокоен (вводная формула).

1. Моя правая (левая) рука (нога) тяжёлая. ... Обе руки и ноги тяжёлые ...

2. Моя правая (левая) рука (нога) тёплая ... Обе руки и ноги тёплые ...

3. Сердце бьётся мощно и ровно ...

4. Моё дыхание совершенно спокойно ...

5. Моё солнечное сплетение излучает тепло ...

6. Мой лоб приятно прохладен ...

Весь курс с постепенным включением фраз продолжается несколько месяцев. Вы обратили внимание, что аутогенная тренировка включает фразы на успокоение, сосредоточение на самом себе, на расслабление мышц и контроль за внутренними органами. Первая ступень тренировки обеспечивает воздействие на внутренние органы и системы. При необходимости более глубокого влияния на личность, на высшие психические функции применяется вторая (высшая) ступень аутогенной тренировки, которая практически пока ещё редко находит применение в современных условиях.

Предпосылкой успеха является убеждение в положительном решении, вера в свои силы, вера в победу, вера в свою способность управлять собственной психикой. Следует выработать умение по желанию расслабляться и сосредотачиваться.

При чувстве неуверенности, озабоченности, намёке на состояние болезни можно снять эти состояния утренней аутогенной тренировкой (2-3 мин.) по методике доктора К.Динейки. Лежим в утренней дремоте с закрытыми глазами. Повторяем два раза: «Мой мозг дремлет, он очень прочно воспринимает словесное самовнушение». Прислушайтесь к вдоху, выдоху, сделайте небольшую паузу после выдоха; повторите мысленно в соответствии с фазами дыхания: «Вдох, выдох, пауза» - три раза. При выдохе образно представляйте, что с выходом воздуха уходят в пространство неблагоприятные чувства и привычки. С выдохом произнесите: «Уходят неуверенность, боязнь, озабоченность». Повторите пять-десять раз. Скажите полупрошепотом: «Нервная система вполне подготовлена к восприятию

самовнушения», - и повторяйте шёпотом заранее заученные фразы: - «Я верю в защитные силы своего организма. Я счастлив - всё идёт к лучшему». Каждая фраза произносится с закрытыми глазами десять раз. Счёт ведётся на пальцах. Встаньте, посмотрите в зеркало и улыбнитесь.

Попробуйте сделать для себя *правилом*: утром перед зеркалом вспомнить что-то приятное, улыбнуться, задержать улыбку на лице на некоторое время. Всегда нужно при помощи аутотренинга и самовнушения удерживать в себе целительные силы радости. *Помните*: жизнерадостный человек настроен оптимистически, его глаза «светятся», сердце бьётся «весело», движения выразительны, походка уверенная, дыхание глубокое.

Хорошо известно, что настроение и самочувствие человека отражаются на его *осанке*. Человек так привык выражать своё душевное состояние жестами, мимикой, позой, что можно улучшить своё настроение, не давая себе распускаться, следя за своим внешним видом. Подтянутый, стройный вид порождает и бодрое настроение. Никогда не забывайте о прямой осанке, не сутультесь, распрямите плечи, станьте выше и вы ощутите себя другим человеком.

Американский бизнесмен и писатель Э.Хаббард советует: «Когда вы выходите из дома, вытяните подбородок, высоко поднимите голову и вдохните полной грудью. Впитывайте в себя солнечный свет; приветствуйте друзей улыбкой и вкладывайте душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь, что вас неправильно поймут, и не тратьте в пустую ни минуты, думая о своих врагах. Старайтесь прочно закрепить в уме то, что вы хотите сделать, и тогда вы пойдёте прямо к цели, не отклоняясь в сторону». Для поддержания хорошего настроения в свой аутотренинг включите команды: «Моё настроение хорошее, самочувствие бодрое. С каждым часом у меня заметно улучшается настроение, становится легче на душе. В любой неблагоприятной ситуации я хорошо владею собой. Мне никто не испортит настроение. Мне хочется улыбнуться».

Аутогенная тренировка с профилактической целью поможет вам стимулировать силу воли, корректировать характер, предупреждать нервные срывы, а также решать лечебные задачи - приостановить многие болезненные процессы. Помните! Вы сами хозяева своего настроения. *Помогите себе сами*. Люди могут снимать у себя усталость, головную боль, поднимать настроение, усилием воли обезболить любой участок тела.

Человек обязан мыслить категориями «Я хочу» и «Я могу». Слова «Я хочу» являются исключительно ёмкими: они служат величайшим стимулом жизни, составляют основу человеческого «Я», его истоки. По сути дела, стремление к достойному самоутверждению в жизни – это реализация «Я хочу». За мыслью чаще всего следует действие, так как действие является естественным результатом настойчивого мышления. Раз вы думаете неуклонно, то и исполнение не замедлит произойти. Известно, что

человеческие мысли притягивают к себе подобные же мысли других людей, тем самым увеличивая ваш собственный багаж.

Скажите: «Я хочу», и вы выскажете желание. Добавьте: «Я смогу» - это будет ваша надежда. «Я сделаю» - самовнушение. «Я делаю» - усилие, попытка, способная в любой момент оборваться. И только «Я сделал» - полноценная работа воли. Но как нельзя наесться раз и на всю жизнь, так нельзя сохранить волю, не упражняя её постоянно, ежедневно, не ставя перед собой всё новых и новых задач, не фиксируя в сознании итоги их, не продвигаясь от простых желаний к стратегическим целям жизни. Воля - это *инструмент* для достижения тех или иных целей.

Врач-психотерапевт Х.Алиев после одного-двух пятнадцатиминутных занятий может научить управлять уровнем своей внушаемости. Достаточно, глядя в одну точку, сосчитать до пяти, как автоматически достигается желаемое состояние - можно расслабиться или сосредоточиться. С помощью метода Х.Алиева работоспособность у людей повышается в два-три раза, успешнее и быстрее осваивается любой новый вид деятельности. Есть такое особое (нейтральное) состояние в человеческой психике, при котором легко и свободно дышится. Всё внутри как бы освобождается. Состояние удивительно приятное, происходит гармонизация организма, устанавливается равновесие души и тела. Голова как бы ничем не заполнена, нет мыслей. Всё тело отдыхает, накапливает силы. Человек как бы оцепенел, уставившись в одну точку. Мозг переключается от расхода сил к их накоплению. Появляется естественное дыхание, необычайное ощущение блаженства, душевная эйфория, хочется петь, летать. Праздник души. После саморегуляции - голова чистая, ясная, появляется желание работать, энергия кипит.

Необходимо всегда стараться хорошо себя чувствовать, чтобы быть обаятельным, энергичным. Хорошо, когда руководитель искрится жизнью, весел, доброжелателен, уверен в себе. *В душе должен быть всегда праздник.* Этим праздником надо одаривать других как можно щедрее. Психика и организм работают синхронно и согласованно.

Врачом-психотерапевтом Г.Н.Сытиным предложен оригинальный метод словесно-образного эмоционально-волевого управления состоянием человека, в основу которого легло слово. Воздействуя на психику, эти слова нормализуют работу всего организма, разных его систем и отдельных органов.

В настоящее время начала практиковаться у нас *медитация* - это интенсивное, проникающее вглубь размышление, сосредоточение психики и ума, погружение разума в предмет, идею и т. д., которое достигается путём концентрации внимания на одном объекте и устранении всех факторов, рассеивающих внимание, как внешних (звук, свет), так и внутренних (физическое, эмоциональное и другое напряжение). Медитация всегда предполагает вхождение в транс определённой глубины. С одной стороны,

это даёт отдых всему мозгу или его части, принимающей участие в мыслительной деятельности. С другой стороны трансовая сосредоточенность помогает углублённому совершенствованию определённых аспектов мышления. Установлено, что практика медитации способствует более чёткой и слаженной работе психики человека. Кроме того, в ходе медитации приобретает способность к отключению негативных мыслей и переживаний, снижающих работоспособность человека.

В существующих техниках медитации выделяют 4 основных элемента:

1. Спокойная обстановка.
2. Объект сосредоточения. Им может быть слово, звук, картина, свечи, ощущения.
3. Пассивное отношение. Освобождение разума от мыслей, целей, опустошённость без напряжения.
4. Удобная поза. Рекомендуются сидячая, чтобы не заснуть. Главное - комфорт и возможность расслабиться.

При медитации разум занят одной, единственной мыслью, что приводит сознание в состояние прекращения внутреннего диалога. При этом происходит отрешённость от всего окружающего, растворение индивидуального сознания в безличностном, океаноподобном абсолюте. В это же состояние мы погружаемся, когда неподвижно и длительно наблюдаем за потоком воды в реке, волнами на берегу моря, водопадом или пламенем костра. Практически ни о чём не думая можно длительное время наблюдать красоты природных ландшафтов и не заметить прошедшего времени. Это и есть состояние медитации. После этого мы чувствуем себя хорошо отдохнувшими, полными сил и энергии. В настоящее время существует большое количество всевозможных методик медитации.

Советуем прочесть

Айзенк Г.Ю. Проверьте свои способности /Пер. с англ. - М.: Педагогика-Пресс, 1992. - 176 с.

Алдер Г. Техника развития интеллекта /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 192 с.

Алдер Х. НЛП: современные психотехнологии /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.

Алиев Х.М. Ключ к себе: Этюды о саморегуляции. - М.: Мол. гв., 1990. - 223 с.

Богдановский А. Ключи доступа к мыслям и поступкам других людей. – СПб.: Невский проспект, 2000. – 160 с.

Бристол К., Шерман Г. Сила внутри нас! /Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2000.– 224с.

Букалов А.В., Бойко А.Г. Соционика: тайна человеческих отношений и биоэнергетика. – К.: Укрвузполиграф, 1992. – 80 с.

- Ветер с Гор. Азбука жизни. – М.: В.Ю.Лермонов, 2000. – 320 с.
- Вуджек Т. Тренировка ума /Пер. с англ. – СПб.: Питер Пресс, 1996. – 288 с.
- Гарибян С.А. Школа памяти (суперактивизация памяти через возрождение эмоций). – М.: Цицеро, 1992. – 64 с.
- Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. – К.: Политиздат Украины, 1989. – 189 с.
- Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. – М.: Политиздат, 1987. – 286 с.
- Де Анджелис Б. Как изменить свою жизнь /Пер. с англ. – М.: Центрполиграф, 2000. – 346 с.
- Джелали А. Секреты Наполеона. Память. Внимание. Скорочтение. /Пер. с англ. – Харьков, 1995. – 160 с.
- Жариков Е.С., Крушельницкий Е.Л. Для тебя и о тебе.- М.: Просвещение, 1991.- 223с.
- Жутикова М.В. Психологические уроки обывденной жизни. – М.: Просвещение, 1990. – 256 с.
- Изард К. Психология эмоций /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 464 с.
- Ильин Е.П. Психология воли. – СПб.: Питер, 2000. – 288 с.
- Кандыба В.М. Тайны и чудеса человеческой психики. – СПб.: Лань, 2002. – 640 с.
- Кандыба В.М. Техника мыслительного гипноза. – СПб.: Лань, 1997. – 512 с.
- Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог /Пер. с чешск. – СПб.: Питер, 1994. – 224 с.
- Кардаш С. Изменённые состояния сознания. – Донецк: Сталкер, 1998. – 416 с.
- Колин Т. Мы рождены для успеха: Как реализовать свой безграничный потенциал /Пер. с англ. – М.: Фаир, 1998. – 352 с.
- Крегер О., Тьюсон Д. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе /Пер. с англ. – М.: Вече, 1995. – 560 с.
- Куликова Л.Н. Воспитать себя. – М.: Просвещение, 1991. – 143 с.
- Леви В.Л. Искусство быть собой. – М.: Знание, 1991. – 256 с.
- Леви В.Л. Искусство быть другим. – М.: Знание, 1999. – 206 с.
- Максвелл Д. Позиция победителя /Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2001. – 192 с
- Маррэй Ф. Ты можешь всё, что ты хочешь. Начало твоего личного успеха /Пер. с англ. – Великобритания, 1997. – 144 с.
- Мэрфи Д. Управляйте своей судьбой /Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2001. – 288 с.
- Непомнящий Н.Н. Люди-феномены. – М.: АиФ–Принт, 2000. – 284 с.
- О'Киффи Д. Семидневный курс тренировки ума /Пер. с англ. – М.:

Золотой телёнок, 1997. – 256 с.

Орлов Ю.М. Восхождение к индивидуальности. - М.: Просвещение, 1991. - 287 с.

Петровский А.В. Быть личностью. - М.: Педагогика, 1990. - 112 с.

Платонов К.К. Структура и развитие личности. - М.: Недра, 1986. –287с.

Полковников Ю.Н. Как стать умным, или загадка интеллекта. – М.: Олимп, 1998. – 464 с.

Портер П. Разбуди в себе гения /Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2002. – 304 с.

Поспеев В.В. Диагностика человека. – Минск: БЕЛАДИ, 1997. – 224 с.

Практикум по экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие /Вансовская Л.И. и др. – Л.: ЛГУ, 1990. – 272 с.

Рейнуотер Д. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом /Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1992. - 240 с.

Рувинский Л.И., Хохлов С.И. Как воспитать волю и характер. - М.: Просвещение, 1986. - 144 с.

Саеливан Р. Как стать счастливым /Пер. с англ. – М.: Фаир, 1997. – 272с.

Селье Г. Стресс без дистресса /Пер. с англ. - Рига: Виеда, 1992. - 109 с.

Сухарев В.А. Психология добра и зла. – Донецк: Сталкер, 1998. – 416 с.

Сытин Г.Н. Животворящая сила. Помогите себе сам.- М.: Энергоатомиздат, 1991.- 416с.

Таинственные явления человеческой психики /А.В.Тимченко, В.Б.Шапарь. – Харьков: Прапор, 1997. – 636 с.

Тимченко А.В., Шапарь В.Б. В лабиринтах психологии личности. – Харьков: Прапор, 1997. – 414 с.

Томан И. Как усовершенствовать самого себя /Пер. с чеш. - К.: Политиздат Украины, 1988. – 319 с.

Трейси Б. Достижение максимума /Пер. с англ. - Минск: Попурри, 2001. – 301 с.

Холл Д. Стань первым! Как повысить ваши способности в несколько раз /Пер. с англ. – М.: Вече, 1996. – 448 с.

Хьюсман Р., Хэтфилд Д. Фактор справедливости /Пер. с англ.- М.: Знание, 1992.- 96 с.

Хьелл Л., Зиглер Д. Теория личности /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 608 с.

Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984. -248с.

Шиндлер Д., Лакейн А. Тайна вашего успеха /Пер. с англ. – М.: Вече, 1997. – 416 с.

4 ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

В новейшее время утвердился взгляд на *труд* как на сознательную целенаправленную созидательную деятельность, приложение человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата и удовлетворения своих материальных и духовных потребностей, как на проявление человеческой личности. Труд как целенаправленная деятельность изначально присущ человеку.

Люди никогда не жили изолированно друг от друга. На заре человечества в условиях палеолита (более 40 тыс. лет назад, когда появился человек современного физического типа) общество в современном понимании этого слова составляли небольшие группы, объединённые по признаку родства. К тому времени люди научились добывать и сохранять огонь, применять примитивные орудия труда и переходили от бродячей жизни к оседлости. Родовая община насчитывала обычно 40-50 человек. Занимаясь охотой на диких животных и рыбной ловлей, собирая съедобные моллюски, растения и другие дары природы, люди не знали иного разделения труда, чем по полу и возрасту. На второй стадии родового строя (VIII - III тысячелетия до н. э.) произошёл переход к земледелию и скотоводству. Это изменило характер первобытного хозяйства – оно стало производящим. Переход от присваивающего к производящему хозяйству сопровождался возрастанием численности людей и появлением более крупных поселений. Примерно 8000 лет назад, как утверждают археологи, появились многолюдные человеческие общины.

Люди нуждались в коллективной жизни для удовлетворения своих потребностей, взаимной помощи и поддержки. Только в группе они могли успешно защитить себя от хищников или агрессоров и добывать пищу. Племя, род извлекали пользу из опыта отдельных индивидов, но каждый член племени в свою очередь применял в своей жизненной практике накопленный коллективный опыт, благодаря чему члены общности имели больше шансов выжить и продолжить себя в детях. Существование человека вне какой-либо совместной групповой деятельности является исключительным и противоречащим его общественной природе состоянием. Всякая наша деятельность, в сущности, предназначена для людей, без них она просто обесценивается. Не случайно одиночное заключение или коллективный бойкот по отношению к какому-то человеку является мучительнейшим из наказаний, вызывающим застой, деградацию психической жизни личности. Это жесточайшая ломка души человека.

В 1895 г. английский путешественник Д.Слокам уединился от мира по собственному желанию (в отличие от литературного героя Робинзона Крузо). На своей яхте «Спрей» он совершил кругосветное путешествие, продолжавшееся 3 года 2 месяца и 2 дня. Многие одинокие мореплаватели

потом повторяли его слова: «Я чувствовал себя безнадежно одиноким. Мне было страшно. Любая опасность, даже самая маленькая, в моём сознании вырастала до непреодолимой. Всё смешалось в памяти. Смеющиеся и плачущие голоса непрерывно рассказывали мне разные истории...». Д.Слокам отмечал, что чувство одиночества оставляло его только в самые критические моменты, находясь на волоске от смерти при штормах.

В 1938 г. Р.Бард 6 месяцев провёл в избушке среди льдов Антарктиды. Смелый исследователь хладнокровно выходил на встречу с любой опасностью. Он любил покой и тишину в условиях продолжительного уединения. Но уже через 3 месяца отважный и тренированный Р.Бард впал в глубокую депрессию. «Думаю, что человек не может обойтись без звуков, запахов, голосов, общения с другими людьми, как не может жить без фосфора и кальция..., - признавался он впоследствии. – Все действия казались мне незаконченными, неполными, бесцельными, лишёнными связи с внутренними переживаниями или желаниями... Сотни горьких, навязчивых воспоминаний наплывали на меня ночами... Мои мысли требовали всё меньше слов, я месяцами не стригся, стал рассеян...». Некогда хладнокровный, Р.Бард начал бояться буквально всего. Питание стало не регулярным. Он перестал мыться. В те дни он записал: «Я искал здесь покоя и духовного обогащения, но теперь ясно вижу, что обретаю лишь разочарование и безысходность...».

Известный психолог Эрих Фромм утверждает, что каждому человеку присущ ужас перед изоляцией. Вспомните детский страх темноты – это испытывал каждый. Добровольцы, которых помещали в так называемую сурдокамеру – камеру одиночку, куда не доносится ни единого звука, на вторые-третьи сутки чувствовали, что начинают сходить с ума. Знаменитый французский врач Ален Бомбар доказал, что одинокий человек в океане мог бы продержаться после кораблекрушения не меньше месяца, но обычно умирает на третьи сутки. И это смерть не столько от истощения, сколько от ужаса оторванности от всех и вся.

Подобное происходит и с некоторыми другими представителями живой природы. Действительно, если отделить муравья от семьи и бросить на произвол судьбы, то более жалкого существа трудно себе представить. Но тот же муравей в составе семьи – это удивительно активная и целеустремлённая особь. Создаётся впечатление, что муравейник – это единый организм, наделённый недюжинным интеллектом, а муравьи – его подвижные нейроны.

У некоторых народов существует *обычай* оставлять юношей, по достижении ими определённого возраста, в одиночестве на некоторое время. При этом не происходит деградации личности. Напротив, юноши начинают понимать, как трудно выжить в одиночестве, насколько жизнь лишается смысла, когда существуешь лишь для себя. Молодой человек начинает больше ценить коллектив и стремиться беречь свои связи с людьми.

В одной из японских систем по самоусовершенствованию есть

испытание под названием «маритао». Оно считается самым тяжким. Человек должен удалиться в пещеру на неделю или более длительный срок. Ему запрещается говорить даже с самим собой. Прошедшие через его испытание радуются потом всякой встрече и разговору, но что самое интересное – у них обостряется желание не столько говорить, сколько слушать и сопереживать. Они начинают испытывать благодарность к малейшему проявлению внимания к ним. Вот почему мы должны иногда *уделяться*.

Путь к пониманию внутреннего мира, души отдельного человека лежит через изучение различных групп и общностей людей, с которыми он взаимодействует в разнообразных связях и отношениях. Сознание и деятельность группы людей качественно отличаются от тех же характеристик каждого из них в отдельности. Обычно в психологии говорят, что целое не сводимо к сумме составляющих её частей. Американский исследователь Д.Холл пишет: «Рассмотрим снежинку – мимолётное мгновение в жизни застывшей воды. Мы полагаем, что снежинка – это снежинка, потому что она снежинка. В действительности не встречается ни пары абсолютно схожих снежинок. Из миллиардов снежинок каждая – неповторимая завершённая скульптура. Но как только мы называем снежинку снегом, - она теряет индивидуальность и становится просто белым комочком». Этот *парадокс коллективности* был подмечен ещё в древнем Риме. Он гласит: «Каждый сенатор – добродетельный человек, а вместе сенат – злая bestия». Сравните данный парадокс с нашей Верховной Радой. В коллективе люди взаимно влияют друг на друга и образуются качественно новые свойства личностей, присущие данной группе.

Коллектив подобен водам океана. Несмотря на бесчисленное множество капелек–личностей тем не менее он составляет единое целое. Это живой и развивающийся организм, каждая клеточка которого – отдельный человек, с присущей ему уникальностью, индивидуальными особенностями, собственной судьбой.

Личность порождается конкретной общественно-экономической формацией с присущими ей политическими, правовыми и нравственными отношениями, которые определяют социальную среду данного общества. Человека нельзя изучать как самостоятельную единицу, независимую от окружающей социальной среды. Люди живут и работают, как правило, объединившись в группы.

Группа – это существующая в едином пространстве и времени совокупность людей, взаимодействующих в совместной деятельности и вступающих в определённые деловые и межличностные отношения. В группе люди объединены общностью целей, потребностей, интересов, профессий и т. п. или искусственно выделены из социального целого на основе каких-то конкретных признаков и находятся в определённых отношениях друг с другом. Люди в группах находятся в состоянии постоянной

взаимозависимости и имеют общие нормы поведения. С самого рождения и до смерти человек является частью многочисленных групп, которые формируют его личность. Именно внутри этих групп и с их помощью происходит образование той или иной конкретной личности.

Наиболее распространены *классификации групп* по размеру: большие, малые, микрогруппы (диады, триады); по общественному статусу: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные); по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации, диффузные группы) и высокого уровня развития (коллективы) и т. д. Нас интересуют группы как реально существующие общности. Входящие в них люди осознают свою принадлежность к данной группе. Группа в целом и отдельные её члены оказывают на личность мощное воздействие в области общения и восприятия. Группы (как это ни странно) принимают более рискованные решения, чем отдельные её члены.

Большая группа включает значительное число людей, не обязательно лично знающих друг друга и не находящихся в непосредственных деловых и личностных контактах, но объединённых общими целями, интересами, ценностями. К большим группам относятся: нации, народности, партии, общественные движения, профессиональные и возрастные группы, аудитории массовой информации, коллективы больших организаций, предприятий, учреждений и выемочных участков. В них вырабатываются нормы поведения, общественные и культурные ценности, нравы, обычаи, традиции, общественное мнение, однако взаимоотношения людей безличны. Большие группы складываются из систем малых групп, связанных между собой определёнными отношениями. Поэтому вырабатывающиеся в больших группах определённые групповые нормы поведения, ценностные ориентации и общественные мнения через посредство малых групп доводятся до сознания каждого индивида. Если в реальной большой группе по какой-либо причине перестают действовать регулирующие её деятельность структурные образования и функциональные связи, то она может распасться или превратиться в стихийно действующую общность - *толпу*. Системы больших групп, взаимодействующих в решении социальных целей, образуют *сверхбольшие сообщества* – сословия, классы, отрасли промышленности, политические движения и т. п., то есть образуют человеческое общество в целом. На социально-психологическом уровне для нас важны интересы, ценности, потребности больших групп. Поведение человека отражает синтез социального и природного, их нерасторжимое диалектическое единство. Каноны поведения человека как гражданина государства и как члена семьи существенно разные.

Малая группа - это немногочисленная по составу совокупность людей, объединённая общими целями и задачами, члены которой занимаются совместной деятельностью и находятся друг с другом в непосредственном

личном контакте и общении, что является основой для возникновения близких эмоциональных отношений и общих норм поведения. Она представляет собой общность, не делимую на более мелкие объединения людей. Каждый человек является членом как минимум 5-6 малых групп.

В большинстве случаев число членов малой группы колеблется от 2-3 до 30-40 человек. *Оптимальной* считается группа состоящая из 5-9 человек. В такой группе сотрудники имеют возможность для реального взаимодействия, а со стороны руководителя облегчается контроль за работой группы, так как указанное количество соответствует объёму внимания в оперативной памяти человека.

К малым группам относятся: семья, друзья, товарищи по учёбе, труду и общественной деятельности. Звено или сменная бригада обладает всеми основными свойствами малой группы: все члены звена психологически взаимодействуют друг с другом; они хорошо знают достоинства и недостатки в поведении и характере каждого человека; все объединены общностью целей, деловых интересов и трудовым процессом. Внутри звена устанавливаются групповые нормы и формируется коллективный дух, регулирующий взаимоотношения работников. Шахтный выемочный участок не имеет признаков малой группы, так как многие рабочие не находятся в непосредственной связи, лично могут не знать друг друга и не вступать в эмоциональные взаимоотношения. Трудящиеся первой и третьей, второй и четвёртой смен никогда даже не встречаются на рабочих местах.

Изучению вопроса, каких людей желательно иметь в результативной группе, посвящено большое число работ отечественных и зарубежных учёных. По мнению Р.М.Белбина в группе полезно иметь людей определённых типов с присущими им положительными качествами и чертами характера, которые выполняли бы конкретные роли, а именно:

«Администратор» - консервативен, обязателен, предсказуем; обладает организаторскими способностями, высокой работоспособностью, практическим здравым умом, самодисциплиной.

«Председатель» (либо формальный, либо неформальный лидер) – спокойный, уверенный в себе, сдержанный; умеет работать с людьми и приветствовать их достижения и заслуги безо всяких предубеждений, чётко осознаёт цели.

«Приводящий в действие» (часто формальный лидер) – беспокойный, взвинченный, динамичный; имеет стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману.

«Мыслитель» (человек идеи) – индивидуалист, серьёзный, логически мыслящий; отличается одарённостью, воображением, интеллектом, знаниями.

«Исследователь ресурсов» - экстраверт, восторженный, любознательный, общительный; обладает умением сходить с людьми и исследовать всё новое, адекватно реагирует на поставленную проблему.

«Оценивающий» - рассудительный, хладнокровный, осторожный; наделён благоразумием, практичностью, умением сделать правильный вывод.

«Душа команды» - социально-ориентированный, чувствительный, довольно мягкий; умеет адекватно реагировать на людей и ситуации, способен поддерживать дух коллективизма.

«Доводящий до конца» - старательный, организованный, добросовестный, обеспокоенный; отличается умением доводить дело до конца, стремлением к качественному выполнению задач.

Наличие большого количества людей одного типа в группе приводит к нарушению равновесия. С небольшим количеством людей есть риск не выполнить задачу. По-видимому, в маленькой команде один человек будет играть несколько ролей. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения.

К любой большой или малой группе с достаточно чёткой формальной структурой применимо понятие организации. Промышленные предприятия, фирмы, банки, больницы, университеты представляют собой организации, каждой из которых необходимо управлять. Организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет *тремя обязательным требованиям*:

- наличием по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличием по крайней мере одной цели, которую принимают как общую члены данной группы;
- наличием членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, *организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. В связи с существованием формальной и неформальной структур групп можно говорить о формальных и неформальных организациях.

Формальная (официальная, целевая) группа - это социальная общность, обладающая юридическим статусом, являющаяся частью социальной организации, имеющая целью достижение определённого результата. Она всегда имеет нормативно закреплённую структуру, назначенное или избранное руководство, нормативно закреплённые права и обязанности её членов. Формальная группа формируется по воле вышестоящих групп (организаций) в соответствии с потребностями общества, задачами организации труда и т. п. Типичными официальными группами являются: звено, бригада, участок, отделы шахты. Как правило, в формальных группах преобладают деловые отношения между сотрудниками и руководителями.

Неформальная группа, в отличие от формальной, сверху никем не организовывается, а образуется спонтанно, как правило, там, где люди собираются вместе пообедать, выпить кофе, отдохнуть до или после работы, на основании дружественных или приятельских отношений. Она представляет

собой реальную общность людей, не имеющую официального, юридически зафиксированного статуса, добровольно образованную на основе общих интересов, дружбы и взаимных симпатий. Строится она на прямых личных контактах и предполагает высокую степень эмоциональности отношений. Люди в неформальных группах почти одинаково видят, чувствуют и действуют. Сходство индивидуальных норм, взглядов и ценностей вызывает чувство взаимной симпатии между членами группы.

Основными причинами, побуждающими людей к вступлению в неформальные группы, являются:

- удовлетворение потребности в принадлежности к той или иной общности, в близких дружеских контактах с другими людьми;
- стремление к оказанию помощи при выполнении работы;
- возможность объединения для защиты от противоправных действий руководителей;
- удовлетворение потребности в детальной информации по работе и досугу;
- тяготение к тесному общению с теми, кому они симпатизируют.

Каждая группа имеет своего *лидера*, который обладает высокой компетентностью в соответствующем виде деятельности и личной привлекательностью для всех членов группы. Он постепенно выделяется в ситуациях, когда группа нуждается в организованных совместных действиях, в налаживании хороших внутренних отношений, в разрешении конфликтов.

Неформальная группа обладает огромной силой влияния на своих участников. Поэтому человек в организации подвергается двум видам воздействия: во-первых, со стороны своего непосредственного формального руководителя, а во-вторых, со стороны неформальной группы, членом которой он является. Если эти воздействия не противоречат друг другу, то группа становится союзником руководителя. Однако следует иметь в виду, что хорошее отношение членов группы обычно для человека дороже, чем превосходное мнение о нём руководителя, и боязнь потерять расположение и уважение группы действует на человека сильнее, чем угроза пойти на конфликт с администратором. Это означает, что руководителю следует принимать во внимание нормы и ценности отдельных групп при работе с подчинёнными. Без этих знаний руководитель не сможет правильно определить метод управления по отношению к работнику.

Групповые нормы представляют собой принятые в группе правила поведения и отношения к окружающим людям, явлениям и событиям, которых непременно придерживаются её участники. Только лидеру группы позволено отступать от групповых норм и даже генерировать новые. Зная нормы, существующие в группе, и зная, что человек принадлежит к данной группе, можно предвидеть и корректировать его поведение в различных ситуациях.

В состав организованных формальных групп входят *неформальные*, которые существенно влияют на формальные структуры и процессы, происходящие в них. Если численность производственного подразделения не превышает 7-9 человек, то вполне возможно, что все его работники образуют одну неформальную группу. В большем по численности подразделении неизбежно возникает несколько неформальных групп.

С точки зрения администратора *неформальный лидер* зачастую выступает как незаконный узурпатор власти, лицо с которым надо бороться, поскольку его действия нередко подрывают авторитет руководителя. Поэтому могут возникать конфликтные ситуации, дальнейшее развитие которых зависит в основном от личностных особенностей лидера и администратора. Нападки на лидера зачастую укрепляют его позицию в группе и сплачивают группу вокруг него. Гораздо разумнее попытаться руководителю *привлечь лидера на свою сторону*, сделать его своим союзником. Для администратора совсем не зазорно ориентироваться на хорошего лидера, в некоторых отношениях можно оказаться в подчинении у него, поддерживать его и демонстрировать своё уважение к нему и его возможностям. Подобное поведение только повысит авторитет руководителя.

Каждый работник на предприятии входит в состав той или иной малой группы, которую называют также *первичным коллективом*. Работников всей организации, например, участка, предприятия, именуют *вторичным коллективом*.

Коллектив - это группа объединённых общими целями и задачами людей, члены которой заняты совместной значимой, общественно полезной деятельностью, разделяют идеалы и нормы общества и характеризуются высоким уровнем организованности, сплочённости, психологической совместимости. Это ячейка общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы. Вместе с тем коллектив – это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другое лицо, одновременно испытывая его влияние. «Коллектив, - пишет А.С.Макаренко, - это свободная группа трудящихся, объединённых единой целью, единым действием, организованная, снабжённая органами управления, дисциплины и ответственности». Коллектив является высшей стадией развития группы, члены которой характеризуются достаточным уровнем психической совместимости. Люди образуют коллектив не только ради экономической эффективности труда, но и ради возможности получения удовлетворения своих разнообразных потребностей.

Любую группу совместно работающих людей нельзя назвать коллективом. К ним не относятся общности воров, сутенёров, рэкетиров, мафиози, так как они не включены в социально-полезную деятельность. Не являются коллективами толпа, публика, аудитория массового зрелища прежде

всего потому, что они не связаны общностью совместной общественно-полезной деятельности. В этом случае возникает стихийная передача информации, и личность, руководствуясь только эмоциями, действует практически без ощущения личного контроля над собой и ситуацией.

Различают трудовые, учебные, воинские, спортивные, культурные, бытовые и другие коллективы. Центральное место принадлежит *трудовым коллективам*. Их роль в обществе, права и обязанности закреплены в Законе о трудовом коллективе и в Законе о предприятии. Руководители всех рангов на предприятии выражают интересы и государства, и трудового коллектива, а единоначалие как принцип деятельности руководителя осуществляется в рамках системы самоуправления на предприятии.

Очень важно, чтобы в коллективе сложились такие *социально-психологические отношения*, как доверие, взаимные симпатии, взаимопомощь, взаимопонимание, гордость за коллектив, сплочённость, умение сопереживать. Производственную бригаду (звено) желательно составлять из рабочих разного уровня профессионального мастерства, неодинакового возраста и трудового стажа. Это способствует достижению высокого уровня производительности труда, благодаря разнообразию интересов и ценностных ориентаций, соединению молодой энергии с опытом, лучшей постановки взаимопомощи.

Следует иметь в виду, что с возрастом творческий и интеллектуальный потенциал персонала не уменьшается, а количество прогулов сокращается. Более старые рабочие обычно показывают большую лояльность к компании, чем молодые. Они бывают более удовлетворены своим рабочим местом и руководством.

На состояние морально-психологического настроения влияет количественная характеристика коллектива. Численность коллектива является отражением «золотой середины» между преимуществами и недостатками. С одной стороны, чем больше людей, тем большее разнообразие знаний и навыков она может иметь. С другой – большой коллектив ограничивает возможности каждого её члена для участия и осуществления влияния. Состав рабочих производственного звена (бригады) допустим до 25-35 человек. Инженерно-технических работников в первичном коллективе может быть допустимо от 7-9 до 15-20 человек. Чем больше численность коллектива, тем меньше вероятность близких дружеских контактов между людьми, ниже уровень сплочённости. *Оптимальной* численностью непосредственно подчинённых руководителю является 7-9 человек.

Основы теории психологии и педагогики коллектива и управления им разработал выдающийся педагог, психолог и писатель А.С.Макаренко. С точки зрения социальной психологии, в каждом первичном коллективе принято различать формальные и неформальные структуры. Совпадение их представляет идеальный случай сплочённости трудового коллектива.

Формальная структура коллектива отражает его производственные функции, характеризуется взаимоотношениями, которые регулируются должностными инструкциями, приказами и распоряжениями. Неформальная структура коллектива основана на неофициальных отношениях, зависящих в основном от симпатий и антипатий людей, уважения, отношения дружбы, знакомства, родства и т. п. Эта структура является внутренней, подчас незримой и создаётся на основе субъективных связей между людьми, которые больше симпатизируют и доверяют друг другу. Руководитель коллектива должен знать её. Знание неофициальных лидеров важно потому, что они в значительной степени обуславливают настроение, мнение и психологический климат в трудовом коллективе. Конфликты обычно зарождаются в неформальной структуре.

Первичный коллектив обычно расчленён на ряд неформальных подгрупп от 2-3 до 7-9 человек в каждой. Известно, что человек не может поддерживать устойчивый контакт с кругом людей более 7-9. Чаще всего встречаются подгруппы в составе 3-4 человек, очень редко – 9. Во внерабочей обстановке они находятся в тесных личных контактах: обсуждают назревшие проблемы, обмениваются впечатлениями, рассказывают новости и анекдоты. Существование подгрупп неизбежно, и их не следует разбивать, если их деятельность не противоречит общественным и производственным целям. Руководителю не нужно воевать с неофициальными лидерами, а следует привлечь их к сотрудничеству и ориентироваться в своей деятельности на их мнение.

Коллективом активно реализуются следующие *функции*: управление производством, воспитание, обеспечение социальных прав, стимулирование труда, создание условий для развития личности, сбережение собственности и социальное развитие коллектива. Обобщая вышесказанное, можно свести функции коллектива к производственной, экономической, социально-психологической и воспитательной деятельности.

Слаженный трудовой коллектив не создаётся сразу. Требуется время, условия и длительные усилия всех его членов. Процесс создания дружного, сплочённого коллектива обычно проходит несколько этапов. Первоначально осуществляется *подбор* трудящихся и расстановка их по рабочим местам. Происходит процесс *адаптации* к условиям труда, друг к другу, руководителю, его требованиям и стилю управления. Твёрдые требования к подчинённым на этом этапе предъявляются только руководителем. Затем постепенно формируется актив и демократические органы, происходит структурирование группы.

В коллективе явно выделяются сознательные, инициативные и деятельные члены (*актив*), исполнительные, добросовестные, но безынициативные (*исполнители*), инертные, стремящиеся делать поменьше и полегче (*пассив*) и недисциплинированные, аморальные люди, мешающие

нормальной работе (*дезорганизаторы*). Руководитель вовлекает актив к управлению, который затем формирует мнение, осуществляет контроль за деятельностью группы. Ведётся работа с пассивом и дезорганизаторами. Возрастает роль общественного мнения. По мере развития взаимоотношений требования руководителя прежде всего воспринимаются возникшим в коллективе активом. Сам актив, в свою очередь, предъявляет требования ко всем членам коллектива. Руководитель начинает управлять коллективом через актив. Целенаправленно складывается здоровый морально-психологический климат в коллективе. Утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи, повышается требовательность к руководителю как к личности, разумно соотносятся единоначалие и коллегиальность. Все члены коллектива добровольно принимают требования руководителя, актива и предъявляют их к себе и другим без персональных исключений. На высшем этапе развития в коллективе складываются традиции, утверждается единство мыслей и воли всех его членов, главенствуют дружеские, тёплые отношения, порядок и сознательная дисциплина. Работу руководителя в таком коллективе можно сравнить с управлением дирижёром профессиональным оркестром.

Основными признаками зрелого коллектива являются: единство целей и задач совместной деятельности; экономическая и социально-психологическая общность членов коллектива, товарищество, сотрудничество, взаимопомощь и взаимная требовательность; удовлетворённость работой и общением; стабильность коллектива и демократизм в его управлении; благоприятный морально-психологический климат; высокая дисциплина.

Процесс формирования и развития коллектива - важнейшая предпосылка его эффективной работы. *Главная задача* этого процесса - создание работоспособного, дружного коллектива. Состояние трудового коллектива зависит от степени учёта всех факторов их формирования и развития. *Основные* из них: интерес к работе, условия труда, стимулы к работе, образование, возраст, темперамент, психологический климат в коллективе, личностные качества руководителя. Практика показывает, что интересная работа - главный побудительный мотив в трудовой деятельности человека. Если работа нравится, то и работать хочется лучше. Трудовая деятельность по призванию приносит моральное удовлетворение. Разумеется, трудно предоставить всем работу по их личным интересам, но стремиться к этому нужно.

Важным фактором *сплочения* трудового коллектива служат условия труда: обеспеченность рабочих необходимыми материалами, машинами, оборудованием, высокая надёжность их; межличностные отношения; состояние техники безопасности; транспорт к рабочим местам; состояние организации труда и др. Все перечисленные компоненты влияют на отношение человека к труду, на формирование коллектива. Значительным

компонентом условий труда является *уровень заработной платы*. Требуется максимальная увязка результатов труда каждого работающего с оплатой. Это обеспечит не только элементарную справедливость, но и позволит ускорить развитие коллектива. Всякая уравниловка в оплате труда отрицательно сказывается на конечных результатах трудовой деятельности.

Следует стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник был *заинтересован* в конечном результате работы предприятия. Для большинства организаций – это получение конечной прибыли. Именно для этого каждый сотрудник на своём месте должен знать, что именно важно для получения общего конечного результата. В этом случае его заработная плата должна состоять из постоянной и переменной части. Постоянная часть – оклад – зависит от рыночной стоимости специалиста определённого профиля и квалификации на данный момент. А переменная часть определяется тем, как отработал человек на своём участке. Расчёт переменной части зарплаты – дело нелёгкое и непривычное. Но использование её на предприятиях приводит к высокой дисциплине труда. Однако не стоит путать премиальную систему с переменной частью зарплаты. Премии обычно начисляются из поощрительного фонда и устанавливаются руководителями субъективно, волевым методом. Поэтому они не имеют столь сильного стимулирующего эффекта. Переменная часть заработной платы начисляется по установленным и известным сотрудникам нормам и правилам. Поэтому даже меньшая по абсолютной величине её часть имеет большее стимулирующее значение для сотрудников, чем премия. С точки зрения руководителя, политика заработной платы – это инструмент управления персоналом, позволяющий стимулировать людей на всё более качественный труд. Стремясь повысить свой заработок, люди рожают новые идеи, внедряют рационализаторские предложения, стараются достичь больших результатов. *Главное правило* для руководителя – платить сотрудникам за конкретный результат их работы. Безусловно, при низкой зарплате, которую ещё и выдают не вовремя, вряд ли можно ожидать от людей хорошей работы.

Со стимулами человечество знакомо очень давно. В Древнем Риме «стимулами» назывались длинные остроконечные палки (стрекала, погонялки), с помощью которых возница погонял лошадей, направляя движение колесницы. Сейчас под стимулированием труда понимают систему моральных и материальных (позитивных и негативных) средств воздействия на работника, побуждающую людей к интенсификации деятельности, повышению производительности и качества труда, усилению духа соревновательности в условиях совместной деятельности людей.

Стимул – это то, что воодушевляет мозг на деятельность. При этом стимулами может стать всё, что мы видим, слышим, ощущаем, чувствуем на вкус и запах. Психологи считают, что одним из лучших стимулов активности человека является *личный интерес*. Моральное поощрение осуществляется в

виде одобрения; простого, искреннего «спасибо», похвалы, доверия, благодарностей, выносимых на общих собраниях, грамот, благодарственных писем, портретов на досках почёта, всевозможных наград, знаков отличия, присвоения почётных званий, медалей, орденов и т. д. Материальные позитивные стимулы не сводятся только к оплате за труд, стаж, рационализаторскую деятельность, льготное питание, обучение, но и к всевозможным премиям. Недопустимо, чтобы *премия* рассматривалась как подарок от начальства. Она должна быть наградой за то, что люди работают лучше, чем другие. При этом премия имеет своё стимулирующее влияние только в том случае, если она составляет не менее 30% основной зарплаты. В качестве материальных стимулов можно использовать дополнительный отпуск, продвижение по службе, выдачу на льготных основаниях всяческих социальных благ: квартир, путёвок в санатории и дома отдыха, легковых автомашин, видео- и аудиотехники и т. п. На практике необходимо сочетать моральное и материальное стимулирование.

Стимулирование труда должно осуществляться с учётом индивидуальных особенностей людей, отношения их к различным стимулам, ценностной ориентации и мотивации деятельности того или иного работника. Стимул, высоко значимый для одного человека, может быть неэффективным для другого.

Выделяют негативные стимулы или *порицания*. Они также могут носить как материальный, так и моральный характер: наказание «гривной», лишение премии, выслуги лет, перенос отпуска на зимний период года, выговор, выражение недоверия.

Каждый трудовой коллектив имеет схожую социальную структуру. В любом коллективе помимо профсоюзной организации создаётся много самостоятельных и уставных организаций: советы трудовых коллективов (СТК), группы народного контроля, социального развития, разные комиссии. Принадлежность к той или иной организации придаёт каждому члену коллектива определённую социальную характеристику, социальный статус. Чем способнее и сознательнее коллектив, тем больших успехов может добиться он в практической деятельности.

На современном этапе развития общества к управлению производством необходимо привлекать рядовых членов трудовых коллективов. Для того, чтобы каждый работник мог внести свой личный вклад в управление производством, он должен обладать соответствующими знаниями и полной информацией о положении дел в коллективе. При отсутствии этого участие такого работника в управлении носит формальный характер и больше приносит вреда, чем пользы. Полностью оправдано *самоуправление* в бригадах (звеньях). Здесь складывается специфическая самостоятельная форма участия в управлении, возникающая в процессе совместного труда и заключающаяся в обсуждении и решении сообща различных

производственных и социальных вопросов. Управленческое решение в бригадах, как правило, есть результат коллективного разума. Одной из форм участия трудящихся в управлении производством являются производственные собрания. Они созываются советом трудового коллектива или администрацией по мере необходимости. Производственные собрания приобрели статус органа трудового коллектива. Функции совета трудового коллектива и производственного собрания вы рассмотрите при изучении Законов о трудовых коллективах и предприятиях в курсе «Основы права».

Для эффективного управления коллективом необходимы *сочетание единоначалия с коллегиальностью*, правильный подбор и расстановка кадров, плановость и экономичность в ведении хозяйства, учёт материальной и моральной заинтересованности работников в их труде. Опираясь на эти принципы, можно регулировать складывающиеся в трудовых коллективах взаимоотношения людей путём сочетания экономических, административно-правовых методов с методами социально-психологическими. Наибольшую удовлетворённость своим трудом рабочие испытывают в том случае, если они имеют широкие возможности для проявления инициативы.

Президент «Сони корпорейшн» считает, что «...компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум. Сегодня мы получаем в среднем от каждого из наших работников 8 предложений за год, и большинство из них – это предложения о том, как облегчить их собственную работу, как сделать её более надёжной, а тот или иной процесс – более эффективным».

Акцент на включение всего персонала в выработку тех или иных организационных решений – отличительная черта современных «образцовых компаний» и в Японии, и в США, где на предприятиях действуют *оперативные рабочие группы*. Создание подобных групп позволяет компании чрезвычайно быстро принимать решения по поводу всевозможных производственных проблем, своевременно откликаясь на запросы рынка. Они не велики по численности – обычно не более 10 человек. Группы отличает интенсивность и открытость межличностных отношений. Уровень ответственности такой группы и ранг её членов прямо пропорциональны важности проблемы: если проблема считается крупной, то практически все члены группы являются лицами высшего ранга и рабочая группа отчитывается перед главным руководителем. Продолжительность жизни типичной временной группы очень ограничена – не более полугода. Членство в группе обычно носит добровольный характер. В случае необходимости группа формируется очень быстро и обычно без всякого рода формальных процедур. Вышестоящее руководство осуществляет постоянный контроль за

сроками исполнения заданий.

Людей больше стимулирует удовлетворение их первоочередных потребностей, уважительное отношение к ним и возможность проявить себя. В преуспевающих фирмах дальнего зарубежья роль производственных рабочих изменилась от пассивного исполнения определённой работы до активного сотрудничества в работе. Фирмы культивируют участие всего персонала в их прогрессе и непрерывную коллективную работу по рационализации труда на производстве и удешевлению выпускаемой продукции.

Известно, что *людям нравится*:

- осмысленность в действиях вышестоящих лиц. В первую очередь это относится к распоряжениям и приказам;

- чувство причастности к результатам собственной деятельности и к результатам труда всего коллектива;

- возможность расширить свой круг общения за счёт более тесных, нередко перерастающих в дружбу контактов с коллегами;

- возможность проявить свои профессиональные и личностные качества в непростой или аварийной ситуации и принимать самостоятельные решения;

- публичное признание деловой компетентности человека, особенно в вопросах, которые ему удаётся блестящим образом разрешить. Победитель вправе рассчитывать на триумф;

- возможность высказывать свою точку зрения, не опасаясь начальственных нареканий или того, что тебя не услышат;

- уважение со стороны представителей административного корпуса, особенно если это выражается в неформальных знаках внимания (обращение по имени-отчеству, разговоры о семье, детях, хобби);

- личная заинтересованность и непосредственное участие в делах и политике коллектива. Человек вкладывает намного больше энергии в дело, которое с ним согласовано, которое он чувствует в какой-то мере своим;

- щедрость руководителя. Награды и поощрения как морального, так и материального плана. Выдающийся полководец и политический деятель Древнего Рима Гай Юлий Цезарь тратил огромные средства на раздачу хлеба, денег и проведение праздников для народа. Именно ему принадлежит афоризм: «Хлеба и зрелищ – вот что желает народ». Он помнил огромное число своих воинов по имени и обращался к воинам: «соратники».

Установлено, что *людям не по душе*:

- перемены даже позитивного плана, не согласованные с работниками. Хороший руководитель даже столы в офисе не станет перемещать без ведома своих подчинённых;

- несвоевременная или некачественная оценка результатов труда. Каждый сотрудник хочет знать, как оценивают качество его работы,

особенно, если она успешно завершена;

- монотонный неперспективный труд. Люди стремятся к развитию. Работа интересна только тогда, когда у неё есть перспективы;

- безосновательная нагрузка. У человека опускаются руки, когда вместо награды за хорошо выполненную работу на него наваливают дополнительные дела.

Коллективы можно изучать с помощью наблюдения, экспертных оценок, эксперимента, социометрических измерений, имитационного моделирования, симпоматического метода. Все эти методы применяются психологами при выполнении исследовательских работ как научного, так и прикладного характера.

Советуем прочесть

Зайцев Г.П. и др. Управление трудовым коллективом. -Свердловск: УГУ, 1989.- 368с.

Ковалёв А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: Политиздат, 1978. - 279 с.

Минько Э.В. и др. Организация и управление коллективом. - Л.: ЛИАП, 1987. - 166 с.

Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

Управление трудовым коллективом: Социально-психологические факторы оптимизации. - К.: Наукова думка, 1988. - 239 с.

Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. - 256 с.

Человек и бизнес. Путь совершенства /Под ред. А.И.Аппенянского. – М.: Барс, 1995. – 228 с.

5 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

В процессе групповой деятельности люди вступают в бесконечное количество различных взаимоотношений. Согласно канонам социальной психологии все виды отношений между людьми можно свести к сотрудничеству, паритету, соревнованию, конкуренции и антагонизму. *Сотрудничество* - идеальный случай взаимоотношений, предполагающий взаимопонимание, взаимоподдержку и взаимопомощь. В народе сотрудничество образно называют «братскими отношениями». *Паритет* - равные, «союзнические» отношения, основанные на взаимной выгоде членов коллектива. *Соревнование* - желание добиться большего и лучшего в благожелательном соперничестве. *Конкуренция* - стремление главенствовать

над другими, подавлять их в каких-либо сферах. И наконец, *антагонизм* - резкие непримиримые противоречия между членами группы, при которых их объединение носит явно вынужденный характер.

Некоторые исследователи все виды взаимоотношений между людьми делят на два вида: кооперацию и конкуренцию. При этом под *кооперацией* понимают все виды взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности (сотрудничество, паритет, соревнование). Здесь психологический механизм деятельности опирается на взаимопомощь людей.

Несомненно, лучшим из всех видов отношений между людьми в коллективе является сотрудничество. Однако сохранять такой идеальный характер взаимоотношений удаётся немногим из руководителей. Вполне приемлемыми являются паритет и соревнование. Хотелось бы обратить внимание на то, что любое, пусть даже благожелательное, соперничество обычно не обходится без нервозности и тревожности, отчего при недостатке выдержки, такта, соревнование может перерасти в конкуренцию. А вот здесь уже ни о чём хорошем не приходится говорить, поскольку даже элементарное взаимодействие невозможно между людьми, все силы которых направлены на достижение исключительно собственных целей; цели же других полностью игнорируются, а то и подавляются. От конкуренции всего один шаг до антагонизма - непримиримых противоречий, когда люди не только не взаимодействуют, но просто мечтают о том времени, когда можно будет прервать чрезвычайно напряжённые отношения и расстаться друг с другом.

В настоящее время конкурентная борьба представляет собой ни чем не ограниченное соперничество, при котором каждый преследует только свою выгоду, стремится отеснить другого, любыми дозволенными и недозволенными способами удержаться на рынке, захватить свою долю прибыли. Побеждает не всегда тот, кто достигает лучших результатов в деле, а тот, кто, не брезгуя средствами, обеспечивает себе выгодное положение на рынке.

Американский миллионер Харви Маккей, делясь уроками житейской мудрости в книге «Как уцелеть среди акул», утверждает: «Спросите аудиторию, состоящую из предпринимателей, какой звук является самым приятным в мире, и они выскажутся в том духе, что это похрустывание новеньких банкнот или глухой удар от падения на тротуар безжизненного тела конкурента».

Социальная психология не рассматривает конкуренцию как только негативное явление, поскольку в условиях рыночной экономики такое взаимодействие может оказывать стимулирующий эффект при хорошей законодательной базе.

В период формирования коллектива непременно протекают следующие *социально-психологические процессы*: адаптация, коммуникация, идентификация и интеграция. На основе этих процессов формируются

социально-психологические отношения доверия (недоверия), симпатии (антипатии), общего настроения (разобщённости).

Адаптация - это процесс активного приспособления поведения и деятельности человека к условиям труда, к окружающим людям, к установившимся нормам коллектива, его ценностям и традициям. На первой стадии люди знакомятся, наблюдают друг за другом, в это время складываются первые впечатления. Люди во многом зависят от лидера, который должен сплотить их вокруг себя. Руководитель на первой стадии становится лидером коллектива. От него люди ждут распоряжений, выдвижение целей, разработки методов в достижении поставленных задач. При этом, руководитель должен представлять собой образец поведения для коллектива.

Первые впечатления очень глубоки и часто трудно обратимы. Самое первое впечатление, которое вы производите на окружающих, создаёт ваш образ. Поэтому всегда ведите себя уверенно. Преподносите себя победителем и вскоре им станете.

Приходя в новый коллектив, для руководителя очень важно не отвергать с ходу сложившиеся в нём устои, традиции и считаться с мнением лидеров коллектива. Неудачи значительной части руководителей во многом объясняются их неумением или нежеланием самим пройти период социально-психологической адаптации путём принятия и усвоения норм, ценностей и традиций производственного коллектива, включаясь в него как равноправный член.

Коммуникация состоит в обмене мыслями или информацией между людьми в ходе совместной деятельности для обеспечения взаимопонимания. Значительная часть официальной информации успешно усваивается посредством процесса общения. При этом информация должна не просто быть принятой, но понята и осмыслена. Поэтому в коммуникативном процессе реально существуют в единстве деятельность, общение и познание. Информация, сообщения, сведения не только передаются, но и формируются, уточняются, развиваются и оказывают определённое психологическое воздействие на людей, изменяя их поведение.

Информация может быть побудительной в виде приказа, совета, просьбы и констатирующей в форме сообщения, доклада, объяснения, инструктажа. *Побудительная* информация рассчитана на то, чтобы стимулировать определённое действие. Стимуляция осуществляется путём побуждения к действию в заданном направлении или запрещения определённых действий и путём рассогласования или нарушения некоторых форм поведения и деятельности. *Констатирующая* информация имеет место в различных образовательных и управленческих системах, она не предполагает непосредственного изменения поведения. Характер сообщения может быть различным по степени объективности, эмоциональности,

наличие элементов убеждения. Вариант сообщения выбирает человек, от которого исходит информация.

Коммуникативный процесс играет существенную роль в развитии межличностных отношений работников. Впечатления, представления, оценки, установки, мнения, которые возникают при контакте, играют важную роль в построении официальных и неофициальных отношений, в личностном взаимоотношении членов коллектива.

Исследования американского специалиста в области психологии управления К.Киллена показали, что только 20 – 25% информации, исходящей от правления фирмы, остаётся усвоенной рабочими (правильно понимается и запоминается ими). «Даже трудно поверить, - пишет К.Киллен, - что рабочие ещё способны эффективно выполнять работу, располагая только 20% предназначенной им информации». Бригадир усваивает примерно 30%, начальник цеха – не более 40% сообщаемого. Ещё менее эффективно воспринимается информация, идущая «снизу вверх». Руководители фирм помнят не более 10% данных, сообщаемых им рабочими.

Неудовлетворительное состояние коммуникаций чревато серьёзными последствиями психологического характера и для администрации, и для рядовых работников. Плохое информирование людей о том, что происходит или должно произойти в организации, есть ни что иное, как отсутствие внимания к ним со стороны руководства. Это приводит к утрате чувства сопричастности к делам предприятия. К тому же, плохое информирование о происходящем в организации порождает *слухи*, которые обостряют отношения между его членами, усиливает у людей состояние неопределённости и тревоги. Наконец, плохое информирование работников неизбежно приводит к падению трудовой мотивации, усиливает рост текучести рабочей силы, отражается на конечном производственном продукте. Систематическое информирование рабочего о текущих результатах его труда может привести, как показывают исследования, в целом ряде случаев к повышению производительности труда на 10-30%.

Что же мешает нормальному информационному обмену, иными словами, в чём *причины плохих коммуникаций*? По мнению специалистов их несколько. Во-первых, недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций, точнее, невежество в общении. Во-вторых, неблагоприятный психологический климат в коллективе. Неприязненные, недоброжелательные отношения между работниками часто приводят к излишней подозрительности, неверному восприятию информации, а порой умышленному её искажению. В-третьих, личностные моменты. Имеются в виду некоторые психологические особенности работников, негативно отражающиеся на информационном обмене. Например, предвзятость в отношении к мнениям окружающих может привести к недоразумениям в восприятии и оценке поступающей информации. Мешает продуктивному

обмену информацией отсутствие интереса, вызванного монотонностью, однообразием изложения. В-четвёртых, неполнота воспринимаемой информации, в силу чего мы приходим порой к совершенно нелепым выводам, весьма своеобразно домысливая недостающие факты. В-пятых, плохая структура сообщений. Следует обращать внимание на подбор слов, структуру текста, достоверность, аргументированность и конкретность информации. В-шестых, слабая память. Исследования показывают, что на промышленных предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти, в лучшем случае при благоприятных обстоятельствах и высокой сосредоточенности внимания, всего лишь до 50% переданной им информации, а руководители – до 60%. Необходимость повторения сообщений совершенно очевидна. Если *желание*, как говорят, *мать всякого действия*, то *повторение*, скорее всего, *отец навыка и умения*. В-седьмых, не учитываются потребности и интересы, опыт и знания людей, что является препятствием внутренней предрасположенности человека к восприятию и осмысливанию информации. В-восьмых, отсутствие обратной связи. Она способна принимать разные формы: слова, улыбки, пожатия руки, смущённого взгляда, наказания, поощрения. Добиться эффективной обратной связи можно лишь при интенсивном общении в случае роста доверия и открытости в отношениях между членами коллектива.

При передаче информации следует придерживаться ряда логических, психологических и этических *правил*. Информация должна отвечать профессиональным потребностям; быть ясной, точной, содержательной, интересной и, по возможности, краткой. Информировав других, следует сдерживать себя, не допускать оскорбительных выпадов и сообщения сведений, составляющих чью-либо тайну. Необходимо также быть осторожным в беседе при сообщении неприятного материала (известий).

Оказавшись в административном центре корпорации «IBM» (Нью-Йорк), вы не найдёте табличек с указанием должности – ни на дверях комнат, ни на столах сотрудников. Здесь нет душевых, предназначенных только для управленческого персонала; то же самое касается стоянок для автомашин и столовых. На многих японских предприятиях все служащие (от управляющего до простого рабочего) носят единую униформу, обедают в одной столовой, пользуются одним туалетом и т. п. В финских компаниях практикуется обращение работников друг к другу на «ты», вне зависимости от занимаемой должности.

Исследователи дальнего зарубежья Т. Питер и Р. Уотермен выделяют некоторые условия, способствующие развитию *неформальных отношений*. Одно из них – так называемая «политика открытых дверей». Она означает, что руководство компании открыто для рядовых работников, готово их выслушивать, отвечать на их жалобы и иные обращения. Другое условие неформального общения – «выведение управления за пределы кабинетов»

(управление путём обхода рабочих мест). Речь идёт о выходе руководителей разных рангов на рядовых работников. Тем самым подчёркивается значимость любого работника для организации. Он признаётся в качестве лица, от действий которого во многом зависит успех предприятия. Следует иметь в виду, что подчинённые любят, когда к ним по какому-то вопросу обращается руководитель.

Вне общения немыслимы человеческие общности. У людей *потребность в общении* обнаруживается в самом раннем детстве, буквально с первых дней появления на свет. У взрослых потребность в общении особенно ярко даёт о себе знать, когда человек оказывается в изоляции (карцер, сурдокамера). Общение всегда является двухсторонним процессом и возможно только между одушевлёнными существами. Коммуникация же может иметь как двухсторонний, так и односторонний характер, кроме того, возможна между неодушевлёнными предметами или устройствами (ЭВМ, роботами), а также между человеком и машиной. Поэтому нежелательно в качестве синонимов употреблять понятия «коммуникация» и «общение». Кроме того, слова составляют лишь незначительную часть коммуникации. Учёные утверждают, что 55% воздействия осуществляется с помощью мимики, жестов, телодвижений (пантомимики), 38% - интонацией, тоном голоса и только 7% - содержанием речи.

Идентификация - это уподобление, отождествление, установление идентичности, равнозначности кого-то с кем-то. Этот процесс имеет место в любом коллективе. Проявляется идентификация в подражании (копировании); сличении (сверке) своих качеств с качествами других лиц и внесении коррекции в свои качества; в увлечении, то есть неосознанной ориентации на поступки того или иного лица. Происходит отождествление индивида с реальными или воображаемыми человеком, группой, коллективом, при котором осуществляется усвоение их норм поведения, ценностей и социальных ролей. Идентификация может быть и отрицательной (тюрьмы), которой поддаются слабохарактерные, непринципиальные люди. Руководителям коллективов следует всячески пресекать негативное влияние отрицательного неформала.

Интеграция - это социально-психологический процесс объединения группы людей в коллектив, возрастание сплочённости, организованности группы в условиях межличностного общения «лицом к лицу». Интеграция осуществляется за счёт социально-психологических механизмов коммуникации, подражания, внушения, заражения, идентификации, в ходе диалога и заинтересованного обсуждения проблем, коллективного действия, приводящих к достижению единства и взаимопонимания. Интеграция включает: адаптацию членов коллектива друг к другу; образование устойчивых симпатий и предпочтений; формирование благоприятного нравственно-психологического климата коллектива; выработку общих целей,

ценностей и традиций; формирование системы ролей, лидерства; налаживание системы коммуникаций, обмена информацией. Способы, темпы и результаты интеграции зависят от окружающих условий возникновения группы, её численности, состава, вида деятельности, времени существования. Помехами интеграции коллектива могут быть противоречия между личными и коллективными интересами, формальной и неформальной структурами коллектива. Для интеграции необходима определённая степень автономии группы. Однако полная и длительная изоляция группы от общества, вынужденное пребывание людей вместе вызывают взаимное отталкивание, отчуждённость и препятствуют протеканию интеграции коллектива.

Процесс интеграции ведёт к установлению в коллективе психологической совместимости людей. Обобщающим показателем интеграционного процесса выступает *сплочённость* коллектива. Руководитель должен способствовать интеграции коллектива и оперативно гасить возникающие конфликты.

В процессе общения людей друг с другом возникают и действуют следующие *психологические способы воздействия*: внушение, заражение, подражание, убеждение. *Внушение* представляет собой целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу, не нуждающееся в доказательстве и логике. Это волевое влияние, связанное с ослаблением осознанного контроля в отношении воспринимаемых сведений. Как правило, оно противостоит убеждению, поскольку предполагает не критичность и неаргументированность восприятия информации. Внушение является эмоционально окрашенным воздействием на психику человека для побуждения к определённому поведению. По В.М.Бехтереву внушение есть ни что иное, как вторжение в сознание, происходящее без участия и внимания воспринимающего лица и нередко без ясного с его стороны сознания (гипноз, религия, секты).

Воздействие внушением заключается в организации и доведении до объекта информации в таком виде, чтобы она не вызвала сомнения в её ценности, значимости и усваивалась без анализа. Для этого вначале необходимо преодолеть некоторые барьеры. Болгарский психотерапевт Г.Лозанов утверждает: всё, что не содержит впечатления добронамеренной логической выдержанности, доверия и чувства уверенности, всё, что противоречит этическим принципам личности, как правило, отбрасывается.

Различают *прямое и косвенное внушение, специально организованное и стихийное* (непреднамеренное). В основе механизма внушения лежит субъективная готовность личности к внешнему воздействию, обусловленная особенностями характера (доверчивость, робость, тревожность и т. п.) и ситуативными факторами (неполная информированность, дефицит времени для принятия решения и др.). Явление внушения (суггестия) используется в практике гипноза. Оно достигается путём прямого непосредственного

словесного воздействия эмоционально насыщенным, повелительным тоном. Словесная форма при этом имеет вид прямой речи. В ней выражается требуемое поведение либо состояние, которое должно наступить сразу же после высказанных слов. *Фразы* должны быть резкими (но не оскорбительными), которые легко запоминаются. Наиболее важные фразы следует повторять несколько раз. Речь внушающего может сопровождаться средствами, усиливающими эффект воздействия (жесты, интонация, мимика, ритм). Громкость речи варьируется в зависимости от индивидуальных состояний и важности той или иной фразы в формуле внушения. Феномен внушения лежит в основе различных моральных и психологических воздействий: с одной стороны, внушение относится к числу общепринятых средств педагогического нравственного воздействия для воспитания чувств уважения к людям, с другой - может использоваться для насаждения человеконенавистнических, фашистских догм и манипулирования общественным мнением.

Австрийский психолог З.Фрейд был поражён явлением так называемого «*постгипнотического внушения*». Люди, погружённые в гипнотический сон, получали указания о том, какие действия они должны совершить после пробуждения. Проснувшись, они выполняли внушённые им действия, какими бы абсурдными они ни были. Но особенно поразил З.Фрейда тот факт, что пациенты пытались оправдать свои действия разумными доводами. Он убедился, что некоторые действия, особенно невротического характера, управляются глубинными побуждениями, ускользающими от ясного сознания. Так возникло понятие «бессознательного».

При *косвенном внушении* всегда прибегают к добавочным раздражителям. Словесной формы может не быть совсем. Сила воздействия начальника, например, при этом заключается не в словах, а в его внешнем виде, в авторитете, в обстановке кабинета и предметах на его столе, в том, как он ведёт себя в различных ситуациях. Воспринимая руководителя подчинённый приходит к выводу типа: «Если начальник так спокоен в этой ситуации, бояться особенно нечего». Ввиду этого руководителю следует позаботиться о своём внешнем виде и о создании в своём кабинете обстановки, подчёркивающей значимость того, что он делает и чего добивается от подчинённых.

Приёмами внушения являются: выжидание, маскировка ответственности, мнимый запрет, намёк, отступление. *Приём выжидания* используется в ситуации конфликта, неподчинения, противоборства, когда отсутствует необходимая информация о состоянии дел и желательно получить дополнительную информацию о подчинённом. Ожидание, отсутствие видимых действий со стороны руководителя создают ситуацию неопределённости у подчинённого. Он ждёт развязки с неблагоприятным для себя исходом и в этой ситуации совершает какое-то действие, которое

представляет для руководителя информацию о реальном состоянии подчинённого, о его мотивах и целях. Кроме того руководитель путём выжидания даёт возможность подчинённому «перегореть», разочароваться в своей версии и убедиться в бесполезности своей системы защиты.

Распространённый способ упрекнуть кого-либо – перестать обращать на него внимание. *Лишение внимания* является одним из сильнейших, причём, чрезвычайно болезненных манипулятивных средств. Однако его применение без должной осторожности может привести к непредсказуемым результатам.

Большой привлекательностью и ценностью обладает то, что трудно доступно или редко встречается. В народе говорят: «Запретный плод - сладок». Желая привлечь внимание сотрудников к чему-либо обыденному, руководитель может умышленно драматизировать ситуацию, подчёркивать трудность и рискованность достижения цели, ограниченность возможностей и т. п.

Иногда в воспитательных целях целесообразно *переложить ответственность* за результаты работы на подчинённого. Это стимулирует деятельность, воспитывает самостоятельность, снимает избыточную тревожность. Начальник как бы уходит от руководства под каким-либо благородным предлогом: ссылаясь на занятость, некомпетентность, усталость или болезненное состояние. Подчинённому ничего не остаётся, как взять ответственность на себя.

Намёк заключается в том, что руководитель, не указывая на требуемое поведение прямо, не критикует, а идёт к цели окольными путями. При намёке слова или выражения руководителя конструируются так, чтобы не полностью высказанная мысль могла быть понята только по догадке. Это путь, шадящий самолюбие. Пользуются им при незначительных нарушениях, не подлежащих открытому осуждению и наказанию. Применять его целесообразно по отношению к подчинённым, проявляющим обидчивость, раздражительность, ревность, самодовольство, тщеславие, хвастовство и эгоизм.

Случается, что возникает конфликт по истинной или мнимой вине руководителя. В ситуации, когда принятые меры (устранение причин конфликта, примирение сторон, убеждение и др.) не дали заметных результатов, разумнее пойти на *компромисс*. Для этого нужно вначале дать возможность обличающей стороне излить недовольство, высказать публично свои жалобы, нелишне дать некоторое послабление (отступление), в особенности, если действительно режим труда был напряжённым. И наконец признать свою вину и наказать виновных. Иногда этим инцидент и исчерпывается.

Внушение может быть направлено человеком на самого себя. Очень сильно увеличивается внушаемость, когда люди образуют *толпу*. Они взаимно влияют и подражают друг другу. В толпе сознательная личность исчезает и человек ведёт себя совсем иначе, чем в одиночку, в

организованной группе или коллективе. Даже самый отъявленный индивидуалист поддаётся гипнозу толпы. Самые различные по уровню интеллекта люди могут обладать одинаковыми страстями, инстинктами и чувствами. Эти общие качества, управляемые бессознательно и существующие в почти одинаковой степени у большинства нормальных людей, соединяются вместе в толпе. Человек в толпе приобретает сознание непреодолимой силы, и это позволяет ему поддаваться таким чувствам и инстинктам, которым он никогда не даёт воли, когда бывает один. В толпе он менее склонен обуздывать инстинкты, поскольку толпа анонимна и не несёт в себе ответственности. Чувство ответственности, сдерживающее всегда отдельных людей, совершенно исчезает в толпе.

Существуют *принципы, которые определяют поведение людей в толпе*. Масса легче реагирует на эмоции. У неё ослаблены умственные способности. Она не поддаётся тонкому логическому рассуждению, а хочет слышать ясные мнения и сильные суждения. Человек в толпе лишается воли, он становится легковерным и склонным к обезличиванию. Уменьшается его способность к критике. В массе человек способен только к чёрно-белым краскам. На первое место выступает не разум, а инстинкты. У него обнаруживается склонность к произволу, преступности, свирепости, энтузиазму и героизму. В толпе всякое чувство и всякое действие настолько заразительны, что человек очень легко приносит в жертву свои личные интересы умонастроениям толпы. Толпа не знает ни сомнений, ни колебаний. Она всегда впадает в крайности. Высказанное подозрение тотчас же превращается в неоспоримую очевидность. Чувство антипатии и неодобрения толпа сразу же превращает в жестокую ненависть. Поэтому она без раздумий может пойти на смерть ради торжества какой-либо идеи. Даже инстинкт самосохранения не может её остановить. В народе говорят: у толпы много голов, но мало мозгов. Поэтому во все времена демагоги использовали толпу для массового внушения и манипулирования неконтролируемыми чувствами людей, внедряя свою волю в подсознание людей – зачастую с губительными последствиями.

По образному выражению В.М.Бехтерева, внушение может стать *«психической заразой»*, куда более опасной, нежели зараза инфекционная. «Психическая зараза» приводит к отупению, она может овладеть страной, континентами. Яркий пример тому - фашизм. Руководитель должен обладать способностью воздействовать на психическую сферу подчинённых. Эффективность воздействия определяется силой обаяния, волевых и интеллектуальных особенностей руководителя; отношениями, складывающимися с подчинёнными (доверие, авторитетность, зависимость) и способом конструирования сообщения.

Оратор, желающий *увлечь толпу*, должен использовать «сильные» выражения, преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пробовать доказывать что-нибудь рассуждениями и обращением к здравому смыслу.

Толпа воспринимает только простые и крайние чувства. Всякое мнение или идею, внушаемую ей, толпа принимает или отвергает целиком и относится к ней как к абсолютной истине или как к абсолютному заблуждению. Малейшее прекословие немедленно вызывает яростные крики и бурные ругательства в толпе, за которыми следуют действия и изгнание оратора, если он вздумает настаивать на своём. Толпе надо всегда представлять вещи в цельном виде, не указывая на их происхождение. Надо уметь предугадывать те чувства, которые порождает в толпе. Настоящий вожак должен обладать обаянием, когда сам попадает под обаяние определённой идеи. Толпа всегда готова слушать человека, одарённого сильной волей и умеющего воздействовать на неё.

Заражение представляет собой бессознательный процесс передачи эмоционального состояния от одного человека к другому. Это невольная подверженность человека в процессе общения к определённым *психическим состояниям*: азарту, драке, душевному подъёму, отваге, панике, смеху, увлечению, экстазу, энтузиазму и т. п. Степень проявления заражения обусловлена эффективностью действия на человека какого-то раздражителя (музыка, поступок, речь). Заражение способствует сплочению людей и обуславливает такие виды межличностных отношений, в основе которых лежат внушение и подражание. При наличии обратной связи в массе людей действует механизм индуктивного многократного взаимного усиления (резонанса) эмоциональных воздействий общающихся людей. Каждый в отдельности человек не испытывает организованного, преднамеренного давления, а просто бессознательно усваивает чьё-то поведение, безропотно подчиняясь ему. В истории отмечено много случаев эмоционального заражения масс: религиозные экстазы (крестовые походы, инквизиция, секты); массовые психозы на почве слухов о пожарах, эпидемиях; спортивные азарты; экстазы молодёжи на концертах рок- и поп-музыки.

Подражание - это следование общим правилам, примерам, образцам, эталонам, одно из основных явлений групповой интеграции людей. Здесь происходит не просто копирование поведения другого человека, а воспроизведение его через себя. В соответствии с законами подражания низшие по социальному статусу подражают высшим и осуществляется подражание от внутреннего к внешнему (вначале религия, затем обряды).

Убеждение - это воздействие на сознание, чувства, волю человека, посредством логического обоснования сообщения, разъяснения и доказательства важности того или иного положения, взгляда, поступка либо их недопустимости с целью побудить слушающего изменить существующие взгляды, установки, позиции, отношения и оценки либо разделить мысли или представления говорящего. Чтобы убедить, надо привлечь внимание объекта воздействия, изложить и разъяснить новую информацию, привести

впечатляющие аргументы.

Аргументация – это проведение логических доводов с целью доказать истинность какого-либо положения. Достигается она привлечением различных по силе психического воздействия на человека средств либо расположением аргументов особым порядком. Обычно показывается обоснованность и полезность какой-либо идеи. При этом требуются как большие знания, концентрация внимания, так и напористость, присутствие духа и, наконец, просто корректность. Тактика аргументирования должна быть заранее разработана и доведена до совершенства. Следует избегать демагогии и софистики. Сильные аргументы часто следует излагать в самом начале беседы, чтобы сразу укрепить свои позиции.

Из логики и риторики известны *общие советы по аргументации*.

1. Следует оперировать простыми и точными понятиями. Аргументы должны быть достоверными. Необходимо помнить, что преувеличение есть одна из форм лжи.

2. Способы аргументации должны соответствовать особенностям восприятия и темперамента вашего собеседника:

- доводы, разъяснённые по отдельности, обычно бывают более эффективными;

- несколько (3-4) ярких доводов убедительнее множества мелких аргументов;

- аргументирование не должно иметь вида монолога, пауза в ходе беседы имеет большое значение;

- как правило, лучше воспринимается собеседником «активное» построение фразы, чем пассивное.

3. Корректное ведение аргументации по отношению к собеседникам оказывается намного благоприятней, особенно при выгодных контактах. Поэтому следует признавать правоту партнёра, когда он прав. Вследствие чего, вы вправе ожидать и требовать такого же поведения от нашего партнёра.

4. Приспособить аргументы к личности делового собеседника:

- направить аргументацию на цели и мотивы собеседника;

- избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества и последствия, интересующие собеседника;

- употреблять понятную терминологию;

- в ходе беседы проверять воздействие аргументов перекрёстными вопросами;

- избегать излишней убедительности, которая может у собеседника с агрессивной натурой вызвать отпор (эффект «бумеранга»).

5. Избегать неделовых выражений, затрудняющих аргументирование и понимание, не произносить пустых фраз.

6. Пытаться как можно нагляднее изложить свои доказательства, идеи и соображения. Книжки, рисунки, схемы и графические материалы повышают

эффективность аргументации. Но при этом следует понимать, что сравнение должно быть понятным собеседнику. Сравнения должны усиливать вашу аргументацию, но без преувеличения и крайностей, которые могут вызвать недоверие собеседника.

7. Наилучшим, наиболее простым и широко используемым способом аргументации является ссылка на авторитетный источник информации. Экспериментально доказано, что информация из авторитетного источника усваивается примерно в два раза эффективнее, чем из малоизвестного. Это обстоятельство обязывает руководителя, с одной стороны, заботиться о собственном авторитете, а с другой – предоставлять аргументы из наиболее известных и уважаемых источников: высказывания великих людей; материалы, опубликованные в центральной прессе, передаваемые по радио и телевидению; требования нормативных актов; авторитет общественного мнения.

Основу метода убеждения составляет отбор, логическое упорядочение фактов и выводов согласно единой функциональной цели. Убедить кого-либо в чём-либо – значит добиться такого состояния, когда убеждаемый, вследствие логических рассуждений и умозаключений, согласится с определённой точкой зрения и будет готов защищать её или действовать в соответствии с ней. Метод убеждения как интеллектуальное воздействие считается наиболее универсальным и основным в руководстве персоналом.

На развитие коллектива существенно влияют *социально-психологические явления или состояния*: мнение, настроение, традиции и морально-психологический климат. *Мнение коллектива* - это оценочно-эмоциональное суждение, установившееся представление членов коллектива по каким-то вопросам или проблемам его жизни, затрагивающим их общие интересы. Мнение - это барометр настроения людей. Оно представляет собой не совокупность индивидуальных мнений, а качественно новое образование, составляющее «сплав» убеждений, чувств и воли членов коллектива. Мнение коллектива выполняет функцию регулирования общественных отношений в коллективе (влияние на поведение); функцию стимулирования социально-психологических процессов, протекающих в коллективе; воспитательную функцию. Авторитет руководителя находится в непосредственной зависимости от мнения коллектива. Однако оно не всегда может быть верным.

Настроение коллектива - это чувственный настрой людей, эмоциональная восприимчивость каких-либо обстоятельств, позиций и т. п. В процессе трудовой деятельности весьма полезен самонастрой. Положительные эмоции способствуют созданию добротного психологического климата на производстве. Возникающая «цепная реакция» доброжелательности оптимизирует деятельность трудового коллектива в целом и индивидуально каждого сотрудника. Известно, что утомляет не работа, а отрицательные эмоции и мысли. Коллективное настроение обладает

огромной организующей силой. В хорошем настроении коллектив деятелен, мало подвержен усталости. При подавленном настроении падает активность, нарастает усталость, скованность действий. Настроение ярко выступает в человеческих переживаниях радости и горя. Руководитель должен стремиться к торжеству здорового духа, мажорного настроения. Для достижения этого необходимо знать классификацию важнейших факторов настроения: субъективных и объективных. *Субъективные факторы* связаны с психологическими особенностями и состоянием здоровья работников. Например, целесообразно формировать коллективы из работников с разными характерами и темпераментами, стремиться к тому, чтобы в каждом подразделении были люди с сильными характерами, жизнерадостные, инициативные, оптимистически настроенные. Следует заботиться о здоровье людей, так как в здоровом теле - здоровый дух. Существует прямая связь между здоровьем и настроением людей.

Объективные факторы подразделяются на внепроизводственные и производственные. Внепроизводственные: материальные условия жизни, социальное окружение по месту жительства, близость магазинов, служба сервиса, транспорт, обеспечение детскими учреждениями. Настроение трудящихся формируется под влиянием достижений, недостатков, трудностей. Производственные факторы: научная организация труда, система материального и морального стимулирования, культура общения.

Традиция - это сложившиеся и передаваемые друг другу элементы социального и культурного наследия в коллективе. Они сохраняются в течение длительного времени, так как связаны с устойчивыми эмоционально-оценочными суждениями людей. В качестве традиций могут выступать идеи, нормы поведения, обычаи, определённые общественные установки, ритуалы, формы деятельности, ценности и т. д. Традиции оказывают положительное или отрицательное воздействие на процессы адаптации, коммуникации и интеграции в коллективе. Поэтому руководителю необходимо изучать традиции коллектива и оказывать направленное воздействие на их содержание. Создание традиций - это постоянный поиск того, что может вызвать у людей глубокие совместные переживания, обостряющие в сознании каждого потребность в общении. Традиции, писал А.С.Макаренко, должны быть «коллективной радостью». При этом условия традиции коллектива выступают как мощное средство сплочения людей.

Во многом достижения как отдельного работника, так и коллектива в целом являются следствием сложившегося в нём социально-психологического климата. Понятия «социально-психологический климат», «морально-психологический климат», «эмоциональный климат», «духовная атмосфера» и т. п. широко используются в научной литературе и на практике как синонимы. Они характеризуют преобладающий в группе относительно устойчивый эмоциональный настрой, в котором соединяются настроения людей, их

душевные переживания и волнения, отношения друг к другу, к подчинённым и руководителям, к своей работе и окружающим событиям. *Социально-психологический климат* является качественной стороной межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности социальных, моральных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности.

Различают *благоприятный и неблагоприятный*; здоровый и нездоровый психологический климат в коллективе. Благоприятный морально-психологический климат представляет собой позитивный настрой коллектива по отношению к руководителю, членам коллектива, к условиям работы в целом. Атмосфера межличностных отношений при этом даёт возможность каждому сотруднику чувствовать себя неотъемлемой частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата в коллективе являются: доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителя на подчинённых и признание за ними права принимать значимые для коллектива решения; достаточная информированность членов группы о задачах коллектива и состоянии дел при их выполнении; удовлетворённость принадлежностью к коллективу; высокая степень взаимопомощи; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе; взаимная забота и опека друг друга.

Существенными компонентами морально-психологического климата являются социальный оптимизм, нравственная воспитанность и психологическая совместимость членов коллектива. Влияют на психологический климат социально-экономические условия и межличностные отношения членов коллектива. Весомую роль играют позитивные неформальные социально-психологические отношения (взаимопонимание, справедливость, терпимость, уважительность) и следующие факторы: быстрое и ритмичное выполнение заданий, доброжелательное отношение, общность потребностей и интересов членов коллектива, психологическая совместимость, самоуправление, совпадение целей коллектива и каждого его члена, сотрудничество или совпадение лидера и руководителя, стабильность состава.

Благоприятный психологический климат может означать не только повышение производительности труда, рост дисциплины, уменьшение текучести кадров. Вместе с тем благоприятный психологический климат улучшает настроение коллектива, каждого отдельного работника, стимулирует его к повышению собственной культуры, повышает самооценку,

развивает в людях активность, общительность, чуткость по отношению друг к другу и т. п.

Морально-психологический климат складывается в процессе деятельности и общения членов трудового коллектива. Он *оценивается* следующими показателями: состояние дисциплины, сплочённость, текучесть кадров, трудовая и общественная активность, удовлетворённость трудом. Руководитель обязан обеспечивать формирование благоприятного психологического климата, используя методы социального управления, преодоления конфликтов и развития сплочённости коллектива. В литературе по психологии менеджмента часто пишется, что управляющие должны время от времени делать работникам маленькие подарки, устраивать для них вечеринки, помнить об их днях рождения и осуществлять проявления доброй воли по отношению к подчинённым. Это нужно не только для того, чтобы стимулировать продуктивную работу, но и для создания в коллективе благоприятного климата заботы о ближнем.

Кого же любят в коллективе? Обычно к таковым относятся люди добрые, весёлые, жизнерадостные, оптимистически настроенные и общительные, трудолюбивые, умеющие и желающие всё делать своими руками. А *не любят*, как правило, зазнаек, зануд, лодырей, нравоучительных теоретиков, нытиков, хитрых.

Мы всегда лучше относимся к тем людям, для которых мы что-то делаем, чем к тем, кто что-то делает для нас. Помимо этого, мы лучше относимся к людям, когда они не строят из себя жертву. Вот почему хороший руководитель должен действовать в обоих направлениях: отдавать подчинённым своё время и энергию, но одновременно с этим пресекать попытки тех, кто пытается сделать из него виновника своих несчастий. Он понимает, что задача состоит не только в том, чтобы поднять моральный дух работников, но и в том, чтобы не уменьшить свой собственный дух. Когда моральное состояние руководителя на высоте, ему легче удастся стимулировать энтузиазм и высокую работоспособность своих подчинённых.

Следует иметь в виду, что хорошие взаимоотношения можно разрушить всего одним неправильным словом и всего одним неправильным действием. Руководителю необходимо опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива, привлекая их к управлению. Смысл привлечения работников к управлению является к тому же действенным способом повысить качество принимаемых руководителями управленческих решений. Это хорошее средство помочь управляющим найти лучшее решение возникающих на производстве задач.

Проблема психологического климата занимает большое место в зарубежной теории и практике управления. Главным теоретическим инструментом формирования благоприятного психологического климата там выступает *доктрина человеческих отношений*. Ей придаётся чрезвычайно

большое значение. Корпорация «Дженерал моторс» (США) издаёт специальную «многотиражку». Еженедельно руководящий персонал заводов получает 40000 экземпляров газеты, в которой освещаются различные аспекты проблем человеческих отношений. Доктрина находится на службе у промышленников и помогает им повышать эффективность производства. Она провозгласила необходимость уважения к личности, демократизации и гуманизации отношений к подчинённым, так как «страх и зарплата не могут быть больше достаточным побудительным стимулом». Нужен «настрой» на работу. Управление - это в первую очередь работа с людьми, надо двигать их не формальными предписаниями, а искать отклик в душах исполнителей, пробуждать энтузиазм. Если психологические потребности удовлетворены, он трудится более производительно, так же, как «спокойная корова даёт больше молока», не протестует, не жалуется, не противится действиям хозяина.

Основу здоровых отношений в коллективе составляет *доброжелательное отношение* руководителя к каждому из подчинённых, которое формирует в конечном счёте его авторитет, уважение к нему. Человек, который неуважает и показывает неспособность научиться уважать других, не может оставаться на руководящей работе. Руководитель обязан следить, чтобы среди его подчинённых не было людей возмущённых, «затаивших» недовольство, несогласных и т. п. Взаимоотношения руководителя и коллектива должны строиться на убеждении, что начальник как человек равен всем другим и только в силу большого опыта, знаний, способностей обязан выполнять роль наставника, организатора, учителя.

Большинство правил, разработанных для руководителей зарубежными фирмами, представляют, по сути, рекомендации для обеспечения благоприятного психологического климата. Так, например, корпорация «Дженерал моторс» *рекомендует управляющим*: «Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они тебе непосредственно ничего не дают. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно. Имей бесконечное терпение. Будь справедлив, особенно в отношении подчинённых. Будь вежлив, никогда не раздражайся. Будь краток. Всегда благодари подчинённого за хорошую работу. Не делай замечаний подчинённому в присутствии третьего лица. Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчинённые, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни. Выбор и обучение умного подчинённого - всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим. Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий. Не спорь по мелочам, мелочи только затрудняют работу. Не бойся, если твой подчинённый способнее тебя, а гордись своим подчинённым. Никогда не испытывай своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы. Но в этом последнем случае применяй её в максимально возможной степени. Если твоё распоряжение

оказалось ошибочным, признай ошибку. Всегда старайся во избежание недоразумений давать распоряжение в письменном виде». К последней рекомендации следует подойти критически: не «всегда» её нужно исполнять.

В каждом коллективе у нас в своё время разрабатывали так называемый «социальный паспорт», где находили отражение основные социальные и морально-психологические параметры коллектива на определённом этапе его развития. Социальный паспорт коллектива включал в себя краткую характеристику этапов его формирования, традиций и достижений, социально-демографический состав, уровень квалификации, социально-психологический климат, перспективные и ближайшие цели развития коллектива.

Эффективность управления, настроение людей, отношения между сотрудниками зависят от многих факторов: условий труда, уровня профессиональных навыков работников, опыта и качественного состава управленцев и др. Но одну их первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя, так как он наделён правом принятия решений и выступает единоначальником в пределах данных ему полномочий.

Предлагаем *краткий перечень требований к личности руководителя*, обеспечивающий в коллективе благоприятный психологический климат.

1. Руководитель должен быть управляющим, а не погонщиком, поэтому *он обязан*:

- вести коллектив, а не погонять;
- полагаться на кооперацию и содействие сотрудников, а не только на свою власть;
- держать сотрудников в курсе дел, заинтересовывать их в решении проблем, а не решать всё самому, полагаясь на свою власть;
- говорить «мы», объединяя себя с коллективом, а не говорить всегда «я»;
- подавая пример, самому всегда приходиться вовремя, а не требовать этого только от других;
- исправлять свои ошибки, а не искать ответственных за них.

2. Для руководителя необходима вера в своё дело, смелость, целеустремлённость, решительность и умение показать эти качества своим подчинённым.

3. Знание науки об управлении.
4. Умение ценить своё время и время подчинённых.
5. Проявление строгости и требовательности (без придирчивости).
6. Умение критиковать и воспринимать критику.
7. Умение поощрять и наказывать.
8. Приветливость и тактичность.
9. Чувство юмора.

10. Умение доброжелательно говорить, вести дружескую беседу, внимательно слушать и молчать.

Наиболее *распространёнными ошибками современных руководителей* являются:

- чрезмерный контроль текущей деятельности в целях проверки выполнения заданий;
- частые выговоры подчинённым или открытая брань, унижение вместо выражения неодобрения в корректной форме;
- редкое проявление интереса к мнению подчинённых;
- недостаточная мотивация сотрудников к эффективной деятельности;
- постоянное понукание подчинённых с требованием трудиться больше, быстрее и качественнее;
- частое использование власти в процессе делового обсуждения возникающих проблем с подчинёнными.

Чем больше руководитель проявляет заботы о членах своего коллектива, тем успешнее коллектив решает свои задачи. Руководитель коллектива, помимо деловых качеств, должен обладать *«эффектом притяжения»* к себе людей, то есть быть незаурядным, иметь ярко выраженную способность к общению, уметь повести за собой людей. Условно таких людей можно подразделить на вожаков, лидеров и аниматоров. *Вожак* - это самый авторитетный член коллектива, обладающий высоким эффектом внушения и убеждения. Отечественный писатель Павленко П.А. заметил однажды: «Большая душа, как большой костер, издалека видна». *Лидер* - это человек, обладающий высоким уровнем влияния на членов коллектива в силу своего личного авторитета, способный увлекать своим поведением, вызывать подражание и внушение, умело использовать убеждение. *Аниматор* - работник, превосходящий других в определённой ситуации по крайней мере в каком-то одном качестве или обладающий какими-либо незаурядными личностными качествами, которые проявляются ситуативно и временно возвышают его, делая «калифом на час».

Чтобы стать вожаком в коллективе, необходимы разносторонние данные, соединившие в себе знания, умения и навыки успешной работы. Наиболее вероятно стать лидером в коллективе, если у личности есть способность увлекать людей, внушать и убеждать словом и делом. Тогда он воспринимается членами группы как «один из нас», как «подобный большинству из нас», как «лучший из нас».

Прирождённых лидеров отмечает сама природа. Они умеют:

- воодушевить людей на работу, превосходящую их способности;
- убедить окружающих людей в той или иной идее;
- быть маниакально требовательными к качеству;
- иметь смелость довести дело до конца;

- доверять как своему сердцу, так и уму;
- любить людей;
- вести своим примером за собой;
- брать ответственность на себя;
- не принимать ни денег, ни славы, если они не заслуженны;
- быть честными с собой и с другими.

Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть. В отличие от руководителя (официального лидера), которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают вышестоящим руководством и который располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместных действий, неофициальный лидер выдвигается из числа окружающих его людей стихийно. Он не обладает никакими властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности. Неофициальный лидер может оказывать на коллектив как положительное, так и отрицательное влияние, то есть помогает или мешает решению производственных задач. Для того, чтобы член коллектива стал неофициальным лидером, решающим является его отношение к труду, производственная квалификация и компетентность, внимание к людям, умение решать производственные и социальные проблемы коллектива.

Неофициальный лидер может быть определён методом анкетирования. Упрощённо суть метода состоит в том, что всем членам коллектива раздаётся анкета с вопросами примерно следующего содержания. С кем бы вы хотели и с кем не хотели совместно работать? С кем бы вы хотели и с кем не хотели вместе проводить свободное от работы время? На основе анкетных данных составляется социограмма коллектива, в которой кружками показывают членов группы, сплошными линиями - положительные, а пунктирными - отрицательные выборы. Наибольшее число положительных выборов для работы и отдыха получает неформальный лидер. Анализ социогаммы позволяет определить степень психологической совместимости членов коллектива. Результаты опроса и анализа не следует придавать широкой гласности. Особенно это касается лиц, отверженных коллективом.

Чаще всего *негативный* лидер появляется в коллективе при слабости позиций официального лидера, неудовлетворительном морально-психологическом климате, низкой организации труда, несовершенстве методов его стимулирования и т. д. При обнаружении негативного лидера следует сделать анализ и прежде всего ликвидировать условия, стимулирующие его деятельность. Могут быть моральные и психологические мотивы поведения негативного лидера. В качестве *моральных мотивов* выступают: мнимая борьба за справедливость, независимость своего мнения, доказательство своего интеллектуального превосходства и т. п. *Психологическими мотивами* являются: антипатия, бравлада, зависть,

тщеславие и т. п. В роли негативных лидеров чаще выступают «трудные» молодые люди с сильным характером.

Приёмы переориентации негативного лидера:

- привлечение к активной общественной или производственной деятельности по его интересу. При этом удовлетворяется его стремление к влиянию на окружающих путём выполнения различных поручений по решению полезных коллективу задач;

- вызов чувства стыда, совестливости, переживания за свои поступки путём задушевного дружелюбного разговора с глазу на глаз или на совете бригады. Беседа должна быть доброжелательной, мягкой с предложением помощи, с проявлением понимания и уважения его личных достоинств;

- развенчание в коллективе конкретных поступков или рассуждений лидера, умелое обнажение аморальной, антиобщественной сути его действий или рассуждений. При этом необходимы логичность, объективность, сдержанность в высказываниях, честность. Недопустимо оскорблять человека, следует стараться быть доброжелательным и вести разговор о недостойных поступках, а не о чертах характера или личности в целом;

- прямое, категоричное официальное обращение руководителя к лидеру, как к одному из своих подчинённых по поводу недопустимости его поведения. Разговор должен содержать прямое категорическое требование изменить поведение. При этом надо внимательно следить за реакцией подчинённого, чтобы не допустить «перенакала» обстановки, говорить нужно твёрдо, но вежливо и выдержанно;

- крайней мерой является перевод негативного неофициального лидера в другое звено, бригаду, на другой участок или увольнение. При этом не должны быть нарушены правовые нормы работника. Желателен перевод в сильный коллектив, где бы он мог почувствовать свои ошибки и отпор со стороны коллектива.

Очень часто начальник, решая расстаться с подчинённым безболезненно и с минимальным ущербом для дела, приставляет к нему помощника-стажёра якобы с целью обучения. А когда стажёр познает все премудрости и готов к самостоятельной работе, его наставнику предлагается поискать другое место работы.

Итак, здоровым можно считать тот коллектив, оптимальным тот психологический климат, в котором отрицательные явления не находят почвы для развития, преодолеваются общими усилиями. Многочисленные исследования показали: благоприятный социально-психологический климат коллектива способствует повышению производительности труда на 5-20%. И, что очень существенно, благоприятствует улучшению самочувствия, профилактике нервных стрессов, укреплению здоровья и благополучия коллектива.

Советуем прочесть

Аникеева Н.П. Психологический климат коллектива. - М., 1989.

Иосефович Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем /Пер. с англ. – М.: Вече, 1995. – 381 с.

Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива /Под ред. Б.Д.Парыгина. - Л.: Наука, 1986. - 239 с.

Секреты умелого руководителя /Р.Н.Кордон и др. - К.: Техника, 1989. - 495 с.

Щёкин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 399 с.

6 УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА

Дисциплина – одно из основных условий преуспевания трудового коллектива. Она обеспечивает определённый порядок в деятельности людей. В основе дисциплины лежит осознание общественного долга, чувство ответственности перед коллективом за порученное дело, привычка строго выполнять трудовой распорядок.

Управление дисциплиной труда является не самоцелью, а средством достижения цели. Укрепление дисциплины - это резерв повышения продуктивности труда, не требующий капитальных вложений и дающий быструю отдачу. *Цель дисциплинарных воздействий* состоит в том, чтобы побудить персонал вести себя на работе достойно, где «достойное» поведение определено как соблюдение правил и инструкций производства. Организационные правила и инструкции описывают определённые цели, преследуемые коллективом, и дисциплинарные воздействия, предпринимаемые в случае нарушения установленных стандартов, норм, правил или предписаний.

В сфере производства обычно различают государственную, производственную и трудовую дисциплину. *Государственная* дисциплина предусматривает строгое соблюдение законов, выполнение государственных заказов, осуществление решений министерств, ведомств и договорных обязательств. Это, так сказать, фундамент, на котором строится вся иерархия дисциплины и порядка не только в стране, но и на предприятиях, и в каждом трудовом коллективе.

Производственная дисциплина предполагает соблюдение правил безопасности, принятой технологии производства, режимов работы и ремонта оборудования, соблюдение паспортов крепления и управления кровлей очистных выработок, паспортов проведения подготовительных выработок, буровзрывных работ (БВР) и т. п. Это материальная основа эффективности

производства.

Трудовая дисциплина представляет собой строгое соблюдение каждым работником правил внутреннего распорядка, должностных инструкций, чёткое и добросовестное выполнение своих обязанностей, сознательное отношение к коллективной собственности, вежливое, тактичное поведение в коллективе и т. п. В настоящее время каждому из нас предельно ясно, что без укрепления трудовой дисциплины не могут быть достигнуты высокие количественные и качественные результаты работы.

Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- должностные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В реальной жизни любого коллектива существуют две стороны: обязательные для всех единые правила, порядки и человеческие отношения (нормы поведения).

Каждому из нас предельно ясно, что без укрепления трудовой дисциплины не могут быть достигнуты высокие количественные и качественные результаты деятельности коллектива. Работа по налаживанию дисциплины сложна и многообразна. Для её успешного осуществления необходимо прежде всего знать и умело использовать рычаги воздействия на нерадивых подчинённых, выработать действенную стратегию и тактику организационной работы. А чтобы создать эффективные мероприятия дисциплинарной политики, руководитель должен знать *причины*, подталкивающие людей к нарушениям дисциплины, которые можно приблизительно разбить на три группы: производственно-технологические, социально-экономические и субъективные. К *производственно-технологическим* причинам относятся: плохие условия и организация труда, недостаточное материально-техническое обеспечение. К *социально-экономическим* - дефицит рабочих, вредные традиции, транспортные затруднения, плохое медицинское и коммунальное обслуживание, трудности в организации досуга, грубый стиль руководства. *Субъективные* причины сводятся к несоответствию некоторых черт характера человека специфике работы, семейным проблемам, неудовлетворённости работой или зарплатой, болезням и т. п.

Причинами недисциплинированности к тому же могут быть:

- стремление отдельных личностей к возбуждению и активности;
- реакция на препятствия при целенаправленном поведении;

- реагирование на недостаток положительного отношения со стороны руководителя и коллег;
- реакция, направленная на завоевание автономии и независимости;
- действия, демонстрируемые исключительно ради удовольствия испытать сопротивление.

Частным случаем рассогласования взаимодействия руководителей с подчинёнными является *отказ исполнения*. Под отказом понимается открытое выражение исполнителем своего несогласия с руководителем (хотя отказ может быть и скрытым), проявляющееся в неисполнении распоряжений руководителя, что обычно расценивается как нарушение производственной дисциплины. Однако, отказы исполнения могут иметь некоторый положительный смысл. Во-первых, они могут быть сигналом ошибочности решений руководителя и должны приводить к их пересмотру; во-вторых, свидетельствовать о наличии у исполнителей лучших предложений по решению проблем организации, то есть могут быть показателем либо высокой активности исполнителей, либо низкой компетенции руководителей.

Руководители нередко применяют методы управления, которые приводят к ухудшению социально-психологического климата в коллективе, к снижению творческой активности, пассивному отношению к труду. Для профилактики отказов следует использовать индивидуальный подход к каждому. Степень управляемости определяется сочетанием индивидуальных особенностей исполнителя и руководителя в процессе взаимодействия.

Основываясь на опыте управленческой психологии, можно сформулировать следующие *правила управления*.

1. Учитывайте:

- условия труда и взаимодействия;
- индивидуальные особенности исполнителей;
- своё эмоциональное состояние и состояние подчинённых;
- уровень развития группы, на которую воздействуете.

2. Прогнозируйте ответные действия исполнителей.

3. Стимулируйте положительное восприятие действий руководителя.

4. Не забывайте о конечной цели воздействия и управления.

Эти правила сопровождаются рекомендациями *методов руководства* при отказе исполнения: а) убеждение и внушение; б) просьба; в) требование (приказ, распоряжение, указание); г) косвенное воздействие (через других руководителей, коллектив или отдельных его представителей, через организацию условий и обстоятельств и т. д.); д) отрицательное стимулирование (предупреждение о наказании).

Предприятие в состоянии собственными силами справиться с нарушениями дисциплины в 50-80% случаев. Любой руководитель, действуя в пределах своих полномочий, *может и должен*:

- улучшать условия труда подчинённых;

- распределять работу между подчинёнными в соответствии с их личными способностями и желаниями;
- систематически повышать квалификацию рабочих, добиваясь совмещения профессий, получения более высоких разрядов;
- самокритичнее относиться к стилю своего руководства и совершенствовать его.

Эти меры будут иметь не только прямой результат, то есть помогут устранить некоторые причины недисциплинированности, но и косвенный. Подчинённые, видя заботу о них, будут стремиться не подводить руководителя тем или иным проступком.

Для успешной борьбы с нарушителями дисциплины нужно знать, кто является нарушителями и в какой среде они живут. Говоря научно, следует представлять себе «социальный портрет» нарушителя дисциплины. К стратегическим положениям по укреплению дисциплины необходимо отнести *основополагающее правило*: первый удар следует нанести по злым нарушителям, допускающим повторные проступки, и по руководителям, не принимающим необходимых мер к выявлению и искоренению злых нарушений. Известно, что постоянными нарушителями дисциплины является узкий круг лиц, к которым руководители своевременно не применяют соответствующих эффективных мер воздействия.

Анкетирование директоров различных предприятий по вопросу управления дисциплиной позволило *сделать выводы*: для укрепления дисциплины целесообразно использовать весь комплекс социально-экономических, организационных и нравственных форм влияния на работающих; дисциплине труда нужно уделять постоянное внимание, так как это динамично изменяющийся параметр по мере удовлетворения потребностей. Обеспечить такой подход является первейшим долгом руководителей всех рангов.

Учёные НИИ труда, проанализировав опыт многих предприятий, *пришли к выводу*: для повышения дисциплины труда следует улучшать всё - и ритмичность производства, и жилищные условия коллектива, и соревнование, и систему движения кадров, и условия, и характер работы каждого члена коллектива.

На многих предприятиях существовал комплексный план укрепления трудовой дисциплины, разрабатывался и вводился в действие «Кодекс социально-этических норм рабочих и служащих коллектива». Один из знатных руководителей – директор «Магнитки» Д.П.Галкин как-то отметил: «Воспитать, убедить, заинтересовать и заставить - вот формула нашего подхода к работе с коллективом в формировании дисциплины труда». Можно, на наш взгляд, согласиться с этим утверждением, если только поменять местами некоторые из мер воздействия. На первом месте должно быть – «заинтересовать!» Затем, очевидно, - «убедить, воспитать и заставить...»

Для укрепления дисциплины в первичных коллективах отдельных предприятий используют *специальные карточки* работающих, в которых отмечается профессиональный рост, выполнение заданий, зарплата, образование, поощрения, наказания и др. Записи в карточку производятся в присутствии работающего при его наказании. Не реже одного раза в квартал эти карточки просматривает начальник участка.

На сегодняшний день имеется огромный опыт по поддержанию высокой дисциплины и порядка в трудовых коллективах. Результатом обобщения практического опыта по управлению дисциплиной труда являются приведенные ниже *основные заповеди дисциплинарной работы*. Первая и основополагающая заповедь гласит: работу по укреплению дисциплины в коллективе следует начинать с самого себя, а затем приступать к устранению причин, вызывающих или провоцирующих нарушение трудовой дисциплины. Для руководителя должна быть присуща личная дисциплинированность, без которой не может быть и речи о дисциплине и порядке в коллективе. Категорически воспрещается использовать дисциплинарные воздействия для достижения иных целей, кроме общественно необходимых. Нарушение этой заповеди является по существу злоупотреблением властью, должностным преступлением, за совершение которого руководитель несёт моральную, материальную и дисциплинарную ответственность. Применяйте коллективные формы ответственности за состояние трудовой дисциплины. Ибо как бы ни бился руководитель в одиночку за налаживание должного порядка и дисциплины – успеха ему не достичь. Рекомендуется, в основном, групповая ответственность за трудовую дисциплину и коллективная «проработка» нарушителей. В борьбе за высокую и сознательную дисциплину труда следует использовать такое мощное средство, как формирование общественного мнения нетерпимости к нарушениям и нарушителям трудовой дисциплины. Большинство применяемых к нарушителям мер воздействия должно исходить от товарищей по работе, то есть от равных среди равных. Следует не только словом, но и делом пресекать разгильдяйство. Безнаказанность за плохую работу и недисциплинированность разлагающе влияют на весь коллектив. К уговорам и угрозам нерадивые довольно быстро привыкают, а добросовестные работники чувствуют себя несправедливо ущемлёнными. Подтяните отстающих, тогда и передовые ускорят свой шаг.

Борьба за трудовую дисциплину должна быть целенаправленной, квалифицированной, систематической и гласной ради производства и в угоду добросовестному человеку. Не следует без необходимости изменять уровень требовательности и строгости. Осуществлять дисциплинарные воздействия должны в первую очередь *непосредственные руководители*. Эта заповедь довольно часто нарушается. Непосредственный руководитель нередко перекладывает ответственность на своего начальника, не желая портить отношения с нарушителями дисциплины. Мелкие нарушения, являющиеся

источником более серьёзных, не замечаются таким руководителем. Это мгновенно разрушает авторитет непосредственного руководителя. Подчинённые со временем перестают уважать и считаться с ним.

Дисциплинарные воздействия обязательно должны быть справедливыми. Считается, что только *справедливое наказание* способно привести к положительным сдвигам в поведении. Наказание чрезмерное, оскорбляющее достоинство человека, серия наказаний за один и тот же проступок вызывает обиду и ожесточение, приводит к снижению результативности труда. Известно, что чем более высококвалифицированные сотрудники трудятся на предприятии, тем менее эффективнее работает система наказания. К тому же размер всевозможных штрафов, лишений премий и выслуги лет не должен превышать 30% от реального дохода сотрудника.

Несправедливость наказания одного из подчинённых деморализует остальных, не улучшая дисциплины. В борьбе с любым видом недисциплинированности следует использовать все возможные способы влияния на нарушителя: от дружеской беседы, административных способов, воздействия общественности, товарищеского суда до привлечения государственных органов правопорядка.

Приведенные выше основные заповеди не исключают, а предполагают постоянную *профилактическую работу*, направленную на анализ причин нарушения дисциплины и их предотвращение. Поэтому следует иметь чёткое представление о структуре групп, которые складываются в коллективе; взаимоотношениях людей в группах; конфликтах в коллективах и мотивации поведения отдельных личностей. Кроме того необходимо принять во внимание, что на людей сильнее всего влияют те, мнения которых для них существенны, которым они симпатизируют или которых они уважают. Знания о конкретных неформальных группах чрезвычайно важны для понимания процессов, происходящих в коллективе, и управления ими, для предсказания эффективности тех или иных дисциплинарных мер, установления и поддержания личного авторитета руководителя и регулирования поведения отдельных работников. *Установлено*: каково поведение неофициального лидера, таково в большинстве случаев и поведение группы. Доброжелательные отношения членов неформальной группы работники часто ценят больше, чем официальные поощрения формального руководителя. Поэтому руководитель при выборе мер дисциплинарного воздействия обязан учитывать не только особенности личности провинившегося, но и неформальные отношения в коллективе. Иначе говоря, нужно управлять не только отдельными людьми, но и группами.

Дисциплинарные воздействия на подчинённых преследуют одновременно две *тактические цели*: во-первых, добиться, чтобы нарушитель не повторил проступка, и, во-вторых, дать урок другим и тем самым

предотвратить аналогичные промахи с их стороны. Какие меры воздействия лучше применять? Важно учитывать, что система воздействия на нарушителя, которая стимулирует исправление, предпочтительнее и гуманнее наказующей. К тому же исправляющие меры ориентированы прежде всего на устранение причин, вызвавших нарушение. Однако необходимо жёстко обращаться с намеренным, сознательным разгильдяйством. Каждое нарушение должно быть замечено руководителем, по каждому должны быть приняты меры, предупреждающие или карающие нарушителя. К сотрудникам, которые чаще или в большей степени допускают нарушения, должны применяться усиленные и более жёсткие дисциплинарные воздействия.

В каждом коллективе должен действовать заранее продуманный и письменно закреплённый *иерархический перечень поощрений и наказаний*. Иногда меры воздействия закреплены в коллективных договорах, но они зачастую далеки от совершенства: слишком общи, неконкретны, не привязаны к отдельным видам нарушений.

На каждом производстве должен быть разработан *механизм воздействия* за дисциплинарные проступки, действующий по принципу «раскалённой печки», который был предложен экспертом по менеджменту Дугласом Мак Грегором. Горячая плита создаёт комфортные условия для законопослушных людей. Она излучает жар, предупреждая, что прикосновение к ней опасно: каждый потенциальный нарушитель должен предвидеть неизбежность наказания за свой проступок. Разогретая печь обжигает сразу же, лишь только к ней прикоснёшься, и чем плотнее - тем сильнее ожог, так и дисциплинарный механизм должен действовать безотлагательно, быстро и надёжно: если наказание необходимо, то осуществлять его надо незамедлительно. Горячая плита наказывает только руку, которая к ней прикоснулась. *Цель наказания* изменить только поведение, а не личность человека целиком. Если вам удастся сохранить объективность и сконцентрироваться только на заслуживающем наказания поведении, оно будет эффективнее. Печь обжигает каждого, кто к ней прикасается, без всяких исключений. Не важно, кто дотрагивается до неё, какой бы пост он ни занимал, кто бы за него ни ходатайствовал, как бы вы к нему ни относились - результат всегда одинаков. Для вас не должно иметь значение, кто провинился. Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство ослабить боль. Для повышения эффективности наказания нужно не только говорить другим, чего они не должны делать, но и то, что они должны делать, чтобы боль от наказания не была слишком сильной. И последний вывод: на кого обижается человек, получивший ожог? На себя. Только человек с большой психикой может обидеться на печь. А вот вывод сделает каждый нормальный человек, что в следующий раз прикасаться к ней не стоит. Система дисциплинарных воздействий должна действовать аналогично. При этом важно, чтобы каждый сотрудник заранее

знал, за что и в каком размере его могут поощрить и наказать.

На некоторых предприятиях разработаны в коллективах внутренние стандарты «*Дисциплина труда*». Они выдаются отделом кадров в виде памятки поступающим на работу, вывешиваются на видном месте и содержат связанный воедино список дисциплинарных нарушений и возможных санкций, с указанием конкретных лиц и общественных организаций, принимающих участие в разборе и определении меры воздействия. Там приведена система поощрений за образцовую работу и дисциплину; список уважительных причин и порядок подачи и разбора апелляций.

Как соотносить различные проступки с наказаниями? Прежде всего процедура наложения взысканий должна быть предельно простой и понятной. Целесообразно, *посоветовавшись с коллективом*, решить вопрос: какие нарушения в вашем коллективе являются наиболее опасными? Все виды проступков можно распределить на три группы: мелкие, средние и грубые нарушения. Для каждой группы устанавливаются последовательно усиливающиеся наказания. При этом повторное нарушение фиксируется и пресекается как проступок на одну ступень серьёзнее. Оформляется всё это в виде таблицы, кроме которой к тому же нужно детально продумать и составить инструкцию последовательности этапов работы по предотвращению нарушений дисциплины.

Решение по предотвращению нарушения и укреплению трудовой дисциплины не следует принимать опрометчиво. Ему должна предшествовать кропотливая работа, при этом желательно провести её в следующей *последовательности*: обнаружение нарушения и нарушителя; предварительный анализ и выявление причины дисциплинарного нарушения. На этом этапе непосредственный руководитель должен найти ответы на ряд вопросов. Что произошло, где, когда? Кто совершил нарушение? Каковы объяснения нарушителя? Есть ли смягчающие вину обстоятельства?

Система чёткой регистрации нарушений, предупреждений и взысканий является необходимым условием успеха в борьбе за высокую дисциплину. Письменные предупреждения и объяснительные записки хранятся в личном деле, при отсутствии повторных проступков в течение одного года они теряют юридическую силу. Разбор дела лучше проводить на так называемом «*Совете дисциплины*». В его состав включаются самые добросовестные и уважаемые работники, представители профсоюза, других общественных организаций, администрации и юрист. Там же следует сообщить принятое решение о взыскании в установленном порядке и форме. При выборе наказания следует учитывать возраст, стаж, квалификацию провинившегося и ряд других обстоятельств.

Нарушитель дисциплины - это человек, которого обвиняют, а это значит, что большинство из них будут оправдываться и искать «дырки в заборе» правил. Руководителю придётся иметь дело с гневом,

разочарованием, раздражением, непониманием того, кого собираются наказать. В управлении дисциплиной нужен порядок, но жёсткий формализм здесь всё же неуместен. В каждом случае нарушения трудовой дисциплины должны быть рассмотрены и условия труда, и законные права провинившегося, и особые оправдания, и общий человеческий облик нарушителя, его отношение к труду, качество работы в прошлом, уровень дисциплинированности.

Руководитель, принимая решение о наказании, должен *предварительно найти ответы на следующие вопросы*. Был ли провинившийся достаточно хорошо обучен и информирован о порученной ему работе? Осознаёт ли подчинённый серьёзность проступка? В первый раз можно дать устное замечание. При серьёзных нарушениях следует пользоваться письменным предупреждением под расписку. Не является ли нарушитель трудовой дисциплины обладателем особых прав? Нельзя наносить ущерб пусть особым, но законным правам. Было ли дано провинившемуся достаточное время, чтобы исправиться? *Наказание - не самоцель*. Нужно стремиться к исправлению, а не к вымещению, пусть даже справедливого гнева. Имеется ли возможность продуктивно использовать на другой работе человека, который хронически нарушает дисциплину на данном рабочем месте или в данном звене? Если же такой работы нет, то после спокойного, справедливого и последовательного применения всей дисциплинарной процедуры он должен быть смещён с работы.

Представьте себя на месте нарушителя дисциплины. Оцените свои руководящие действия, чтобы в них не оказалось деспотичности, дискриминации, капризов, произвола. Узнайте предысторию и мотив нарушения. Типичен ли для нарушителя дисциплины этот проступок? Не было ли обидных для него случаев? На каком счету он у коллег по работе? Особое внимание - первому воздействию на нарушителя! Обязательно учтите особенности его темперамента. Освежите в памяти содержание должностных инструкций. Оцените законность наказания. Посоветуйтесь при неуверенности с юристом. Подготовьте к разговору все необходимые документы и свидетелей. В качестве меры наказания могут служить: избегание встречи, ирония, мнимое одобрение, молчание, осуждение, упрёк и т. д.

Наказание будет эффективным только тогда, когда провинившийся *внутренне прочувствует свою вину*, когда он не только поймёт, но и в душе согласится с вами, что это действительно плохой поступок, а также внутренне примет ту меру наказания, которую вы объявите (в противном случае зачем наказывать). Провинившийся примет вашу позицию, если он увидит, что в целом вы оцениваете его положительно. Следует учитывать, что каждая личность относится к себе с уважением. Такова психология людей. Отсюда: осуждайте не личность, а поступок, совершённый ею.

Вам следует знать, что лицо, убеждённое против его желания, не меняет своего мнения. Чтобы провинившийся подчинённый принял вашу точку зрения, следует ему показать, что в целом к нему как к личности вы настроены положительно. Этот его поступок не зачёркивает всё то хорошее, что у него есть, хотя то, что он совершил, достойно как наказания, так и сожаления. И пусть он об этом не только услышит, но и прочтает, увидев на вашем лице сочувственную, сопереживательную улыбку. Ведь в действительности-то вы не против него, а за него. Наказывая, не отталкивайте, а *привлекайте к себе*. Вам с ним работать. Руководитель лишён права отталкивать людей от себя. Он должен привлекать подчинённого к своим словам, к своим позициям, к своим идеям, привлекать на свою сторону, к себе. Важно, чтобы возникшие у подчинённого от факта наказания отрицательные эмоции были направлены не на вас, а на *свой поступок*.

Одной из основ эффективного управления трудовой дисциплиной является хорошо работающая *система контроля* за деятельностью коллектива. Контроль не является панацеей от безответственности и неспособности управлять, но вместе с тем он может выступать мощным рычагом роста эффективности управленческого процесса. А для этого необходимо знать, как должен осуществляться контроль, каков его действительный психологический смысл. Контролировать деятельность подчинённых можно по форме (явка на работу) и по существу (количество и качество продукта труда, добросовестность работы). Контроль может быть полным и частичным, постоянным и периодическим, массовым и выборочным, внешним и внутренним, личным и делегированным.

Если исходить из традиционной формы контроля, при котором руководитель или другое контролирующее лицо наблюдает за рабочим процессом, то можно установить ряд его *негативных проявлений*:

- тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, в силу чего он теряет уверенность в себе;
- контроль идёт в разрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке: тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчинённым;
- возникающее при контроле раздражение выливается в другом месте;
- контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки или недоверие.

Чтобы уменьшить возможные негативные проявления контроля, рекомендуется при его организации *обращать внимание* на следующее:

- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;
- осуществлять контроль за результатом, а не за действиями;
- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;

- следует придерживаться товарищеского тона при общении;
- при организации контроля нужно ограничиваться существенными моментами.

Контроль должен базироваться на следующих принципах: целесообразность, предельная простота, достаточная полнота, точность, экономичность, гибкость, оперативность, превентивность (предупреждение, предохранение). Кроме того, контроль *должен требовать* минимума информации, не отвлекать людей от основной работы, не быть въедливым, не наносить урон человеческому достоинству. Контролируя работу, постоянно помните, что основой слаженной работы коллектива является всё-таки полное доверие подчинённым. Желательно связывать систему контроля с системой премирования или поощрения.

Специалисты дальнего зарубежья считают:

1. Контроль должен быть постоянным, систематическим, как естественный и обязательный элемент трудового управленческого процесса.

2. Контроль должен быть оперативным. Он предназначен для оповещения руководителя об отклонении от намеченного плана или технологии работ, в связи с чем требуется незамедлительная корректировка действий.

3. Контроль должен быть объективным. Необходимо, чтобы контроль опирался на точные, объективные и адекватные нормативы трудовой деятельности.

4. Контроль не должен быть тотальным, то есть буквально за всеми элементами рабочего процесса. Тотальный контроль убивает в работнике всякую самостоятельность и порождает полнейшую безответственность в действиях подчинённых.

5. Контроль должен осуществляться открыто. Подчинённые должны знать, кто их контролирует, в какой форме реализуется контроль, каковы основные его средства.

6. Контроль должен быть экономичным, то есть разумным. Он должен оправдывать себя, окупая затрачиваемые на него средства.

7. Контроль должен прилагаться к любому участку работы. Все области производственного процесса должны быть под вниманием руководителя.

8. Контроль не должен рассматриваться как средство личного отношения руководителя. Недопустимо использовать контроль как карательное средство в работе с персоналом.

9. Контроль есть проявление внимания к работнику. Он не является дежурной обязанностью руководителя, дополняющей другие его управленческие функции. Кто не контролирует, тот не интересуется достижениями своих сотрудников.

10. Система контроля должна быть адекватна личности руководителя.

Она должна соответствовать принятым в организации системам контроля и индивидуальным склонностям руководителя.

11. Результаты контроля должны быть доведены до исполнителя. Они важны в первую очередь для сотрудника, как оценка труда и как стимул для дальнейшей работы.

Контроль - не карательная акция, не средство расправы или принуждения, но нормальный, естественный элемент деятельности любого управленческого работника, руководителя в первую очередь. В таком понимании контроль выступает как способ, во-первых, сбора информации о ходе выполнения намеченных планов, во-вторых, проявления внимания к работнику, демонстрации заинтересованности его производственными проблемами, оказания ему, в случае необходимости, соответствующей помощи, в-третьих, повышения мотивации трудовой активности исполнителей. Таким образом контроль обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи – одной из важнейших условий эффективного руководства.

В настоящее время ещё нет специального этического кодекса контролёра, но существуют *советы контролирующему*:

- следует демонстрировать готовность использовать свои знания и опыт на пользу общества и во благо отдельных сотрудников, имея в виду при этом, что высшей целью контроля является создание условий для преуспевающей, добросовестной работы;

- внушайте подчинённым, что контроль – это профессиональная услуга, которую вы им оказываете; она преследует цель уберечь сотрудников от неприятностей;

- избегайте брать на роль проверяющих людей наслаждающихся властью, агрессивных, жестоких, беспощадных и подозрительных, так как нередко это лица с ущемлённым чувством собственного достоинства;

- проверяющий должен исходить из того, что ошибки свойственны людям, и должен отмечать хорошо сделанную работу;

- контролировать может только тот, кто знает, что и как должно выполняться;

- в обычных условиях не ставьте цель кого-то поймать, уличить, схватить;

- избегайте участия в контроле с целью поиска «козла отпущения», не будьте марионеткой в чужих руках для расправы с сотрудниками;

- время от времени меняйте приёмы и объекты контроля;

- не ставьте обязательной целью найти недостатки;

- проявляйте особую терпимость и осторожность при оценке действий сотрудников, так как многие из них достойны поощрения, а не осуждения;

- прежде чем обвинять сотрудника, спросите: а) кто поручил этому

человеку выполнение задачи, которая решена неудовлетворительно; б) кто его инструктировал и как это было сделано; в) был ли соответствующий контроль за его работой;

- не держите своих выводов при себе, исходите из того, что результаты контроля бесплодны, если не становятся предметом обсуждения;

- старайтесь устанавливать и поддерживать хорошие деловые отношения с проверяемыми; этого можно добиться, если относиться к сотрудникам с уважением, обсуждать причины образовавшегося расхождения во мнении и не причинять вреда.

В США разработан и применяется весьма интересный метод оповещения персонала о том, каково мнение руководства фирмы о работе каждого сотрудника. Называется этот метод «Система оценки деятельности». Сейчас подобные системы внедрены почти во всех крупных американских компаниях. Важнейшим их элементом является *ежегодная встреча* руководителя с каждым из его непосредственных подчинённых, в ходе которой служащий получает оценку деятельности в течение года. Оценочная встреча организуется в форме свободной беседы руководителя со своим подчинённым. «Главная задача, которую должен рушить руководитель в ходе этой беседы, - указывается в специальной инструкции для руководящего персонала фирмы «Уайт Мотор», - добиться того, чтобы подчинённый покинул кабинет шефа с ясно осознанным стремлением улучшить свою работу».

Как правило, руководитель, оценивающий деятельность сотрудника, предварительно обговаривает её со своим непосредственным начальником. Ежегодная оценка деятельности отражается в специальном документе, который подписывается подчинённым и затем подшивается в личное дело сотрудника и хранится до тех пор, пока он не покинет фирму.

В компании «ТРВ» оценка каждого служащего определяется не только его шефом, но и сослуживцами. Прежде чем составить оценочный доклад на того или иного сотрудника руководитель обязательно беседует с его коллегами. Делается это сугубо неофициально.

Некоторые люди в силу присущих им психологических особенностей создают в коллективе немало серьёзных организационных проблем. В психологии их именуют «*трудными*». Исследователь дальнего зарубежья М.Бремсон различает около дюжины таких типов людей:

- агрессивисты, которые задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают;

- жалобщики, у которых всегда найдётся на что посетовать, хотя они ничего не делают для решения проблемы;

- сверхпокладистые, которые соглашаются со всем и обещают поддержку, но не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд;

- вечные пессимисты, которые всегда предвидят неудачи, поскольку обычно считают, что из затеваемого ничего не получится;
- всезнайки, которые считают себя выше других, поэтому они часто ошибаются;
- нерешительные, которые не решаются принять то или иное решение, потому что боятся ошибиться;
- максималисты, которые хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;
- скрытные, которые держат всё в себе, а потом набрасываются на вас, когда вы считаете, что всё идёт прекрасно;
- невинные лгуны, которые способны ко лжи и обману, так что вы перестаёте понимать, во что верить, а во что нет;
- ложные альтруисты, которые якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом.

По мнению английских исследователей М.Вудкока и Д.Фрэнсиса «трудные» подразделяются на:

- ленивых - делают гораздо меньше, чем могли бы;
- злых – в отношениях с людьми ведут себя раздражительно, порой вызывая;
- беспомощных – так стремятся избежать неудачи, что обязательно её терпят;
- эмоциональных – слишком «купаются» в своих чувствах;
- аморальных – ради собственного удовольствия используют людей и системы, нанося им ущерб;
- занимающих оборонительную позицию – воздвигают барьеры при малейшем намёке на перемены;
- ожесточённых – «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющихся – активно избегают выставлять напоказ свои дела;
- бесчувственных – их не интересуют и не трогают окружающие;
- неумных – делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенных – часто считают себя непогрешимыми;
- запуганных – ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Контакт с «трудным» человеком может вызвать у вас огорчение, гнев, растерянность, подавленность и другие чувства, выбивающие из колеи. Наличие «трудных» создаёт мощный барьер во взаимоотношениях как с руководителем, так и другими членами коллектива.

М.Вудкок и Д.Фрэнсис предлагают ряд приёмов, способных, по их мнению, увеличить вероятность успеха в *снятии психологического барьера*:

1. Поставьте себя на место другого человека. Как он смотрит на мир? Что значит быть в его положении?
2. Поразмыслите над тем, что интересует другого человека, в чём он

чувствует нужду. Во что он вкладывает свои силы? В чём причина его «трудности»?

3. Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, способные привести к переменам в нём?

4. Можете ли вы выявить поведенческий образец, которому бы хотел следовать другой человек?

5. Постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд.

6. Старайтесь не принимать на свой счёт слова и поведение другого человека.

7. Не попадите под влияние этого человека, его точки зрения. Сохраняйте спокойствие и нейтралитет.

8. Используйте любой способ успокоения для овладения эмоциями, которые вы испытываете.

9. Используйте те приёмы общения, которые позволяют дать выход эмоциям другого человека.

10. Работайте над созданием открытых отношений. Это приведёт каждого из вас к необходимости мириться с другими.

Рассмотрим методы работы с некоторыми типичными нарушениями дисциплины.

Небрежное исполнение обязанностей. Нужно отличать халатность от не квалифицированности. Первый может хорошо работать, а второй - нет; у первого это вина, у второго - беда. Основные причины, ведущие к небрежному выполнению обязанностей: нетребовательность руководителей (в основном низшего звена), ошибки в технологии, нехватка материалов (оборудования), недостатки в планировании и нормировании, наличие негативного неформального лидера, незрелый коллектив. Борьбу с нарушителями этой группы надо вести, прежде всего, путём устранения причин, побуждающих к небрежному выполнению обязанностей. Следует обучить бригадиров, звеньевых, мастеров методам контроля и увеличить требовательность к ним, совершенствовать технологию, системы планирования, нормирования и т. п. Рекомендуется вести *индивидуальные карточки*, куда записываются все нарушения трудовой дисциплины. В конце каждого месяца работник просматривает её и подписывает.

Нарушение распорядка рабочего дня (прогулы, преждевременные уходы). Главное - не просто присутствовать, а трудиться с высокой производительностью. И всё-таки потеря рабочего времени - одна из болезненных проблем в организации производства. Безусловно, потери неизбежны - болезни, семейные обстоятельства и т. п. Но значительную часть потерь времени можно ликвидировать. Причины, которые приводят к нарушению распорядка дня: неудовлетворённость работой, плохие условия труда, недогруженность работой, потеря интереса к труду. Для снижения

влияния этих причин необходимо разработать эффективную систему регистрации и учёта рабочего времени. Поговорите с подчинёнными сразу же после опоздания или прогула. Узнайте, почему? Пусть он знает, что это не прошло мимо вас и, если повторится, то вы примените более жёсткие меры воздействия. Для выполнения каких-то личных дел в некоторых странах применяют систему предоставления дополнительного отпуска с разрешения администрации на несколько дней в году. Это поощрение за непрерывный и дисциплинированный труд.

Нарушение прав и интересов других работников. Следует тщательно разбираться в причинах нарушений и выявить виновников с позиции «третьей стороны», а затем, используя административную власть, регламентировать поведение подчинённых. Излишне жёсткие, беспощадные по форме приказы могут превратить естественное, правильное требование в провоцирующее, а руководителя - в превысившего свои полномочия автократа. Управление людьми - это процесс, требующий от руководителя высокой культуры и требовательности прежде всего к себе. Гораздо полезнее не заставлять, а мотивировать, побуждать к действию, убеждать. Уважение к личности подчинённого крайне необходимо руководителю. В большинстве случаев спокойная уважительная речь приносит гораздо большие результаты, чем окрик или грубость. Следует отличать систематическое неподчинение от случайной вспышки. В последнем случае спокойная требовательность без немедленного пресечения неподчинения только укрепит авторитет начальника.

Алкоголизм, появление на работу в нетрезвом состоянии. Производительность труда у пьющего на 5-10% ниже. В состоянии похмелья разница достигает 25-40%. Алкоголизм является причиной многих травм и аварий. Симптомы пьянства: краснота глаз, нездоровый румянец или бледность похмелья, дрожание рук, частые жалобы на плохое самочувствие, нервозность, медлительность, осложнения в семье, долги и т. п. Следует поговорить с алкоголиком, не читая ему морали; сказать, что он болен, ему необходимо лечиться; предупредить о возможном увольнении. Через месяц повторите разговор, предложите обратиться к врачу-наркологу и сообщите своему начальнику. Зачастую алкоголики маскируют свои поступки ссылками на всякие «объективные» причины, неожиданные обстоятельства и редкие случаи. Их рассказы бьют по человеческим чувствам.

Порча или хищение собственности. Если подчинённый уличён в воровстве, его нужно строго предупредить. В случае повторения мелкого воровства следует отдать виновного под суд. Если произошла серьёзная кража, преступник должен быть наказан по закону. Скрывать или жалеть - недопустимо. Руководитель должен быть сам прежде всего абсолютно безупречным. Наиболее распространённой причиной мелкого воровства является соблазн лёгкой наживы и хобби. Руководитель должен поговорить с

вором и немедленно сообщить о пропаже, но ни в коем случае не вести следствие - это может повредить моральному климату в коллективе. Следует придавать огласке каждый случай воровства, изживать бесхозность.

Излишняя или недостаточная инициативность. Плохо, когда подчинённые пассивны, но немало забот приносит и чрезмерно активный, превышающий свои полномочия сотрудник. Часто в пассивности сотрудников виноват руководитель, излишне регламентирующий работу подчинённых, сдерживающий их инициативу или несправедливо наказывающий за совершаемые ошибки или просчёты при этом. Любой лидер, защищающий своих людей и берущий ответственность на себя, когда они совершают ошибки, приучает их проявлять инициативу. Нужно помнить, что инициативные люди - это золотой кадровый фонд, их нужно оберегать, с выгодой для производства использовать способности работников.

Нарушители трудовой дисциплины, нерадивые работники, для того чтобы уйти от ответственности, переложить её на других, обычно стараются держаться подальше от руководства с тем, чтобы всегда иметь возможность сказать, что ими не руководили. Они заявляют, что им не помогают; утверждают, что у них мало прав, забывая, что права предоставляются для лучшего исполнения обязанностей, а не для оправдания своей нерадивости; подают докладные записки, чтобы снять с себя ответственность.

Для оказания психологического давления на руководителя непорядочные, *недобросовестные работники склонны*: утаивать полезную для дела информацию, чтобы в нужный момент раскритиковать в выступлении руководителя; заметив ошибку или неточность в задании, промолчать; делать вид, что работа выполняется лично для руководителя; хорошо узнать слабости руководителя: «в слабости начальника сила подчинённого»; обвинять руководителя в том, что его нельзя понять, сам ничего не может, а только требует; давать себе оценку за руководителя; обвинять руководителя в предвзятости; напроситься на грубость или спровоцировать незаконные действия.

Отечественными учёными обобщены и выделены *несколько категорий «трудных» работников*. Рассмотрим эффективные методы работы, учитывающие особенности каждого типа в отдельности, помня прежде всего о том, что руководитель непременно должен знать их слабости, видеть и направлять на пользу дела их сильные стороны.

«Бешеный бульдозер». Грубый, бесцеремонный тип, всюду ломящийся напролом. В общении с ним главное – невозмутимость. Дайте «бульдозеру» переберётся. Не пытайтесь возражать или спорить и ярость его постепенно сойдёт на нет.

«Болтун». Нескончаемый фонтан его слов раздражает окружающих и зачастую отвлекает их от работы. Рядом с ним вспоминаются «плоды раздумий» Козьмы Прутков: «Если у тебя есть фонтан, заткни его; дай

отдохнуть и фонтану». Очень грубо, но предельно точно сказано. Болтун любит давать длинные советы по самым пустяковым вопросам. Руководитель должен давать ему справедливые, но достаточно напряжённые задания и спрашивать о ходе их выполнения. Можно поручить ему такое дело, чтобы от результатов его труда зависел фронт работ для других. Коллеги по работе сами его дисциплинируют.

«*Каждой бочке затычка*». Вмешивается во всё, но часто ошибается. «Борца за справедливость» руководителю следует отвести в сторону и с глазу на глаз посоветовать ограничиться своими делами, показать на вредность его поведения и для себя, и для всего коллектива.

«*Пугач*». Он уверен, что любого оппонента нужно просто слегка пугнуть, «взять на пушку». Прав тот, у кого крепче голосовые связки, считает он. Берётся за любые дела и проваливает, взрывается и теряет контроль над собой. Он обычно вызывает сильное недовольство у окружающих своим поведением. «Пугача» лучше иметь в лагере ваших противников, а не союзников.

«*Тайный пакостник*». Гнусный тип, плетущий интриги и строящий козни за вашей спиной. Он ничем не гнушается и всегда роет вам яму. Обезвредить его можно, если эту яму ему показать и намекнуть, что он сам может туда угодить. Обнаружив, что его козни раскрыты, он приутихнет.

«*Нытик*». Вечно ноет и жалуется, ощущая себя жертвой роковых обстоятельств. В своих бедах всегда винит окружающих. Если он сочтёт, что причина всех его бед – вы, не пробуйте возражать. Скажите с лёгкой долей высокомерия, что приняли его слова к сведению, и держитесь на расстоянии. Нытик любит плакать в жилетку.

«*Молчун*». Копит в себе обиды и раздражения, ничем ни выказывая своих истинных чувств, пока они не дойдут до критической точки. Затем, как бульдог, бросается на обидчика. Такие люди непредсказуемы, их не следует лишней раз задевать. Заметив, что молчун на вас обижается, постарайтесь деликатно выяснить, в чём дело.

«*Всегда невинный*». При любом происшествии его там не было вовсе и он тут ни при чём. Он прямо никого не обвиняет, но намекает: «Меня здесь не было, значит, вы виноваты». Руководитель должен чётко определить «зону его влияния» за ходом дел, в которой он несёт ответственность даже в его отсутствии.

«*Игрун*». У него развит избирательный интерес к деятельности, но его интерес неустойчив, он как быстро загорается, так же быстро остывает. Сам мучается, и руководителя мучает. Можно позволить ему самому определять конкретные задания, порядок их выполнения; но руководителю постоянно необходимо его «встряхивать».

«*Равнодушный*». Не проявляет инициативы, ко всему безразличный. Следует выяснить его способности и сферу интересов, присоединить к

активным коллегам. «Равнодушные» часто стесняются низкого образования, «корявого языка», опасаются критики или насмешки, боятся быть «выскочкой». Их надо взять под свою защиту и опеку.

«Скептик». Он, как правило, уже немолод, поменял много мест и должностей. Начинает выполнять задание лишь после второго напоминания. К нему индивидуальный подход не нужен. Как ни обратиться, всё не так. Лучше всего выделить ему постоянный вид деятельности, который выполняется им давно.

«Законник». Он «знает законы», но часто ошибается в силу поверхностности знаний, однако создаёт атмосферу недоверия по отношению к руководителю. Прежде чем спорить с таким «знатоком», точно убедитесь в своей правоте. Если есть неуверенность, то лучше всего сказать, что разберётесь в этом вопросе и позднее выскажете своё мнение. Полезно время от времени советоваться с «законником». Можно поручить ему какую-нибудь работу, связанную с большой общественной активностью.

«Нерадивый». Есть просто лентяй и лентяй с прикрытием. *Лентяй с прикрытием* всегда имеет «законное» основание для плохой работы и, как правило, не признаёт себя лентяем. Медленную работу объясняет стремлением качественно её сделать. Иногда лентяй задаёт массу вопросов, время идёт, работа стоит, а он вроде не бездельничает. Следует установить причины уклонения от работы. Не надо облегчать жизнь нерадивому рабочему. Если он недогружен - догрузите. Нерадивость может быть актом мести руководителю. Нужно разобраться и ликвидировать конфликт. *Лентяя в чистом виде* распознать нетрудно: он открыто не желает работать, предупреждения и разговоры на него не действуют. Его нужно или переориентировать, или уволить. Лодыря следует полностью загрузить работой и принимать результаты труда только высокого качества и письменно регистрировать их. Чётко сформулировать требования к качеству работы и наметить сроки её выполнения. Включить лодыря в состав хорошей бригады, требовательной, чтобы лодырь или исправился, или уволился.

«Энергичный». Видимость работы, а всё остальное время в общественных делах. Говорит о том, что несёт двойную нагрузку. Следует лишить его этой ширмы через общественные организации.

«Незаменимый». Это единственный в своём роде работник, качественно выполняющий заданный вид работы. Нужно ликвидировать факт «незаменимости» путём подготовки или привлечения извне специалиста данного класса. Нельзя допустить, чтобы самые способные разгильдяи злостно разлагали дисциплину труда и отравляли моральный климат в коллективе.

«Шершавый». Он не является нарушителем трудовой дисциплины, хороший и достаточно дисциплинированный работник, но недоверчив к другим и к их способности сделать работу столь же хорошо. Его бесит

неспособность коллег соображать так же быстро, как он. Он видит всюду козни завистников и лентяев. Если же становится начальником, предпочитает жесточайший контроль за подчинёнными, подавляет их инициативу. Нужно в мягкой форме наедине сообщить ему свои наблюдения, реакцию окружающих на небрежное отношение к людям. В спор с ним не вступать.

«*Нервные*». Профессиональные неврозы как серьёзная общественная проблема осознаны только в последнее время. Руководитель должен знать *основные симптомы нервных болезней*: постоянное беспокойство, излишняя активность, неожиданное стремление к одиночеству, депрессивное состояние, враждебность, мании, резкие перемены настроения. Нужно попытаться, чтобы человек рассказал о своих проблемах. Не будьте психиатром-любителем и не давайте никаких советов людям с расстроенной психикой.

Воспитательная работа с подчинёнными ведётся через общение с ними. Общение с подчинёнными - это искусство, имеющее свои законы, значимость которых со временем растёт. Руководителю нужно научиться понимать чувства подчинённых и показывать своё понимание и сочувствие. Не нужно «лезть в душу», если человек не желает вам раскрыть свои мысли и чувства. Достаточно в сочувственном тоне сказать что-нибудь вроде: «Понятное дело, каждый здесь рассердился бы», «Неприятно выслушивать такое, это ясно», «Любому плохо, когда дела не ладятся», «Я тоже не люблю торопиться». Названная вслух отрицательная эмоция, как правило, теряет свою остроту. Сдержанность и спокойствие должны быть присущи руководителю. Неумение нейтрализовать гнев - это фактор риска язвы желудка и сердечно-сосудистых заболеваний. Но мало удержаться самому, руководителю приходится иметь дело со злобой подчинённых.

В состоянии возбуждения, раздражения, когда между мозгом и сердцем туго натянута струна переживаний, чувство вины никогда не приходит к людям. *Крик* воспринимается как несправедливость. Чувство вины переживается, только когда человек возвратится в спокойное состояние. Нужно научиться контролировать уровень отрицательной эмоциональной возбуждённости в себе и других. Это только кажется, что гнев вспыхивает внезапно. Человек будто теряет рассудок. Он обращается с окружающими, как со своими врагами, оскорбляет их, кричит, наносит удары «ниже пояса», унижает человеческое достоинство подчинённых. Когда же вспышка гнева пролетает, приходит осознание собственной вины, раскаяние.

Опыт многих людей позволяет сформулировать *несколько полезных советов по выходу из состояния избыточного раздражения* (гнева). Сохраняйте конструктивность мышления, старайтесь искать выход и варианты действий, сделайте анализ сложившегося положения, ищите союзников. «Это конечно, возмутительно, но что же делать?» - формула мышления для выхода из состояния гнева. Назовите свою эмоцию вслух: «Я сержусь. Я взбешен. Я злюсь». Подчас одного словесного выражения чувств

достаточно, чтобы остановить неправильные действия другого человека. Полезно пояснить причины своего гнева. Если вы злитесь, значит вы не правы. Вспомните крылатое выражение: «Юпитер, ты сердисься, значит ты не прав!»

Аварская поэтесса Фазу Алиева рекомендует:

Беги от чувства злого.

Сей доброту. Живи, других любя.

Суди себя, коль осудил другого.

Прости другого, коль простил себя.

В порыве злом, в решении крутом сдержись,

И гнева своего не выдай.

Не нанеси нечаянной обиды,

Чтоб не пришлось раскаяться потом.

Злость чаще всего возникает из страха или несбывшихся ожиданий. Осознайте всю мелочность текучки, которая раздражает вас и большей части которой завтра вы уже не вспомните. Когда вы имеете дело со злостью других, дайте человеку высказаться. А если «прорабатывают» на работе вас, скажите мысленно себе: «Ругают не меня, а ... мастера участка! Интересно послушать, чем же ... мастер провинился». Умение самоустраниться как личности от своей собственной должности помогает спастись от восприятия чужого гнева как личного оскорбления. Если гнев уже овладел вами и никакие сознательные механизмы не работают, психологи предлагают *физическую разрядку*: ходьбу, крик, сжимание кулаков, удар ладонью или кулаком по столу. Безусловно, всё это нужно делать наедине с самим собой. Когда будете давать «пощёчину» столу, думайте о том, кто вас рассердил.

Японцы выставляют в отдельных комнатах деревянные палки и гуттаперчевые фигуры руководителей цехов и фирмы для разрядки избыточных отрицательных эмоций. Заблаговременно в спокойной обстановке подготовьтесь морально к возможной напряжённой ситуации, обдумав и признав следующие истины: я понимаю, что действия подчинённых могут вызвать у меня гнев; я имею право на этот гнев и не должен испытывать ни сознания своей виновности, ни стыда; я имею право выражать свои чувства, но с одной оговоркой: я не должен затрагивать личность сотрудника, его характер.

В общении с нарушителями трудовой дисциплины весьма важно уметь с пользой для дела и хвалить, и порицать. Взыскания в целом нельзя отнести к наилучшим методам воздействия на личность. Из-за чрезмерного увлечения взысканиями уровень дисциплинированности иногда даже понижается. По данным одного из исследований поощрения повышают дисциплину труда примерно в 87% случаев, а наказания - лишь в 9%.

Поощрение – это одобрение деятельности и поведения подчинённого. Заключается оно обычно в удовлетворении потребностей сотрудника и

повышении его статуса. Руководитель в соответствии с должностной инструкцией обязан поддерживать в подчинённых здоровый дух и жизнерадостное настроение, постоянно, при каждом удобном случае, говоря им, насколько они хороши. Менеджеры, которые постоянно хвалят и поощряют своих сотрудников, формируют в них высокий уровень самоуважения, которое проявляется в виде оптимизма, энергичности, изобретательности, сотрудничества и преданности. Поощрение к тому же способствует закреплению положительных форм поведения. Кроме того, поощряемые поступки служат эталоном поведения для других. Разумное применение поощрения содействует развитию сознательного отношения к труду, налаживанию хороших деловых взаимоотношений, вызывает чувство удовлетворения, радости, гордости, воодушевления, желание работать ещё лучше. Поощрение способствует также развитию чувства собственного достоинства, повышает авторитет подчинённого в глазах коллектива, содействует укреплению воли.

Использование поощрения связано с соблюдением ряда *норм*:

- оно должно быть справедливым, учитывающим характер поступка, ценность мотивации и степень прилагаемых волевых усилий;
- при поощрении необходимо соблюдать меру, ибо слишком частые поощрения могут привести к развитию эгоизма, зазнайства, чрезмерной самоуверенности;
- его следует сочетать с предъявлением новых требований;
- оно предполагает выявление и развитие положительных качеств.

Никакие заслуги не следует оставлять *незамеченными*. Даже те, что воспринимаются как должное. Однако оценки надо выносить по-разному: одного - похвалить, другого – поблагодарить, третьему сообщить, что о его поступке известно. При этом следует стремиться не превращать похвалу в наказание: никогда не противопоставляйте того, которого отмечаете с хорошей стороны, другим, дабы их не сталкивать и не делать врагами. Похвала руководителя, подобно лекарству, должна применяться в соответствии с диагнозом, в своё время, дозировано, с учётом противопоказаний и аллергических реакций.

Хваля подчинённых, руководителю *полезно придерживаться следующих правил*. Похвалу подчинённый должен заслужить и сам ощутить, что она честно заработана. Хвалить следует так, чтобы у других не было сомнений в заслугах поощряемого. Хвалить нужно не слишком часто, чтобы не обесценить похвалу. Её следует применять только для пользы дела, а не для завоевания дешевого авторитета. Рекомендуются похвалой оценивать дела, а не личные качества подчинённых. *Похвала должна:*

- быть не абстрактной (типа «Вы хорошо работаете»), а конкретной, с указанием того какие именно действия и почему заслуживают поощрения;
- быть соответствующей личному вкладу каждого работника в

решении общей задачи, при этом, однако, никто из фактических участников не должен быть обойден;

- следовать сразу же за заслуживающим её действием, то есть быть своевременной;
- завершать конечный результат работы, а не какую-то часть её;
- быть индивидуальной, то есть соответствовать индивидуально-психологическим особенностям личности.

Очень важно приучить себя быть щедрым на похвалу в соответствующей ситуации и соответственному человеку. И всё это уместно в меру, с чувством «соразмерности и сообразности». Вовремя поздравить и пожелать добра, одобрить поступок, предостеречь от опасности, посоветовать и предложить что-либо... Социальные «поглаживания» для нас комфортны, желанны, приятны, их все хотят получать, значит, надо их и отдавать.

Острым оружием во взаимоотношениях людей является *критика*. При всей её необходимости следует не забывать, что критика, особенно если она бесцеремонна, больно ранит самолюбие критикуемого. При этом человек может быть настолько выбит из колеи, что становится неработоспособным. Все мы чего-то боимся и в особенности критики и неодобрения. Мы на многое пойдём, чтобы завоевать расположение уважаемых нами людей. Мы пойдём на какие угодно жертвы, стараясь им понравиться. Солдаты идут даже на смерть, чтобы не подвести окружающих.

Если подчинённый провинился, то он ожидает, что руководитель будет к нему не только строгим, но и *справедливым*. Критика не может быть основана на мести. Она не может использоваться как инструмент выражения недовольства или гнева. Её назначение, если в ней появляется необходимость, – помочь добиться улучшений в результатах труда, а не причинить боль.

Высказывать критические суждения можно в *различных формах и видах*:

- подбадривая - «Ничего. Бывает. В следующий раз получится»;
- вселяя надежду – «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше»;
- используя похвалу – «Работа сделана хорошо. Но только не для этого случая»;
- с озабоченностью – «Я очень озабочен сложившимся положением дел»;
- с сопереживанием – «Я хорошо вас понимаю, но ведь дело-то не сделано»;
- с сожалением – «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»;
- с удивлением – «Как? Неужели вы не сделали эту работу? Не ожидал...»;
- с иронией – «Делали, делали и... сделали. Только как теперь мы

друг другу в глаза смотреть будем?!»;

- с намёком – «Я знал одного человека, который поступил точно так же как вы. Потом ему пришлось плохо...»;

- с упрёком – «Что же вы сделали так неаккуратно?»;

- с замечанием – «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь»;

- с предупреждением – «Если вы ещё раз допустите брак, пеняйте на себя»;

- с требованием – «Работу вам придётся переделать».

Форма высказывания определяется ситуацией и личными качествами человека. Однако критика в подавляющем большинстве случаев должна быть не разрушительной и бескомпромиссной, а созидательной, чтобы у работника не вызвать ожесточения. Многие люди ищут прежде всего объективные и уважительные для себя причины нарушения дисциплины и не склонны винить себя.

Цель критики состоит в том, чтобы помочь человеку в работе, а не смять его. Подчинённых можно критиковать только конструктивно и целенаправленно. Нельзя подвергать критике личность и отрицательные черты характера. Критика должна быть направлена на поступки определённого человека, а не на всех подчинённых.

Перечислим некоторые *правила созидательной критики*. Не заводите разговор при свидетелях. Критика при посторонних тем сильнее действует на чувство самолюбия, чем больше свидетелей его позора. Прежде всего внимательно выслушайте объяснения провинившегося. Сохраняйте ровный тон и «имейте бесконечное терпение!» Найдите повод для похвалы и начинайте разговор с искреннего признания достоинств провинившегося. Не выносите поспешных обвинений. Упомяните, что ошибиться может каждый, и признайте собственные ошибки в рассматриваемой ситуации, расскажите об опыте собственных неудач - это настраивает на доброжелательное восприятие информации. Критикуйте поступки, а не способности и свойства человека. Нельзя говорить подчинённому, что у него плохой характер: он не может его сразу изменить, и, сказав об этом, вы просто настроите его против себя. Каждый может согласиться, что он ошибся, особенно если факты на лицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек. Осознание ошибки – это путь к её исправлению. Поэтому воздействуйте на разум, но не задевайте тонких струн чувств. Старайтесь вместе с провинившимся найти решение проблемы, а не обвинять его. Не ищите «козла отпущения». Подчинённые всегда это чувствуют, как и любую другую несправедливость. Чтобы настроить подчинённого на поиск решения, а не на оправдания, не унижайте его достоинство.

Ни в коем случае не угрожайте, так как это вызывает агрессию и злобность. Не упражняйтесь в остроумии, в силу того, что критикуемому не до шуток. Не демонстрируйте свою власть, а лучше спросите, чем можно

помочь. Руководителям нужно усвоить, что власть – это «верховодство» не над людьми, а только над доверенными им к совершению действиями. К тому же, власть всегда ограниченная, временная и истекаемая. Поэтому не загоняйте человека в угол, а дайте ему возможность спасти своё лицо, сохраняя достоинство. Помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека. Прямо сформулируйте, что, по вашему мнению, следует сделать, чтобы исправить ошибку или оплошность. Таким образом вы превратите весьма неприятную процедуру критики в процесс полезного общения товарищей по работе, при этом не следует забывать об уважении к человеку.

Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы. Нарушение рекомендуемой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Даже, если критикующий использует соответствующие этические правила, критика воспринимается болезненно. Поэтому следует ознакомиться с некоторыми *правилами восприятия критики* (пропуская их через собственное сознание, можно снизить остроту проблемы).

Рекомендуется помнить, что:

- нет бесполезной критики, она является формой помощи в решении возникающих ситуаций;
- необходимо деловое восприятие критики вне зависимости от того, кто критикует и в какой форме;
- главный принцип восприятия критики – всё, что я делал, я мог бы делать лучше;
- наиболее ценная критика направлена на несовершенство того, что кажется нормальным;
- отсутствие критики – это показатель пренебрежения или неверия в способность её восприятия;
- критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне;
- необходимо поддерживать попытку критикующего конструктивно разобраться в деле, даже если он ошибается.

В японских фирмах не принята открытая критика работников. Считается, что критика, взыскания снижают трудовую активность человека, а это невыгодно фирме. Человек должен приходить на работу в хорошем настроении. Японцы считают гордость и достоинство самыми мощными стимулами человеческого поведения. В лексиконе же нашего современного руководителя сотни слов и выражений для того, чтобы поругать, унижить человека и лишь около десяти – для похвалы. Один из величайших

математиков, которых когда-либо знал мир, Блез Паскаль пишет: «Чем человек умнее и добрее, тем больше он замечает добра в людях».

Нарушителю трудовой дисциплины следует не только объяснить суть проступка, но и убедить в необходимости изменить поведение. Ознакомимся с некоторыми *правилами общения руководителя с нарушителями трудовой дисциплины*. Прежде всего исходите из того, что человек хочет хорошо выполнить работу, что он выполнил её не так, как следовало бы, по ошибке, вследствие недостаточных навыков, неполной информации или непонимания, а не намеренно. Конкретизируйте для себя цель разговора. Составьте план деловой беседы, вопросы к нарушителю, которые бы могли вызвать человека на откровенность. Выберите наиболее удачное время и место с учётом их влияния на результаты беседы. Обычно при первом нарушении с работником разговаривают наедине, со зlostным - при свидетелях. Беседовать лучше после работы. Прежде чем начать беседу, создайте атмосферу взаимного доверия. Выбирайте доброжелательный тон для достижения эффекта, но вначале внимательно выслушайте объяснения и только потом делайте выводы. Концентрируйтесь на будущем, а не на прошлом. Будьте конкретны, ориентируясь на поиск решения проблемы. Предлагайте помощь, ободряйте, оказывайте поддержку, будьте спокойны и терпеливы. Зафиксируйте письменно результат беседы. Иногда полезно взять письменное объяснение у нарушителя дисциплины, это надолго останется в его памяти. После беседы проанализируйте своё поведение.

Следует иметь в виду, что *каждый из нас на работе имеет право*: первое замечание получить наедине, в любое время предоставить смягчающие вину обстоятельства, требовать предъявления конкретных обвинений по каждому случаю плохой работы, не быть особо выделенным среди группы нарушителей, совершить неумышленную ошибку, которая не обернётся немедленным разносом.

Юридической основой укрепления дисциплины труда на производстве являются прежде всего законы, главным среди которых является Конституция Украины, и Коллективный договор. Конституция Украины не только гарантирует право на труд, но и возлагает обязанность трудиться честно и добросовестно. В Коллективном договоре отмечаются взаимные обязательства работников и администрации в деле обеспечения производственной и трудовой дисциплины.

Очень вредоносны *нерешительность и либерализм* по отношению к нарушителям. Но не менее вредны скоропалительность в суждениях и призывы к необоснованному ужесточению трудового правопорядка. Не унижайте достоинства своих подчинённых. Дисциплинарное воздействие должно быть разумно связано с величиной проступка и прошлой историей подчинённого.

Советуем прочесть

- Безруких Р.К., Вяткин В.Н., Екатеринославский Ю.Ю. Управление дисциплиной труда. - М.: Сов. Россия, 1988. - 144 с.
- Десслер Г. Управление персоналом /Пер. с англ. – М.: Бином, 1997. – 432 с.
- Маккей Х. Как уцелеть среди акул /Пер. с англ. - М.: Экономика, 1992. - 172 с.
- Макмиллан Ч. Японская промышленная система /Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988. - 400 с.
- Парамонов И.В. Учиться управлять: Мысли и опыт старого хозяйственника. - М.: Экономика, 1983. - 168 с.

7 КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения людей между собой, поэтому они закономерны и являются вечным спутником нашей жизни, неотъемлемой составляющей всех видов и уровней человеческих отношений от конфликтов в семье, коллективе до конфликтов глобального, мирового масштаба. Они существуют столько, сколько существует человечество. Сейчас уже очевидна истина о невозможности абсолютно бесконфликтного развития общества хотя бы из тех соображений, что любое новое возникает через отрицание старого. Исследователи дальнего зарубежья рассматривают конфликты как *неизбежное явление* в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего человеку инстинкта агрессивности.

Психоаналитик Д.Бернштейн в книге «Сила и политика» пишет, что только в период с 1496 г. до н. э. по 1861 г. нашей эры на Земном шаре было 3130 лет войн и только 227 лет мира – по 13 лет войны на каждый год мирного существования. За это же время было заключено более 8 тысяч мирных договоров, причём каждый подразумевал «мир во веки веков». Каждый из этих договоров просуществовал в среднем 2 года.

Американский исследователь Л.Ричардсон в книге «Статистика конфликтов со смертельным исходом» указывает, что за 126 лет между 1820 и 1945 гг. во время различных стычек, ссор и конфликтов каждые 68 секунд человек убивал одного из своих собратьев. Количество убитых за это время составило 59 млн. человек.

Конфликты представляют собой состояние эмоционального потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему равновесию. Практика работы зарубежных фирм и отечественных организаций, особенно в условиях различных форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания об общих

особенностях развития конфликтного процесса и навыки по эффективному управлению конфликтами и их прогнозированию.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Мы не хотим видеть рядом с собой никого, кто не соответствует нашим понятиям о хорошем и плохом, нашим установкам, нашим нормам нравственности, нашему мировоззрению и вкусам. Специалисты подсчитали: до 15-20% рабочего времени уходит на выяснение отношений и примирение сторон в конфликте. В первый день конфликта производительность труда снижается вдвое, на второй - более чем на треть, на четвёртый - она ниже на 15%. Особенно опасны затяжные, длящиеся месяцами, а иногда и годами, конфликты. Коллектив с таким хроническим недугом обречён на отставание. Однако очевиден факт, что полностью избежать конфликтов в коллективе практически нельзя, даже если бы на предприятии работали исключительно идеальные люди.

Конфликты являются одним из средств управления, пренебрегая или не владея которыми руководитель всегда снижает эффективность своей деятельности. К тому же по данным социологов 70% производственных конфликтов происходит по вине руководителей. Многие руководители либо стремятся подавлять все без разбора конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. В первом случае руководитель избавляется и от нужных, полезных для коллектива конфликтов, а во втором - предоставляет возможность развиваться деструктивным конфликтам, которые наносят вред и производству и людям. Некоторые люди боятся конфликтов и полагают, что их надо избегать любой ценой. Другие, наоборот, любят поспорить и обожают сражения. Не всякий конфликт обязательно плох, иногда полезно высказывать различные точки зрения. Если люди свободно выражают противоположные мнения и спорят, если они не видят в спорах ничего угрожающего, но считают его здоровой формой общения, тогда вы и ваша организация получают от такого расхождения во взглядах только пользу.

В нашем обыденном понятии, *конфликт* - это столкновение противоположно направленных взглядов, интересов, мнений, позиций, целей на высшей стадии развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп или общества в целом. На сегодняшний день в психологии пока ещё нет общепризнанного определения понятия конфликта. Некоторые специалисты рассматривают конфликт как противоречие между работниками из-за несовместимости их потребностей, мотивов и целей деятельности, отношений и взглядов, психологического склада. Другие – определяют конфликт либо через понятия «противоречие», «столкновение», либо через представления о реакции людей на какие-то несоответствия, встречающиеся в их жизнедеятельности. С точки зрения сущности этих отношений, конфликт есть проявление противоборства, то есть активного столкновения мотивов,

принципов, установок, эталонов поведения. С точки зрения целей, конфликт отражает желание людей утвердить позицию, их поступки, то есть самоутвердиться. С точки зрения состояния межличностных отношений, конфликт представляет собой *нарушение нормальных отношений* (деструкцию) на поведенческом, познавательном и эмоциональном уровне. Деструкция будет носить временный (в случае разрешения конфликта) или длительный (в случае неразрешимости конфликта) характер.

Мы рассмотрим *социально-психологический конфликт* в трудовом коллективе, при котором происходит осознанное столкновение или противоборство минимум двух людей, групп, их взаимно противоположных интересов, исключаящих друг друга потребностей, отношений, типов поведения, отношений, установок, целей, существенно значимых для личностей и групп.

Для человека конфликт выражается в несоответствии между желаемыми и действительными событиями жизни. Источником всякого развития, как известно, является *противоречие*, столкновение противоположных взаимоисключающих тенденций, явлений или сил: нового со старым, прогрессивного с консервативным, личного с коллективным и т. д. Разрешение этих противоречий может иметь положительное значение, когда оно направлено на преодоление отрицательных тенденций в поведении, отношениях отдельных личностей или групп, на борьбу против отсталых взглядов и стиля деятельности, против эгоизма, коррупции и других отклонений от канонов морали нормальных людей коллектива. Такие конфликты являются *необходимыми* для развития общества и поэтому положительными. Они предотвращают «застой» в индивидуальной и групповой жизнедеятельности и стимулируют их движение вперёд. Поэтому не следует бояться конфликтов, а надо научиться решать их с пользой для себя и коллектива.

Деструктивным является конфликт в том случае, если его участники недовольны исходом конфликта и чувствуют, что чего-то не достигли и что-то потеряли. Если же все участники удовлетворены, то конфликт продуктивен.

Не всякое противоречие приводит к конфликту. Люди могут не соглашаться друг с другом по различным проблемам, однако дружно и согласованно работать. Несогласие не всегда ведёт к конфликту. Противоречия являются причиной конфликтов тогда, когда они затрагивают материальные или духовные интересы людей, их потребности, престиж, достоинство и честь личности. Такие противоречия вызывают *эмоциональный всплеск*. Появляется обида, гнев, возмущение, негодование, что толкает человека на борьбу, возникает противоборство. Каждая из сторон считает себя правой и вступает в борьбу за свои интересы. Таким образом, противоречия приводят к конфликту лишь тогда, когда они затрагивают

психологическую сферу человека. Кроме того, к противоречиям приводят различия в индивидуальном психологическом складе людей. Люди неодинаковы по воспитанности, культурному уровню, особенностям характера. Каждый человек своеобразен и неповторим во внешности, манерах, мнениях, настроении, позициях, ценностях, проявлениях своей индивидуальности.

Психологам известно, *чем меньше человек знает, тем категоричнее, безапелляционнее его суждения, чем грубее чувствует, тем наглее, беспардоннее его поведение, чем меньше задумывается, меньше анализирует и переживает, тем меньше сомневается в своей правоте, воображая себя обладателем патента на абсолютную истину в последней инстанции.*

Пренебрежение к человеку, уязвление гордости, унижение достоинства, оскорбление чести, лишение радости, причинение страданий вызывает в ответ мстительное чувство к тому лицу, с которым связана причина несчастья. При споре каждый считает себя в принципе правым, иначе он бы и не вступал в спор. Все мы пока в той или иной степени больше требуем любви к себе, чем умеем любить сами. А ведь *никто не обязан нас любить*: ни любимая, ни жена, ни мать, ни дети, ни, тем более, окружающие нас на производстве сотрудники, начальники и подчинённые. Всмотритесь в себя - умеете ли вы любить окружающих, помогать, прощать, сострадать, сорадоваться? Мир держится на любви. Ну, а если не на любви, то по крайней мере, на взаимотерпимости, сдержанности, прощении. Никто не приносит человеку столько вреда, как он сам.

Хорошо было бы вернуть давно забытые народные обычаи. И самый простой из них – примирение друг с другом. Каждый человек в древней Руси должен был раз в неделю, раз в месяц, в крайнем случае раз в полгода или раз в год примиряться со всеми, с кем у него произошла ссора. И, конечно же, те, кто исполнял этот обычай, как правило, раз в неделю или в две недели, практически не имели никаких обид в отношениях друг с другом.

Существует *психологическая закономерность*: люди, которые разделяют ваши взгляды, установки и ценности, вызывают у вас чувство симпатии и расположения. Тем самым общность ведёт к росту взаимной привлекательности членов группы, а взаимная привлекательность - к углублению контактов. И таким образом развитие взаимоотношений происходит до тех пор, пока не выявится какое-либо различие во взглядах и ценностях, которое может оказаться настолько существенным, что бывшие друзья превратятся в непримиримых врагов. Каждый участник конфликта усматривает в действиях противоположной стороны злые намерения и считает каждое новое действие очередной атакой.

Конфликт часто связан с острыми эмоциональными переживаниями - *аффектами*, с действием стереотипа агрессии и одновременно изобретательностью личности или группы в поисках и выборе путей

помешать противной стороне в достижении цели. Для состояния аффекта характерно *сужение сознания*, при котором внимание человека целиком поглощается породившими конфликт обстоятельствами и навязанными им действиями. В наиболее тяжёлом, так называемом *патологическом* аффекте, действия человека неподконтрольны его сознанию и воле. Он становится невменяемым. Известно, что в конфликтных ситуациях люди гораздо чаще, чем обычно, переступают грань разумной осторожности, даже порядочности.

Конфликты возникают на почве противоположности целей, интересов и социальных установок людей. Могут иметь место и несоответствие руководителя требованиям коллектива, болезненное самолюбие, бестактность, властолюбие, грубость, неуравновешенность и т. п. Существует элементарная *психологическая несовместимость*, при которой люди по тем или иным причинам не переносят друг друга. Недостатки в организации труда, материально-техническом снабжении, несовершенство в оплате труда, нерешённые социальные условия работы и быта часто становятся причиной конфликтов. Такие конфликты носят разрушительный характер, *дезорганизуют коллектив*, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии людей. Взаимные отрицательные отношения, личные антипатии людей нередко переносятся на деловые связи. Личным, групповым интересам нередко стремятся подчинить коллективные, общенародные.

Для возникновения конфликта необходимо обязательное наличие конфликтной ситуации и инцидента. Предшествует конфликту создавшаяся *конфликтная ситуация*, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение влечений, интересов, желаний оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит *участников (субъектов)* возможного конфликта, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации и объект конфликта. Противостоящих участников конфликта называют *оппонентами*, а причину конфликта - *объектом конфликта*. В качестве объекта конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора. Конфликтная ситуация может существовать задолго до конфликта. Однако, чтобы конфликт начал развиваться, необходим *импульс (инцидент)*, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, то есть вступает в открытые столкновения, конфликт из потенциального переходит в активный.

Столкновения оппонентов именуют в социальной психологии *инцидентом*. В качестве субъекта взаимодействия (оппонента) в конфликте может выступать как отдельное лицо, так и несколько лиц. Лица, сталкивающиеся в конфликте, могут являться представителями отдельных групп, подразделений, предприятий.

Таким образом, можно сформулировать *признаки конфликта*:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
- неделимость объекта конфликта, то есть предмет конфликта не может быть поделён справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликт для достижения своих целей.

Различают внутриличностный, межличностный и межгрупповой конфликт. *Внутриличностный конфликт* (конфликт внутри самого себя) - это столкновение примерно равных по силе и значимости, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, влечений у одного и того же человека, отражающее противоречивые связи с социальной средой. Вы можете столкнуться с конфликтом между вашей личной жизнью и профессиональной, или между вашими личными ценностями и целями вашей организации.

Межличностный конфликт - это столкновение взаимодействующих лиц, чьи взгляды, интересы, мнения, нормы поведения или методы работы, позиции, цели, ценности взаимно исключают друг друга или мешают, противодействуют и несовместимы в данной ситуации. Взаимные отрицательные отношения, личные антипатии людей нередко переносятся на деловые связи. К межличностным относятся конфликты между вашими подчинёнными, коллегами по работе, руководителем и подчинёнными, между руководителем и вышестоящим руководством.

Наиболее часто имеет место конфликт между руководителем и подчинёнными, так как зачастую бывают разные точки зрения и ожидания. Одни из подчинённых грубят вам, другие неоправданно вольно себя ведут. Для разрешения неприятных ситуаций руководителю следует определить, что привело к возникновению конфликта; выявить препятствия, которые необходимо преодолеть; исследовать возможности, которыми вы располагаете для того, чтобы разрешить конфликт положительно, и предусмотреть возможные последствия разрешения или не разрешения конфликта.

Очень важно, чтобы стиль работы руководителя сочетался со стилем вашего вышестоящего непосредственного начальника. Например, если ваш босс склонен к раздражению, сочетаемым стилем будет спокойствие. Если же он хочет, чтобы поручения выполнялись немедленно, несочетаемым стилем будет медлительность. Первым делом нужно *поближе узнать своего руководителя*. Затем нужно разобраться в самом себе и понять, каким образом вы можете соответствовать ожиданиям своего босса о том, каким подобает быть подчинённому. Иногда начальник может сердиться на вас. Если этот гнев основан на реальных причинах, признайте его правомерность и объясните, как вы планируете исправить ошибку, но не пытайтесь защитить

то, что сделали неправильно. Если же гнев неправомерен, скажите об этом, объясните ситуацию, помогите разобраться в проблеме, если не в заданный момент, то несколько позже.

Межгрупповой конфликт – это противостояние микрогрупп в коллективе или различных социальных групп, отстаивающих противоположные интересы, преследующих несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующих друг другу. Обычно межличностные и межгрупповые конфликты мешают работе, отвлекают много сил, отрицательно сказываются на морально-психологическом климате и общем здоровье людей.

Оппоненты в конфликте обладают различной «силой», определяющей, возможность победы, которая в психологии именуется *рангом оппонента*. Минимальным рангом наделён оппонент, преследующий личные интересы и выступающий от своего собственного имени, максимальным - оппонент, отстаивающий интересы звена, бригады, участка, шахты, государства и представляющий коллектив. Выступающие на основе закона и от имени правительства, государства представляют собой оппонентов высшего ранга. При столкновении начальника с подчинённым изначально ранг начальника выше ранга подчинённого, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (привлечение подчинённым на свою сторону вышестоящих руководителей или коллектива).

Конфликтные ситуации возникают либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться от одного оппонента к другому как бы по наследству даже в случае, когда начало её положено случайностью или когда причины конфликта давно исчезли.

В настоящее время конфликты в трудовых коллективах классифицируют по *отдельным признакам*. По природе возникновения различают конфликты деловые (производственные) и личностные (эмоциональные). *Деловые конфликты* связаны с предприятием, участком, бригадой, звеном и возникают при решении сложных проблем, касающихся техники, технологии, планирования, нормирования, стиля руководства и т. д. Они неизбежны и представляют собой нормальное естественное явление в трудовом коллективе.

Личностные конфликты возникают в силу различий людей по индивидуально-психологическим особенностям, степени воспитанности, культурному уровню, интеллигентности, а зачастую и в силу их психологической несовместимости.

По направлению взаимодействия выделяют «вертикальные» и «горизонтальные» конфликты. *Вертикальные конфликты* представляют различные по иерархическому уровню и служебному положению работники, *горизонтальные* - равные. В вертикальных конфликтах участвуют оппоненты

разных рангов, в горизонтальных - одного.

По влиянию на развитие коллектива различают конструктивные и деструктивные конфликты. *Конструктивные конфликты* не выходят за рамки деловых аргументов и отношений, поэтому они полезны для коллектива. *Деструктивные* - выражаются в склоках, мелких дрязгах и поэтому ухудшают социально-психологический климат и разрушают коллектив.

По способу разрешения различают конфликты антагонистические и компромиссные. *Антагонистические конфликты* ведут к разрушению противоречий, войне до полной победы, до полного поражения противника в споре. *Компромиссные конфликты* допускают несколько вариантов их разрешения за счёт взаимных уступок, изменения целей, условий взаимодействия.

По степени выраженности конфликты бывают открытыми, скрытыми и потенциальными. *Открытые конфликты* характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов (ссоры, споры). При *скрытом конфликте* отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

Любой деловой конфликт при определённых условиях может перейти в *эмоциональный*, при этом формируется негативное отношение оппонентов друг к другу. Для успешного решения делового конфликта руководителю необходимо установить природу, объект и участников конфликта. Попытка не замечать или заглушить инцидент, не пытаясь изменить причину, побудившую к конфликту, приводит к дестабилизации отношений между людьми и в конечном итоге - к эмоциональному конфликту. Чем выше уровень социально-психологической культуры членов коллектива и руководителя в первую очередь, тем больше преобладание деловых конфликтов над личностными. Конфликты отрицательно влияют на нервно-психологическое состояние людей, которые при этом гораздо чаще, чем обычно, переступают грань разумной осторожности, даже элементарной порядочности.

Человек, остро переживающий конфликт или неудачу, может впасть в особое психическое состояние - *фрустрацию*. Это состояние, наполненное тревогой, досадой, расстройством, внутренним дискомфортом, общей напряженностью, которое возникает в случае, если не наступают события, которых человек ожидал, не исполняются надежды, возникают преграды на пути к достижению цели. При фрустрации меняется прежняя линия поведения человека, он переключает свою энергию на борьбу против действующих или воображаемых препятствий, возникающих на пути к достижению цели. Фрустрация сопровождается гаммой, в основном, отрицательных эмоций: агрессией, гневом, грубостью, раздражением, чувством вины и уязвленного самолюбия. На этой почве люди стараются мобилизовать свою волю на выигрыш дела или на месть виновнику своей неудачи. Индивидуальные

реакции на фрустрацию зависят от темперамента человека, условий воспитания, от возможности разрядки. А порог терпимости (толерантности) у каждого человека индивидуален, он зависит от самооценки и характера, ведущих мотивов личности и его темперамента. Грубость может стать постоянной реакцией в ситуации фрустрации. Если фрустрация часто повторяется, появляется аллергия, астма, головная боль, заикание, язва.

У многих людей конфликты не вызывают фрустрации, так как они обладают толерантностью к конфликтной ситуации. *Толерантность* - это свойство личности непредвзято оценивать людей, события, явления. Она характеризуется способностью отмечать одновременно и положительные, и отрицательные черты, соотнося собственные взгляды со всей имеющейся информацией, не отдавая предпочтения в конечной оценке собственному отношению. Толерантность чрезвычайно важна для руководителя любого ранга, ибо умение выделить в человеке и положительные, и отрицательные черты, дать справедливую оценку обеспечивает здоровый социально-психологический климат в коллективе. Толерантность - признак культуры ума, выражается в уважении к чужим мнениям и убеждениям.

В серьёзные конфликты, как правило, всегда вовлечены *эмоции* их участников. Поэтому одним из первых шагов в разрешении конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций – ваших собственных и эмоций оппонентов. После подавления эмоций можно использовать собственно разум и интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для заинтересованных сторон.

Решение конфликта предполагает устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта. Нередко конфликты возникают из-за того, что спорящие вкладывают разный смысл в одни и те же слова. Но спорить надо не о словах, а о содержании понятий, ими выражаемых. У индусских философов существует *правило*: каждый из собеседников должен сначала изложить мысль своего оппонента, и только получив подтверждение, что правильно всё понял, может опровергать её.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддаётся управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения.

В высших учебных заведениях дальнего зарубежья готовят менеджеров и магистров по конфликтам. Теорию и практику конфликтов преподают в 150 колледжах и университетах США. Каждый конфликт обычно многомерен и содержит в себе сразу несколько неоднородных противоречий. Поэтому

следует учиться правильно вести себя при этом. Как заметил Блез Паскаль: «Помоги себе сам - и небо тебе поможет».

Возможны следующие *шесть основных способов (стилей) управления конфликтами*: уход, сглаживание, компромисс, сотрудничество, конфронтация, принуждение.

Уход (уклонение, избегание) от решения возникшего противоречия, когда один из оппонентов не хочет отстаивать свои права или уклоняется от разрешения конфликта, переводит разговор на другую тему или переносит внимание на что-нибудь другое. Такое поведение возможно, если исход конфликта для оппонента не особенно важен, либо у него не хватает возможностей и власти для решения конфликта в свою пользу, или он чувствует себя неправым и уверен в правоте другого человека. Кроме того, стиль уклонения применяется, если вы хотите выиграть время для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-то поддержкой. Такая стратегия может сводиться и к стремлению уйти от ответственности за реализацию поставленной цели – руководитель не хочет принимать самостоятельные решения или надеется, что ситуация может разрешиться сама собой.

Сглаживание (приспособление, уступчивость), когда один из оппонентов либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией в ущерб собственным интересам, но только на данный момент времени. Этот стиль поведения характеризуется тем, что при этом не проявляется ни активности, ни заинтересованности в достижении своих положительных результатов. Данный подход возможен, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас; когда важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать собственные интересы; когда мало шансов на победу, мало власти или вы понимаете, что правда не на вашей стороне. В результате может временно наступить покой. Отрицательные эмоции не проявляются, они накапливаются. Рано или поздно оставленная без внимания проблема и накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву.

Компромисс, когда конфликтующие стороны вырабатывают общее решение, устраивающее обе стороны, уступая взаимно в чём-то друг другу до определённой степени, особо не выигрывая, но и особо не теряя. При этом стремятся достичь нормализации отношений во мнениях с партнёрами, пытаясь считаться с их интересами и привлечь на свою сторону. Однако, здесь ни ищут скрытых нужд и интересов, а рассматривают только то, что говорят друг другу о своих желаниях. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимноисключающие интересы, их устраивает промежуточное решение на определённый период времени. Когда стараются прийти к компромиссному решению, следует начинать с выяснения интересов и желаний обеих сторон.

После этого необходимо определить область совпадающих интересов и быть готовым к взаимным уступкам. Способность к компромиссу высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность, позволяет сохранить хорошие взаимоотношения и относительно быстро разрешить конфликт. Однако, конфликт в несколько изменённой форме может возникнуть вновь, так как осталась нерешённой породившая его проблема.

Сотрудничество, когда оппоненты активно участвуют в поиске решения, удовлетворяющего всех участников конфликта, не забывая при этом и свои интересы. Данная форма поведения требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для обеих сторон важное значение, то при всестороннем обсуждении вопроса и возникших разногласий вырабатывается общее решение с соблюдением интересов всех участников. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственные интересы и готовы их понять, что даёт им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые интересы и нужды. Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи удовлетворения интересов обеих сторон, но вместе с тем и самым трудным.

Конфронтация (противоборство, конкуренция), когда оппонент не учитывает мнение другого, а стоит строго на своей позиции, ведя активную борьбу за свои интересы с применением всех доступных ему средств для достижения своей цели. Сложившаяся ситуация воспринимается оппонентом как крайне значимая для него, как вопрос жизни или смерти, что предполагает жёсткую борьбу за своё существование. *Используется этот стиль, когда:*

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на своё решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы обладаете достаточной волей и властью.

Если вашей основной целью является признание и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует.

Принуждение, когда оппонент более высокого ранга или вышестоящий администратор для разрешения конфликта пользуется своей властью, прибегая к насилию, нажиму. Тот, кто придерживается этой стратегии пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересует мнение других. Данный стиль связан с агрессивным поведением.

Главный недостаток использования руководителями этой стратегии – подавление инициативы подчинённых и возможность повторных вспышек конфликта.

Важно понять, что каждый из этих стилей разрешения конфликтов эффективен только в определённых условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией и складом вашего характера. Поэтому предварительно, заранее следует определить для себя свои интересы, приоритеты и возможные альтернативные варианты. Это позволит вам свободно выбирать соответствующие способы при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

В управленческой психологии существует ряд *правил поведения оппонентов в конфликтах*. Приведём некоторые наиболее важные из них:

- открытость и стремление к эффективности общения;
- создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
- определение существа конфликта и побудивших его причин;
- не следует расширять предмет (причину) конфликта;
- «обвиняющий» обязан предложить позитивное решение по выходу из конфликта;
- не должна применяться категоричная форма общения;
- следует стремиться к сокращению числа претензий;
- надлежит избегать оскорблений личного достоинства и хамства.

Наиболее распространённой социально-психологической причиной конфликтов является несоответствие стиля руководства, личностных качеств руководителя ожиданиям трудового коллектива, отдельных подчинённых или вышестоящего руководства.

Если вы наделены властью, то *в споре*:

- не прибегайте к администрированию;
- не переходите на личное;
- внимательно выслушайте и проанализируйте все доводы «противника»;
- помните, что должность и положение – не броня от ошибок.

К группам *причин, вызывающих конфликтные ситуации* в деятельности трудовых коллективов, относят:

- недостатки, связанные с организацией трудовой деятельности;
- недостатки в области управления, вызванные неумением расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями;
- недостатки связанные с межличностными отношениями внутри коллектива.

Разрешение любого конфликта связано с *устранением конфликтной ситуации*. Важно провести анализ конфликтной ситуации и установить

истинный объект конфликта и истинных оппонентов. Рассмотрим *наиболее типичные конфликтные ситуации*.

Конфликты часто связаны с *несбалансированностью рабочих мест*. Права и обязанности, объём ответственности и пределы власти должны быть взаимно уравновешены. Сбалансированность рабочего места обозначает, что ему не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их выполнения. *Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены*, то есть каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности. Объём ответственности и объём власти должны быть связаны, то есть ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, то есть невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами. Достичь полной сбалансированности трудно. Иногда происходит перераспределение функций, но если члены коллектива дружески настроены друг к другу, то конфликтов не возникает.

Источником конфликта является ситуация, когда *одному подчинённому дают указания несколько руководителей*. Выполнять их нет желания, так как не хватает ни времени, ни сил. Кроме того, это почва для разгильдяйства, когда одному руководителю подчинённый говорит, что выполнял задания другого, а другому - что выполнял задания первого.

Конфликтной является ситуация, когда у *непосредственного руководителя имеется много подчинённых*. Руководитель с обычными способностями, в силу ограниченной пропускной способности человеческой психики, позволяющей поддерживать устойчивый эмоциональный контакт с кругом людей не более 7-9, не может эффективно управлять многими рабочими одновременно. С ростом численности коллектив уходит из-под контроля руководителя, которому остаётся воспользоваться или хаотическим стилем поведения, или пассивным руководством. При хаотическом стиле поведения руководитель отдаёт распоряжения на ходу, при этом зачастую даёт их одним, а требует от других. При пассивном стиле инициатива отдаётся в руки подчинённых, руководитель практически уходит от управления людьми. Недовольство возникает из-за неравномерности загрузки подчинённых, нарушается справедливость в распределении объёмов работ. Коллектив становится неуправляемым, дисциплина и порядок падают. Для стабилизации работы первичные коллективы должны насчитывать не более 7-9 человек.

Источником конфликтов могут являться также *нарушения групповых*

норм, которые вырабатываются в процессе функционирования группы и представляют собой коллективные стандартные правила поведения. Человека, который не разделяет групповые нормы и традиции, оставляют в стороне от групповых взаимоотношений и отвергают от коллектива.

Конфликт может возникнуть, когда *руководитель не считается с мнением и деятельностью неформальных лидеров*. Гораздо разумнее руководителю попытаться привлечь неформальных лидеров на свою сторону, опереться на их реальную власть и сделать своими союзниками. Подобное поведение только повысит авторитет руководителя, так как подчинённые больше ценят неформальные взаимоотношения, чем формальные.

Конфликтные ситуации возникают иногда и в случае, когда *стиль нового руководителя отличается от стиля предыдущего*. Поэтому новому руководителю следует вначале пройти адаптацию в коллективе, а затем уже, изучив взаимоотношения в коллективе, характер прежнего стиля руководства, произвести избирательную преемственность в стиле, то есть использовать всё положительное, прогрессивное из прежнего стиля.

Значительная разница в возрасте рабочих и руководителей иногда приводит к конфликтам. Вызвано это непониманием и нежеланием достичь согласия в деловых и личных взаимоотношениях. В этом случае рекомендуется перестраиваться руководителям.

Источниками конфликтов могут быть *скандальные личности*, для которых конфликтность является свойством, вытекающим из особенностей их характера. Если в коллективе оказался человек, который постоянно провоцирует окружающих на конфликты, то следует посчитать с тем фактором, что это не его вина, а его беда, прощать ему и не реагировать.

Любое нарушение принципов и правил общения может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определённо и ясно или слушает невнимательно. Часто возникает непонимание того, что подразумевается в значениях отдельных слов или выражений. Нередко, в результате непонимания, враждебности или обиды вообще прекращается общение. Поэтому следует держать в памяти *основные принципы общения*:

- Уделяйте внимание неречевым свидетельствам (мимика, жесты, телодвижения) того, как слова говорящего соответствуют его мыслям и чувствам. Если они расходятся, выносите это противоречие на открытое обсуждение.

- Следите за тем, чтобы у вас и у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так чтобы ошибки можно было исправить.

- Старайтесь делать общение более открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете и чувствуете и побуждайте к этому другую сторону.

- Избегайте неясностей. Если вам что-нибудь не понятно, то просите

объяснить. Если не понятно другому, дайте объяснение.

- Научитесь правильно слушать. Проявляйте при этом заинтересованность и уважение к говорящему. Выражайте сочувствие и давайте понять, что он услышан и понят. Слушайте внимательно, не прерывая и не осуждая. Время от времени излагайте услышанное своими словами, чтобы показать, что вы следите за ходом изложения.

- Выражайте свои чувства и желания в вежливой форме.

К конфликтам, а затем к неврозам часто приводит совокупность многих мелких обид, причины которых коренятся в плохой управленческой деятельности, неэффективном разделении труда, в постоянной напряжённости на предприятии. *Больно, когда:*

- достаётся за то, за что мы не несём ответственности; успехи принадлежат руководителю, неудачи приписываются всем остальным;

- нас не спрашивают при решении вопросов, в которых мы компетентны, это воспринимается как прямое оскорбление;

- награды за то, что сделали вы, достаются другим;

- вас считают неспособным что-то сделать самостоятельно, задание достаётся кому-то другому;

- вас обвиняют, а виноват ваш шеф;

- снова и снова приходится заниматься только неинтересными делами, тогда как другим сотрудникам выдаются ответственные задания;

- шеф при третьих лицах обвиняет своего сотрудника, портит его репутацию в его отсутствие;

- все уже проинформированы о том, что вам следует знать в первую очередь, а до вас информация так и не дошла, так возникают интриги и рушится взаимное доверие;

- чувствуете, что стали объектом подозрений и негласного контроля, вы напряжены, одиноки и молчаливы.

Конфликтные ситуации чаще всего возникают в трудовых коллективах и не исчерпывают всего их многообразия. Для успешного управления трудовым коллективом необходимо знать пути предупреждения и разрешения деструктивных конфликтов.

Любую конфликтную ситуацию следует рассматривать как проблему, которая ждёт своего решения. Прежде всего необходимо *найти ответы на вопросы:*

- Являются ли эмоции причиной конфликта и препятствуют ли они его разрешению?

- Каковы эти эмоции (раздражение, недоверие, страх, чувство вины и т. п.)?

- Каковы скрытые причины конфликта?

- Вызван ли конфликт непониманием или отказом взять на себя ответственность за какое-либо действие?

- Какой из стилей поведения был бы наилучшим в данной ситуации?
- Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при разрешении конфликта?

- Какого рода альтернативы и решения возможны?

Если человек чувствует раздражение или страх, ему следует избавиться от этих эмоций, поскольку они могут служить препятствием во взаимоотношениях. При этом можно использовать различные способы самоуспокоения. Руководитель должен знать, что только после того, как человек выслушан и успокоен, может возобновиться обычное бесконфликтное общение, поскольку в минуты гнева человек не может думать связно и действовать разумно. Поддакивайте, чтобы показать, что вы слушаете и что для гнева и страха нет оснований. *Будьте терпеливыми и вежливыми.* Это требует определённого труда и времени, но вы должны научиться переубеждать человека, охваченного раздражением, и успокаивать его. Не отвечайте ему своим собственным раздражением: накал страстей только возрастёт.

Как вести себя с человеком, охваченным гневом или страхом?

- Постараться не впадать в гнев или страх самому.
- Предложить человеку сесть. Мышечное расслабление приводит нервную систему к уравновешенности.

- Занять такое же положение, что и другой человек. Вы должны находиться на расстоянии двух метров друг от друга, это создаёт атмосферу равноправия в беседе.

- Спокойно и терпеливо молча выслушать с уважением и вниманием всё, что этот человек хочет сказать, даже если будете с чем-либо не согласны. Человеку часто хочется всего лишь облегчить душу.

- Дать понять мимикой и глазами: «Я слышу вас и хочу помочь».
- Задать вопросы. Выяснить, в чём заключается реальная проблема.
- Ответить на его вопросы спокойным, тёплым, нейтральным тоном голоса.

- Проявлять самообладание, показывать свою готовность выслушать и утешить.

- Сказать несколько сочувствующих фраз типа: «Я понимаю, почему вы чувствуете себя таким образом...» или «Если бы я думал так..., возможно я чувствовал бы так же». Не перегибайте палку – постарайтесь не опекать собеседника и не критиковать других работников при этом.

- Не превышать границ своей власти. Если вы не способны или не уполномочены разрешить сложившуюся ситуацию, обратитесь к тому, кто сможет это сделать. Никогда не говорите: «Это не моё дело» или «Я не могу вам ничем помочь».

- Когда окажется, что вы ничем не можете помочь, следует отступить с заявлением типа: «Что вы хотите, чтобы я сделал?» или «Что сделает вас

счастливым?» Одно из двух заявлений обезоружит нарушителя спокойствия и обнаружит его истинные намерения.

Если кто-то начинает слишком сильно проявлять свои эмоции, то это, как правило, свидетельствует о том, что конфликт вызван какими-то скрытыми глубинными интересами, которые вам необходимо удовлетворить, чтобы найти решение проблемы и восстановить взаимоотношения. В частности, вы можете держать в памяти следующую *программу действий*:

- Если реакция человека слишком отличается от той, которую можно было бы ожидать в сложившейся ситуации, остановитесь и задумайтесь: какие глубинные проблемы или нужды может она отражать?

- Попробуйте принять точку зрения другого человека и взглянуть на вещи его глазами: что он может думать о сложившейся ситуации?

- Посмотрите на своё поведение с точки зрения другого человека: не сделано ли вами чего-нибудь такого, что не было им понято?

- Подумайте, не испытывает ли этот человек именно сейчас давление каких-то обстоятельств, которые могли бы вызвать такую реакцию.

- Подумайте над тем, как бы ненавязчиво предложить обсуждение реальных причин конфликта.

- Продемонстрируйте, что восприимчивы к нуждам другого человека, что вы проявляете о нём заботу; отметьте, что вы готовы затратить время на то, чтобы понять его.

- Обдумайте собственные подспудные желания; спросите себя, реально ли для вас их исполнение.

- Будьте готовы отложить в сторону собственные интересы, чтобы иметь возможность сосредоточить своё внимание на нуждах другого человека. О своих интересах вы можете позаботиться позже, а сейчас важно показать человеку, что вы признаёте его нужды и готовы сделать всё от вас зависящее, чтобы удовлетворить их, потому что видите, как ему сейчас нелегко.

- Выступите с предложением, которое, по вашему мнению, может удовлетворить эти скрытые интересы или развеять неосознанные страхи. Если человек почувствует, что это соответствует его внутренним нуждам, то такое предложение приведёт к решению проблемы.

- Будьте готовы выразить собственные интересы, поскольку наравне с желаниями другого человека вы хотите удовлетворить и свои нужды. В этом случае вам легче будет найти альтернативные решения, которые могут удовлетворить вас обоих.

Встречаются люди, которые как будто заряжены чем-то *отрицательным*. Если вы окажетесь в окружении людей злых, враждебных, не объективных, если они причиняют вам неудобства при общении с ними, вам будет необходимо установить что-то наподобие психологического барьера или защиты. Для этого вы можете создать вокруг себя *мысленную*

энергетическую ограду или зону. Как только вы почувствуете, что вам начинают угрожать, вы воздвигаете воображаемую стену или оболочку. Вы можете использовать различные приёмы воображения. Это может оказаться особенно полезным, если вы каждый день контактируете с таким человеком. Оградившись от него, вы защититесь от отрицательного заряда, окружающего этого человека. Это важно сделать, поскольку, находясь рядом, вы можете потерять душевное равновесие и легко быть втянутым в конфликт.

Если вы кому-то не доверяете, то не полагайтесь на этого человека ни в чём. Не делайте себя уязвимым. Вы можете быть дипломатичным, не выражать своего недоверия явно, но действовать так, чтобы защитить себя. Вы можете установить некоторое расстояние между вами, выждать и искать подход. Постарайтесь не нанести обиду при этом.

Если вы чувствуете вину, обиду или что-либо подобное, начните с признания этого чувства. Затем вам необходимо определить его причину и спросить себя, связано это чувство с реальными обстоятельствами или является порождением вашей психики и только. Преодолевая внешние конфликты, вы набираетесь опыта для разрешения внутренних или для преодоления отрицательных эмоций, какой бы ни была их природа.

При разрешении конфликта рекомендуется: определить деловые (объективные) компоненты конфликта, касающиеся технологии и планирования производства, организации и оплаты труда и т. п.; отделить непосредственный повод инцидента от причины возникновения конфликта; выяснить субъективные мотивы вступления людей в конфликты путём анализа темпераментов и характеров, взглядов и убеждений, интересов и запросов оппонентов; определить направленность конкретных действий оппонентов с целью выяснения мотивов участия людей в конфликте. *Окончательное и благополучное разрешение конфликта включает в себя две составляющие:* ликвидацию причины противоречия и погашение или уменьшение отрицательных эмоций, вызываемых конфликтом.

Предупреждение возникновения конфликта связано с изменением конфликтной ситуации, а способы разрешения - со способами изменения конфликтной ситуации. Любой конфликт прекращается вместе с изменением конфликтной ситуации и, модифицируя её, можно управлять течением конфликта. *Конфликтную ситуацию можно изменить,* влияя соответствующим образом на слагающие её объект конфликта и оппонентов:

- объект конфликта может быть или полностью устранён, или подменён другим объектом;
- производится увеличение ранга одного из оппонентов;
- создаются такие условия, которые исключают взаимодействие оппонентов;
- один из оппонентов отказывается от объекта конфликта в пользу другого;

- оппоненты договариваются между собой или обращаются к «третейскому судье», дав гарантию подчиниться любому его решению;
- один из оппонентов устраняется от участия в конфликте, например, при переводе в другой коллектив.

Из эмоционального конфликта возможны два выхода: либо разъединение оппонентов, либо полная их психологическая перестройка. Основным способом преодоления эмоционального конфликта является *убеждение*. С помощью веских аргументов авторитетные для оппонентов лица помогают правильно оценить конфликтную ситуацию и преодолеть её. Хорошее положительное воздействие оказывает *позитивная созидательная критика*, сопровождаемая оценкой ошибок в организации работы и технологии производства, решением социальных вопросов, не касаясь личных качеств критикуемого. Вырабатываются пути, способы и средства исправления ошибок. Если даже после устранения причины оппонент не прекращает конфликта и упорствует в несправедливом очернительстве, необходимо применить административные меры, вплоть до удаления из коллектива. Такие работники разлагают коллектив, ухудшают его социально-психологический климат, снижают эффективность труда. Удаление конфликтующих из состава коллектива довольно быстро нормализует обстановку в нём.

Одним из методов управления конфликтами являются *переговоры*. Если вы решили, что проблема стоит того, чтобы потрудиться над её решением, не уклоняясь от конфликта, уступая в чём-то друг другу или настаивая на собственном варианте решения, если у вас есть для этого достаточно власти, то вам следует действовать путём переговоров. Для поиска взаимовыгодного решения вам следует найти общую основу.

Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор *тактических приёмов*, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Для того *чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определённых условий:*

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе, власти) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров. Рациональны переговоры лишь на стадии возникновения соперничества и враждебности. На этапе проявления агрессивности возможны переговоры только с участием третьей стороны;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации. Переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход событий.

На начальной стадии переговоров полезно установить некоторые *основные правила*, особенно, если накал страстей высок:

- выслушивать друг друга как можно внимательнее;
- не перебивать друг друга;
- не сердиться и не выражать враждебность, даже если вы не согласны с оппонентом;
- относиться друг к другу с уважением;
- договориться о времени, которое вы посвящаете переговорам;
- стараться понять точку зрения противоположной стороны.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до их открытия). Важно определить сильные и слабые стороны участников конфликта и определить свою цель участия в переговорах. Прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом? Опытные люди считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности;

- предварительный выбор позиций (первоначальные официальные заявления участников об их позиции в данных переговорах). Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. Стороны укрепляют свои позиции при помощи фактов и принципиальной аргументации;

- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов). Стороны представляют факты, выгодные только им, заявляя о наличии у них всевозможных альтернатив и оказывая психологическое давление на противоположную сторону. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования;

- завершение переговоров (выход из возникшего кризиса). К этому моменту уже существует значительное количество различных предложений и вариантов. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. При этом следует помнить, какие уступки существенно не влияют на достижение основной цели, а какие сводят на нет всю работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу или сотрудничеству.

Выбирайте компромисс, когда:

- проблема относительно проста и ясна;
- для разрешения конфликта у вас мало времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;
- лучше было бы достичь временного соглашения, а затем вернуться

к этой проблеме и проанализировать её скрытые причины;

- вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вы не достигли желаемого с использованием собственной власти.

Остативайтесь на сотрудничестве, когда:

- предмет конфликта сложен и требует детального обсуждения для выработки приемлемого для обеих сторон решения;

- обе стороны готовы потратить время на разбор скрытых нужд и интересов;

- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;

- стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;

- обе стороны хотят добиться долгосрочного решения, а не временного, и не хотят откладывать его.

Большинство конфликтов имеет несколько причин, обладая скрытыми интересами и нуждами, и потому делают возможными взаимовыгодные решения. Кроме того, стороны обычно по-разному оценивают важность этих причин и поэтому, как правило, существует несколько возможных вариантов удовлетворения того или иного конкретного желания. Ключ к получению взаимовыгодного решения проблемы состоит в том, чтобы удовлетворить самое важное для человека желание, а взамен добиться уступок в других, не очень важных для него вопросах.

Прежде всего необходимо определить позицию другой стороны, её оценки, желания и нужды. Это поможет вам сформулировать собственные предложения, учитывая намерения и интересы другого человека. *Помогут вам понять позицию оппонента некоторые принципы:*

- взгляните на ситуацию с точки зрения другого человека, чтобы представить его чувства, оценки и определить, что он считает наиболее важным для себя, в чём он может уступить, чего боится и т. д.;

- избегайте выносить суждения по поводу чувств, надежд или действий оппонента. Даже если он совершил ошибку, не обвиняйте его. Чтобы отквитаться, он начнёт, в свою очередь, критиковать и обвинять вас, и переговоры превратятся в обмен выпадами и оскорблениями;

- обсуждайте любые расхождения в оценках, точках зрения или предложениях. Отметьте, что у вас обоих есть различия в оценках, мнениях и позициях, и что вы хотите выявить все расхождения;

- вовлекайте другого человека в процесс переговоров, даже если вы можете взять инициативу на себя. Люди обычно больше любят развивать собственные идеи, из чего вы и извлечёте пользу для себя;

- предлагайте ту или иную сделку будьте реалистичны. Отметьте, что вы хотите найти решение, которое будет честным по отношению к вам обоим. Призыв к честности обычно оказывает положительное действие, поскольку к

справедливости и честности в отношениях стремятся все люди.

Общие рекомендации по разрешению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему:

1. Признать существование конфликта, то есть признать наличие противоположных целей у оппонентов, и определить участников конфликта. Практически эти вопросы решить бывает не так просто. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого его признания нет. Поэтому совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможности переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто будет посредником, устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить где, когда и как начнутся переговоры, то есть оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Определить предмет конфликта и договориться, что не является им. На этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выясняются позиции сторон, определяются точки разногласия и возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решения. Стороны предлагают варианты решений с учётом затрат и возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. Если стороны приходят к соглашению, целесообразно общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др.

7. Реализовать принятое решение на практике.

При обсуждении конфликта могут быть допущены ошибки с тяжёлыми последствиями:

- партнёр выдвигает в качестве оплошности другого собственный промах;

- партнёр не выражает полностью свои потребности;

- партнёр принимает «боевую стойку»;

- партнёр уходит в оборону;

- поведение партнёра диктуется исключительно тактическими соображениями;

- партнёр укрывается за «производственной необходимостью»;

- партнёр настаивает на признании своей власти;

- в ход идёт знание самых уязвимых сторон партнёра;

- припоминаются старые обиды;

- в конце концов выявляются победитель и побеждённый.

Благотворное влияние на преодоление конфликтов должен оказывать

руководитель. Сам факт участия руководителя в разборе конфликтной ситуации способствует зачастую снятию отрицательных эмоций конфликтующих. Позиция руководителя должна быть принципиальной.

Ещё до разговора с сотрудником по существу вопроса ему надо дать понять, что конфликт – это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников, конфликт – это часть жизни и его вполне можно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь. *В процессе разговора необходимо обратить внимание на ряд моментов:*

- надо показать сотруднику, что он вам интересен, что к его проблемам вы относитесь серьёзно;

- просигнализируйте ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа;

- покажите, что его проблема рассматривается не как его «вина»;

- дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить – значит продемонстрировать нетерпение и неуважение;

- задавайте вопросы, которые требуют пояснения, а не односложного ответа. Это поможет вам чётче увидеть его проблему. Настоящая проблема может лежать глубже;

- вместе с сотрудником ответьте на вопрос: насколько велика проблема? Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на свою проблему.

Руководитель должен *уметь улаживать конфликт между двумя подчинёнными*, для чего следует:

- выслушать наедине в частной беседе обоих, чтобы понять, чего они ждут друг от друга, их чувства, утверждения и предложения, не принимая при этом ничью сторону;

- во время одновременной встречи с обоими заставить их внимательно выслушать друг друга, не перебивая и не унижая личное достоинство своего оппонента. При этом, руководителю желательно перефразировать то, что другой сказал, чтобы не было недопонимания. К тому же эта техника снижает гнев;

- разъяснить, в чём они не понимают друг друга, не обвиняя ту или иную сторону;

- предложить сторонам встать на место друг друга и поговорить от лица противника;

- определить своё отношение к теме разногласия, задавая вопросы, выясняя причины;

- спросить, может ли кто-нибудь предложить приемлемое решение для вас троих. Желательно, чтобы это решение исходило потом и от вас;

- подумать, может ли решение, включая и ваше предложение, быть

осуществлено;

- выбрать такое решение, которое лучше всего снизит напряжение в отношениях;

- сделать всё, чтобы проигравший не чувствовал себя обиженным, не потерял своё лицо. Это будет способствовать тому, что решение будет принято им не так болезненно;

- обе стороны должны установить определённые меры предосторожности, чтобы конфликт не повторился;

- проверить результат принятого решения. Если оно не срабатывает, выясните причины и заставьте противников встретиться ещё раз.

Иногда не стоит ломать копыта и лучше уйти в сторону, иногда важно настоять на своём. Заставить людей согласиться бывает нелегко, и потому вы можете искать компромиссы. Изучите ситуацию, потребности вовлечённых в неё людей, возможные последствия и только после этого приступайте к действиям. Разрешение конфликтных ситуаций будет одной из сложнейших среди ваших прочих обязанностей как руководителя.

В ситуациях противостояния, когда на вас давят высказывания, затрагивающие ваше достоинство, на первое место выдвигается умение проявить выдержку, самообладание. Сделать это бывает очень непросто, но крайне важно, так как потерявший самообладание – находка для манипуляторов. Рассмотрим *некоторые способы достижения самообладания*.

В напряжённой ситуации следует фиксировать внимание не на слуховых ощущениях, а на зрительно воспринимаемых объектах. Чтобы отгородиться от действий неприятной вам речи, постарайтесь увидеть лицо говорящего, как можно отчётливее, во всех деталях, как будто вы собираетесь по памяти нарисовать его портрет. Следует смотреть молча, очень внимательно, но не «пялиться», а именно рассматривать. Неожиданное молчание непременно вызовет ослабление напора. Сознательно сохраняемое спокойствие всегда является проявлением силы духа и поэтому даёт огромное преимущество. Вот почему оно обладает большой силой воздействия. Но для этого нужно, чтобы ваше молчание и рассматривание было без признаков неприязни и иронии.

Беспокоящая вас ситуация может проигрываться в воображении как бы на внутреннем экране и тем самым гасится гнев. Для визуализации следует расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести в норму дыхание. Можно рекомендовать следующие *варианты визуализации гнева*:

- уменьшите в росте человека, вызвавшего ваш гнев, пусть он будет карликом, гномом или букашкой;

- постарайтесь увидеть этого человека в смешном виде (в трусах, с галстуком и в каске);

- представьте гнев в виде пучка энергии, который уходит через вас в

землю;

- придумайте сцену воображаемого реванша по отношению к вашему обидчику и насладитесь «мщением».

Чтобы быстро успокоиться не следует быстро ходить по комнате. Лучше остановиться и сосредоточиться на своих внутренних ощущениях. Следите за своим дыханием. Сделайте его как можно более глубоким. Если есть возможность, выпейте холодной воды.

Не спешите с ответом. Держите паузу как можно дольше. Такая пауза позволит быстрее успокоиться, лучше сосредоточиться и подобрать достойный ответ. При этом не стремитесь отомстить партнёру или задеть его самолюбие. Хлесткий ответ побуждает противника к ответной реакции. Пауза же позволяет и сопернику занять уравновешенную позицию.

В объективном рассмотрении причин конфликта, в налаживании нормальных отношений между оппонентами конфликта велика *роль коллектива*. Объективное мнение, выражающее волю всего коллектива, положительно воздействует на изменение позиций конфликтующих, на преодоление противоречий. Руководитель должен поощрять свободное высказывание подчинёнными своих точек зрения, не бояться деловых разногласий и, опираясь на них, находить правильное решение, создающее условия для сотрудничества членов коллектива. При разрешении конфликтов руководителю необходимо учитывать психологические особенности работников. На одного лучше действует убеждение, на другого - требование изменить поведение, а на третьего - осуждающий взгляд.

Для предупреждения внутриличностных конфликтов в повседневной жизни следует прислушаться к *советам американского мыслителя Т.Джефферсона*:

- не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня;
- никогда не беспокойте других для того, что можете сделать сами;
- не тратьте ваших денег, пока не держите их в руках;
- не покупайте того, что вам не нужно, под предлогом «дешево»;
- гордость нам обходится дороже, чем голод и холод;
- никогда не раскаивайтесь в том, что мало ели;
- всё, что делается охотно, не кажется тягостным;
- сколько горя причинили нам несчастья, которые никогда не случались;
- принимайте все вещи с самой лёгкой их стороны;
- если вы разгневаны, сосчитайте до 10 перед тем, как сказать что-нибудь, и до 100, если гнев силён.

Вам будет *легче извлечь уроки из конфликтных ситуаций, если вы воспользуетесь следующими советами.*

1. Подумайте, чему вас может научить конфликт.
2. Спросите у своего внутреннего голоса, чему можно научиться,

какую пользу можно извлечь из этого печального опыта.

3. Отведите конфликту соответствующее ему место:

- а) не позволяйте отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути;
- б) определите собственную позицию и исходите из неё, не допускайте влияния на неё других людей;
- в) не давайте конфликту подорвать ваше доверие к самому себе и понизить самооценку;
- г) помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.

4. Избавьтесь от отрицательных эмоций, оставшихся после конфликта:

- а) научитесь прощать самого себя;
- б) выждите некоторое время, чтобы связанные с конфликтом чувства исчезли;
- в) осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать вас и случившееся, чем вы сами.

5. Не позволяйте другим людям сдерживать вас:

- а) избегайте плохих людей, которые осуждают вас, стремитесь к общению с положительными и доброжелательными людьми;
- б) не тратьте слишком много сил на переубеждение скептиков или на общение с теми, кто не хочет вас слушать;
- в) не позволяйте другим людям возбуждать в вас чувство вины;
- г) будьте готовы к общению с теми, у которых по вашему мнению, после конфликта остался неприятный осадок.

Весьма желательно в любой конфликтной ситуации *начинать анализ с самого себя* - не в вас ли главная причина напряжённых отношений в коллективе. Всякий спорный вопрос нужно видеть сразу с трёх сторон. Не бойтесь признавать перед подчинёнными свои ошибки, породившие конфликт - это сразу же даёт вам право требовать самокритичности и от подчинённых. А от самокритичности до компромисса всего один шаг, который и позволяет разрешить конфликт.

Советуем прочесть

Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт!- Новосибирск: Наука, 1989. - 190с.

Ершов А.А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. - Л.: Знание, 1976. - 40 с.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов /Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

Логинов В. Кармическая конфликтология. – СПб.: Невский проспект, 2001. – 183 с.

Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления /Пер. с англ. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 192 с.

8 РУКОВОДИТЕЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

8.1 Роль руководителя в управлении персоналом

Уже много тысячелетий человечеству присущи руководство и подчинение, как органические черты цивилизации. Ещё в I в. до н. э. римский государственный деятель М.Агриппа довольно цинично отметил, что большая часть человечества играет роль тяглого скота и не может обойтись без погонщиков.

Руководитель – древнейшая профессия. Необходимость в управлении появилась одновременно с формированием человеческого общества, как только люди стали объединяться в группы для совместного существования.

Стремление к власти отдельных личностей заложено в самой природе человека. В чём же притягательная сила власти? Каждый, кто стремится к власти, ищет либо высокого материального благополучия, либо почести, либо права вершить судьбы других, либо, наконец, имеет намерение изменить существующее общественное устройство или мир.

Слово «руководить» образовано из двух слов: «рука» и «водить». Но, конечно, смысл здесь совсем не в том, что руководить - это водить рукой. «Собирающая» - вот первоначальное значение слова «рука» в славянских языках. *Руководить* - это значит собирать, объединять людей и направлять их деятельность к определённой цели. *Руководитель* - это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несёт юридическую ответственность за функционирование коллектива перед вышестоящим руководством и располагает строго определёнными возможностями санкционирования - наказания и поощрения подчинённых в целях воздействия на их производственную активность. Согласно американскому определению, *управлять* – значит делать что-либо руками других и приводить других к успеху. Б.Наполеон однажды сказал, что плохих солдат не бывает – есть лишь плохие генералы. То же самое и на производстве.

Общеизвестно и неоспоримо, что эффективность деятельности трудового коллектива прямо зависит от свойств личности руководителя и его подготовленности. Руководитель направляет свои усилия на выявление и использование имеющихся резервов производства, на активизацию творческих сил людей, создание благоприятных условий их труда и быта. Многообразен круг обязанностей современного командира производства любого ранга.

Функции руководителя - это практическая деятельность по координации работы всего коллектива. Назовём основные из них: планирование работы -

постановка целей, разработка последовательности действий, прогнозирование ожидаемых возможностей в будущем; подбор и расстановка кадров по рабочим местам; координация работы подчинённых и организация труда; обеспечение рабочих мест необходимыми материалами, механизмами, оборудованием; контроль за работой, оценка выполнения работ и стимулирование трудовой деятельности коллектива. Все указанные функции требуют соответствующих *приёмов управленческого труда, которые можно свести к четырём основным фазам*: анализ ситуации, информационных материалов; выработка вариантов решений по тому или иному вопросу; принятие решения и осуществление его на практике. От качества принимаемых решений зависит эффективность всего управленческого труда.

Наряду с деловыми часто выделяют и *воспитательные функции руководителя*. Воспитание персонала осуществляется любым руководителем ежедневно, ежечасно, правда, отнюдь не в форме назиданий, поучений и душеспитательных разговоров о должном, а совсем иначе – посредством реальных повседневных поступков руководителя. Главный рычаг воспитания у руководителя – это методы управления трудом и личное поведение. Руководитель должен следовать в своих поступках принципу единой морали как для начальников, так и для подчинённых, не делая исключения для высокопоставленных служащих, своих родственников и друзей. Что в коллективе дозволено руководителю, то должно быть дозволено и всем подчинённым. Вторым моментом в воспитательной работе является единство слова и дела руководителя. Только практические дела обнаруживают истинную порядочность и честность говорящего. Нарушение единства слова и дела (говорим одно, думаем другое, делаем третье) порождает у людей бесстыдное поведение, морально разлагает и уродует личность.

Чтобы воспитать необходимые обществу черты характера людей, надо прежде всего создать им соответствующие условия для трудовой деятельности и жизни в целом. Если работа идёт ритмично, планомерно, условия труда благоприятны и взаимоотношения в трудовых коллективах здоровые, то у трудящихся формируется хорошее настроение, благоприятствующее высокой дисциплине и порядку на рабочих местах. Напротив, неорганизованность, бесхозяйственность, всякого рода служебные злоупотребления, конфликты в коллективе неизбежно отрицательно отражаются на сознании и поведении людей. Важную роль в воспитании трудящихся играет состояние взаимоотношений в трудовых коллективах, соблюдение элементарных норм служебных отношений.

Умелое в психологическом отношении руководство должно основываться в своей деятельности на следующих *принципах*:

- уметь брать на себя личную ответственность при неудачах, а не винить во всём различные обстоятельства, и что ещё хуже, перекладывать ответственность на подчинённых;

- всячески поощрять повышение уровня квалификации и рост талантов своих сотрудников. Люди, труд которых недооценивается и которые имеют недостаточную заинтересованность в труде, работают хуже других. В конечном счёте качественный уровень всей группы определяется по умению трудиться в ней наиболее слабого сотрудника;

- уметь оказывать моральную поддержку сотрудникам в случае допущения ими просчётов;

- достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, обеспечивая тесное сотрудничество, а не наставляя своих подчинённых;

- уметь показывать своим сотрудникам пример в работе. Не требовать от них того, что выходит за рамки их возможностей;

- никогда не прибегать к помощи угроз, созданию страха и паники в работе;

- уметь высоко оценивать работу не только ведущих, но и рядовых сотрудников. Давать им возможность ощущать результаты своего собственного труда.

Нормой повседневной деловой жизни должно быть *уважение к человеку*. Один из принципов, провозглашённых руководством знаменитой корпорации «IBM» и положенных в основу её деятельности, гласит: «Каждый человек заслуживает уважения. Если мы будем уважать наших людей и поможем им уважать себя, компания от этого только выиграет». Каждому сотруднику корпорации при поступлении на работу вручается брошюра «Правила делового общения», содержащая чёткие стандарты рыночного поведения служащих.

Мудрый руководитель никогда не издаст приказ, если понимает, что существует опасность его невыполнения. Давая задание, руководитель должен проявлять приветливость и вежливость. Заниженные объёмы заданий или завышенные сроки их выполнения портят даже хороших работников. С другой стороны, по своей сложности задания должны соответствовать возможностям конкретного исполнителя.

Руководителям в процессе их трудовой деятельности *не следует забывать* о том, что:

- во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20% - от подчинённых;

- научиться господствовать легче, чем научиться разумно управлять;

- независимость руководителя зиждется более всего на умении сказать «нет»;

- руководитель, который слишком боится ненависти, не способен управлять;

- величие руководителя проявляется в том, как он обращается с маленькими людьми;

- самые лучшие руководители – те, которых мы не замечаем;

- плохой руководитель знает, что надо делать, хороший – показывает своим подчинённым, как это делается.

Содержание труда руководителя заключается в том, чтобы обеспечить общее управление процессом развития и функционирования трудового коллектива. Можно условно выделить *три основных компонента в труде руководителя*, которые сводятся к решению социально-политических, производственно-экономических и организационно-управленческих задач.

Социально-политические задачи заключаются в том, что руководитель формирует работоспособный трудовой коллектив, организует его работу, способствует развитию его социальной и трудовой деятельности с учётом современных требований и возрастающей роли социальных факторов, всемерно способствует развитию личности каждого члена коллектива.

Решение *производственно-экономических вопросов* предполагает, что руководитель призван, прежде всего, обеспечить преуспевание трудового коллектива, выполнение заданий и достижение наивысших результатов труда при наименьших затратах.

Важным компонентом содержания труда руководителя являются *организационно-управленческие задачи*, в которых руководитель выступает как организатор трудовой деятельности подчинённых ему людей. Он должен управлять развитием, функционированием и постоянным совершенствованием коллектива.

В организационном плане руководитель должен помнить о том, что:

- только два стимула заставляют людей работать качественно – жажда заработной платы и боязнь потерять её;

- рычаги экономики неумолимы: что в оплате второстепенно, к тому и интерес меньше;

- если у человека нет эгоистической заинтересованности в деле, то не будет и полной отдачи. Так уж устроен человек, и бороться с этим бесполезно;

- человек устаёт главным образом не от сделанного, а от несделанного;

- секрет удачного подбора сотрудников прост: надо находить людей, которые сами желают делать то, что вы хотите им предложить;

- нужно почаще общаться со своими сотрудниками: это способствует укреплению в них чувства сопричастности к общему делу;

- тот, кто хочет хорошо управлять, порядок и последовательность должен ценить даже выше, чем большие дарования;

- если человек не соответствует своей должности, то не нужно пытаться изменить его – лучше поменять должность;

- если какое-то дело пускается на самотёк, то можно с уверенностью сказать, что оно скоро развалится;

- очень хорошо, если молодой человек в делах ведёт себя радикально:

с возрастом и опытом он станет более умеренным и консервативным;

- всякая работа, которая выполняется человеком охотно, не кажется ему тягостной;

- тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может;

- поощрение после порицания подобно солнцу после дождя;

- слово администратора – его обязательство;

- чем ближе желанная цель, тем больше она мобилизует.

Круг полномочий руководителя, права и обязанности его определяются должностью и устанавливаются «Положением о структурном подразделении предприятия». На основании этого положения с учётом местных условий составляются *должностные инструкции* инженерно-технических работников (ИТР), которые должны иметь следующие разделы: общие положения, основные функции (обязанности), права, оценка работы, ответственность, взаимоотношения. В общих положениях излагаются задачи, поставленные перед соответствующим руководителем и требования, предъявляемые к нему. В разделе «Основные функции» представлены обязанности, функции должностного лица. Раздел «Права» должен соответствовать содержанию функций. В разделе «Ответственность» указывается за что конкретно, перед кем и в какие сроки отвечает данный работник. Раздел «Взаимоотношения» определяет взаимные отношения руководителей и служб в выполнении задач коллектива.

Большое значение в подготовке руководителей и в практической работе по управлению имеют знания, умения и навыки, накопленный опыт. Однако нельзя утверждать, что самый образованный, опытный и знающий руководитель вместе с тем и самый лучший управляющий. Требуются ещё способности, которые в сочетании с моральными, характерологическими и другими благоприятными свойствами личности обеспечивают деятельность с высокой результативностью. Известно, что способности не сводятся к знаниям, опыту, навыкам, они формируются в процессе овладения знаниями и умениями, в процессе активной деятельности.

Английские консультанты по управлению М.Вудкок и Д.Фрэнсис в книге «Раскрепощённый менеджер» отмечают *11 ограничений в работе руководителей*, которые не позволяют им эффективно работать.

1. *Неумение управлять собой.* Неспособность максимально использовать своё время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни руководителя.

2. *Размытые личные ценности.* Неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

3. *Смутные личные цели.* Неясность в отношении целей своей личной и трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной работой и жизнью.

4. *Остановленное саморазвитие.* Нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы.* Дефицит стратегий и способностей по принятию решений для современных проблем.

6. *Недостаток творческого подхода.* Нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.

7. *Неумение влиять на людей.* Влияние на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.

8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.*

9. *Слабые навыки руководства.* Нехватка практической способности добиваться результатов с помощью усилий других сотрудников.

10. *Неумение обучать.* Нехватка способности или желания помочь другим в их развитии и расширении потенциала.

11. *Низкая способность формировать коллектив.* Неспособность помочь группам сотрудников или командам в их развитии и самосовершенствовании.

Как утверждают финские исследователи во главе с Санталайненом, *результативность работы руководителя* определяют следующие факторы: желание работать руководителем; личностные качества (способности врождённые и приобретённые); образование в области управления и опыт работы в качестве руководителя. Обратите внимание на то, что первым из факторов является *желание*. Если такого желания нет, тогда и обучение, и практический опыт теряют своё значение. Только с помощью желания человек может развить себя в качестве руководителя, только тогда работа может приносить хорошие результаты. Французский философ Гельвеций пишет: «Нужно желать, чтобы действовать, и действовать, чтобы быть счастливым». В основе всякого успеха лежит желание. Люди, достигшие больших успехов в жизни, долго надеялись, хотели, желали, строили планы прежде, чем чего-то достигли.

Американские специалисты в области управления персоналом рекомендуют руководителям постоянно работать над повышением творческого потенциала и стимулированием инициативы работников, что будет способствовать творческой обстановке, атмосфере доброжелательности и в конечном результате повышению производительности труда. Вниманию руководителей предложено *множество способов создания творческой обстановки в трудовом коллективе*. Ниже приведены *основные* из них:

- Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Выразите вашу личную заинтересованность в стимулировании инициативы.

- Помните, что творческая атмосфера не появляется сама собой. Вы должны подготовить для неё соответствующую почву.

- Создайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши подчинённые хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией.

- Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.

- Будьте готовы к тому, что столкнётесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путём методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.

- Формируйте новые задачи чётко, понятно и наглядно. Постоянно держите на контроле их выполнение.

- Особо выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

- Беспощадно избавляйтесь от груза старых услуг, мероприятий, которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.

- Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих сотрудников. Цените способности каждого в отдельности.

- Формируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников.

- Выявите и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

- Поручайте вашим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызвало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения.

- «Бросайте вызов» подчинённым, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, которых они уже успели проявить.

- Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.

- Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.

- Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно означает – лучший.

- Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий – это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо демократический, либо авторитарный стиль управления. Однако предпочтительным всегда должен быть совещательный стиль.

- Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в её достижение.

- Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу её выполнения.
- Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.
- Добейтесь отношения, когда требование качества станет пронизывать все этапы работы.
- Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.
- Составьте из числа инициативных, изобретательных людей «мозговые команды», которые бы помогали в поиске оригинальных решений.
- Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.
- Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказа.
- С самого начала сформулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полёту фантазии.
- Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе.
- Старайтесь избегать «авралов» и загружать сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получают скороспелые ответы.
- Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.
- Позаботьтесь о том, чтобы подчинённые имели доступ к необходимым ресурсам, информации, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.
- Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% её достоинства.
- Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникали соперничество, подозрительность, недоверие.
- Поощряйте разумный риск. Без него немислим процесс создания и внедрения нововведений.
- Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.
- Не карайте слишком строго. Оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачи и игнорируйте промахи, насколько это возможно.
- Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

- Время от времени позволяйте подчинённым осуществлять «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

- Помните, что на ошибках учатся. Из всего извлекайте полезные уроки.

- Используйте критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.

- Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы «за» своих подчинённых, а не «против» них.

- Старайтесь быть искренним и доброжелательным.

- Помогайте подчинённым работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

- Добивайтесь усиления власти путём её разделения. Продумайте способы осуществления коллективного руководства.

- Будьте лояльны по отношению к своим подчинённым и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам.

- Будьте симпатичным, приятным в общении и требовательным к себе человеком, серьёзным, откровенным, ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушивайте подчинённых и искренне смейтесь вместе с ними.

- Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

- Сделайте совещательное управление реальностью. Дайте возможность сотрудникам самим принимать решения.

- Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.

- Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда понимали цели и текущие задачи организации, а также значение их собственного вклада в выполнение этих задач.

- Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад в инициативу.

- За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.

- Лично благодарите за хорошую работу. При этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника, а не всей его группы или отдела.

- Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно.

- Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

- Персонифицируйте благодарность и вознаграждение за вклад в решение задачи.

- Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений независимо от того, кто их авторы.

- Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях.

- Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.

- Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу.

- Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.

- Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и дела.

- Всячески способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

- Поинтересуйтесь настроением работников, недавно пришедших в организацию, а также её ветеранов.

- Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.

Эффективное управление людьми предполагает *заботу о психическом и физическом состоянии подчинённых*. Все без исключения люди ждут *внимания*. Если они не получают его одним способом, то непременно получают другим. Они будут прогуливать, небрежно работать, недовольно ворчать и творить мелкие пакости. Поэтому начальнику следует руководить людьми так, чтобы обеспечить им *положительное подкрепление* и получить от них реакцию *удовлетворения*. Нельзя вызывать реакцию недовольства. Чрезвычайно важно понимать, что вы руководите человеком, который нуждается в поддержке, признании, уважении, заботе, дружеском и человеческом отношении. Великий И.Гёте утверждает: «Добра кто хочет, сам добрым должен быть». В свою очередь проявленная о подчинённом забота вызывает у него чувство благодарности руководителю, желание трудиться ещё лучше и воспринимается как стимул. Известно немало случаев, когда помощь в трудную минуту приводила к коренной перестройке в поведении даже самых, казалось бы, неисправимых подчинённых.

Установлено, что люди обладающие наибольшей властью, отнюдь не доминируют, а напротив – служат группе, они являются *слугами своих подчинённых*. Люди, стремящиеся к руководству, должны помнить, что крепкая власть над другими людьми приобретается посредством служения им, но не путём насилия или доминирования над ними. Это – правило, не имеющее исключений. Личность руководителя не должна быть полна нарочитой суровости и показательной солидности. Она должна обладать организаторским талантом и щедро наделять истинно человеческими душевными качествами. Справедливо считается: как порядок, так и беспорядок начинается с руководителя. Трудно выпрямить тень, если ствол

кривой. Обладая реальной властью, руководитель существенным образом воздействует на трудовой коллектив, а через него – на результаты его деятельности.

Согласно определению Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), *здоровье* - это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, то есть это не только отсутствие болезней и травм. Ответственность за создание хорошего самочувствия подчинённых лежит, в первую очередь, на руководителе, так как от самочувствия в значительной степени зависит эффективность труда. При плохом самочувствии люди склонны к проявлениям раздражительности, нетерпения и даже агрессивности.

Немецкий писатель Х.Кнобок в книге «Трудно быть директором» рассказывает в юмористической форме, *как трудна жизнь руководителя*. Ведь он всегда как на «ладошке», всегда на виду. Придёт на работу вовремя, говорят: «Ишь, прибежал спозаранку, хочет нам очки втереть». Придёт поздно, скажут с иронией: «Начальство не опаздывает, оно задерживается». Поинтересуется, как жена, дети, - «Суёт нос не в своё дело». Не поинтересуется – «Ну и чёрствый же человек». Спросит: «Какие есть предложения?» - сразу шёпот: «Сам никаких, видимо, не имеет». Не спросит - «К голосу коллектива не прислушивается!» Решает вопрос быстро - «Тороплив, не хочет думать». Решает медленно - «Нерешителен, перестраховщик». Требуется новую штатную единицу - «Раздувает штаты». Решит: «Справимся имеющимися силами» - недоволен: «На нас выехать хочет». Обходится без указаний сверху - «Вольнодумствует», выполняет указания точно - «Старый бюрократ». Начнёт шутить – ворчат: «Без щекотки не засмеёшься». Не шутит - «Хоть раз видели на его лице улыбку?» Держится по-дружески – «Хочет втереться в доверие». Держится обособленно – «Сухарь, зазнайка». Дела идут хорошо – «В конечном счёте это мы работаем!» Снимают за невыполнение плана – «Поделом, так ему и надо! Он один виноват».

8.2 Общие и конкретные личностно-деловые качества руководителя

Руководитель должен обладать особыми качествами, которые делают его способным управлять. Разумеется, требования к нему зависят от условий и вида трудовой деятельности, степени развития коллектива и характера выполняемых им функций. Несмотря на это, можно говорить о комплексе общих качеств, необходимых любому руководителю.

Работа руководителя с подчинёнными средни в какой-то степени деятельности дипломата. Г.Никольсон в книге «Дипломатия» попытался нарисовать портрет «идеального дипломата». Он насчитал *семь особых дипломатических добродетелей*, а именно: правдивость, точность,

спокойствие, ровный характер, терпение, скромность, лояльность.

Российский учёный П.М.Керженцев предъявлял к руководителю следующие *основные требования*: «Он должен обладать известными административными способностями, то есть умением заставлять (читать: побуждать) других людей выполнять свои задания. Обычно этому способствует известная твёрдость характера, настойчивость, энергия. Он должен иметь инициативу, то есть уметь находить новые подходы к делу и иметь мужество осуществлять эти новшества. Он должен обладать склонностью к систематической плановой работе, то есть уметь представить себе всё задание в целом, разделить его на составные элементы, наметить план вперёд и так далее». П.М.Керженцев важнейшим личностным качеством руководителя считает «любовь к ответственности». Хороший руководитель стремится взять на себя трудную задачу и не боится ответственности.

На современном этапе развития общества отечественными учёными создана *структура основных качеств*, которыми должен обладать преуспевающий руководитель трудового коллектива. Она включает нравственные качества, профессиональную компетентность, социально-психологические, организаторские, интеллектуально-волевые и педагогические качества.

Нравственные качества включают в себя: стремление ставить общественные интересы выше личных; добросовестное и честное отношение к делу; внутреннюю потребность действовать в соответствии с правилами, установленными в обществе; чуткое и внимательное отношение к людям, их нуждам; строгий контроль за соблюдением дисциплины, нетерпимость к халатности в работе, показухе; умение давать объективную оценку работе членов коллектива; простота и доступность в общении с окружающими.

Профессиональная компетентность характеризует способность принимать решения на основе владения передовыми знаниями, формами и методами работы. Компетентность предполагает наличие необходимых знаний, умений и навыков, их квалифицированное применение при решении производственных задач.

Социально-психологические качества включают в себя: веру в силу и возможности коллектива; умение вступать в контакт с людьми; способность кратко, ясно и чётко выражать свои мысли, слушать собеседника и уважать его мнение; умение сохранять спокойствие и рассудительность в экстремальных ситуациях.

Организаторские качества представляют собой: деловитость, предприимчивость, целеустремлённость, оперативность, распорядительность, энергичность, способность заражать подчинённых своей энергией и активизировать их деятельность, умение планировать и организовывать свой труд.

Интеллектуально-волевые качества характеризуются: умением видеть

назревшие проблемы и своевременно принимать меры по их решению; умением чувствовать перспективу развития коллектива, рассматривать и внедрять передовое, содействовать новаторству и творческому подходу членов коллектива; творческим подходом к делу; инициативностью, решительностью, настойчивостью.

Педагогические качества заключают в себе: умение ненавязчиво воспитывать подчинённых, устраняя отрицательные и закрепляя положительные качества; способность налаживать и поддерживать высокую дисциплину подчинённых, использовать воспитательные возможности коллектива; умение создавать в коллективе атмосферу товарищества; умение воспитывать личным примером, ответственное отношение к труду.

А вот *воззрения учёных дальнего зарубежья* о качествах преуспевающих руководителей. Американская научно-консультационная корпорация «Лидершипс ресурс менеджмент», занимающаяся вопросами совершенствования труда руководителя установила, что *умелый руководитель отличается следующими признаками*: гибкостью мышления, позволяющей ему выбирать стиль руководства, отвечающий требованиям момента; честностью по отношению к подчинённым; умением ориентироваться в сложившейся обстановке; стремлением повышать эффективность работы своего коллектива; способностью принимать на себя ответственность за последствия коллективных решений; способностью принимать решения единолично, если того требуют обстоятельства.

Необходимые, по мнению финских исследователей, *качества руководителя, от которых зависит его успешная деятельность*: хорошая репутация; умение работать с людьми, налаживать с ними хорошие отношения; внутренняя сила и вера в свои способности; желание и готовность взять на себя личную ответственность; способность к умеренному риску; получение удовлетворения от работы; гибкое реагирование на изменение ситуации и самосовершенствование; желание и способность к выполнению трудных и ответственных заданий; умение быть вовремя в нужном месте; желание оказать помощь и поддержку другим; способность планировать, организовывать и оценивать ситуацию; честность, надёжность и относительно высокий уровень энергичности и настойчивости; широкий кругозор и творческое отношение к работе; стремление к сотрудничеству; умение правильно использовать своё время.

Советник ряда королей и трёх президентов США Н.Хилл, взяв интервью у более чем 500 знаменитых бизнесменов и выдающихся личностей нашей планеты, выявил *11 секретов успешного управления персоналом*:

1. Смелость и решительность: они базируются на знании самого себя и того дела, которому вы посвятили жизнь.
2. Самоконтроль. Человек, не контролирующийся себя, не сможет контролировать и других.

3. Острое чувство справедливости. Не обладая им, руководитель лишается уважения со стороны подчинённых и утрачивает моральное качество командовать.

4. Чёткость решений. Человек, колеблющийся в своих решениях, демонстрирует неуверенность в себе, значит, он не может руководить достаточно успешно.

5. Ясность планов. Преуспевающий руководитель планирует свою работу. Руководитель, действующий на авось, без ясных, практически осуществимых планов, плывёт по течению, как парусник без парусов и штурвала.

6. Привычка работать «сверхурочно». Одна из обязанностей, возлагаемых на себя руководителем добровольно, - готовность работать больше, чем он требует от подчинённых.

7. Привлекательность личности. Небрежность и неряшливость никогда не приведут вас к успеху. Лидерство требует уважения к себе. Исполнители перестают уважать руководителя, не следящего за собой и своей репутацией.

8. Сочувствие и понимание. Удачливый руководитель сочувствует своим подчинённым и всегда может прийти к согласию с ними. Более того, он должен уметь понимать их проблемы.

9. Совершенное владение предметом и ситуацией. Руководитель знает дело как свои пять пальцев.

10. Готовность взять всю ответственность на себя. Преуспевающий руководитель всегда должен быть готов взять на себя ответственность за ошибки и упущения подчинённых. Тот, кто пытается переложить ответственность на других, как правило, не долго остаётся на высокой должности. Если кто-то из подчинённых совершает ошибку или обнаруживает свою некомпетентность, руководитель должен считать, что это его ошибка и его личная некомпетентность.

11. Сотрудничество. Руководитель должен воспитывать у себя и подчинённых способность к сотрудничеству. Для управления нужна энергия, а её даёт сотрудничество.

Рассмотрим *наиболее общие, самые распространённые ошибки руководителей*, потерпевших фиаско. Ведь не менее важно знать, чего не надо делать.

1. Невозможность учесть все детали. «Невозможно» - это фатальное слово. Б.Наполеон запретил своим подданным пользоваться им. Он даже хотел, чтобы это слово было исключено из словаря французского языка. Руководитель, твердящий «это невозможно», - тяжёлая обуза для подчинённых. Компетентный руководитель должен предусмотреть всё до мелочей и вникать во все детали, связанные с работой. Разумеется, это предполагает его умение пользоваться услугами заместителей.

2. Замалчивание проблем. Многие руководители полагают, что не замечая проблем возможно избавиться от них. Это абсурд. Дайте людям знать, что вы понимаете трудности, с которыми им приходится сталкиваться в их работе. Говорите об этом. При замалчивании проблем ситуация достигает точки кипения и в конце концов взрывается.

3. Неготовность к взаимозаменяемости. Истинно талантливый руководитель всегда готов, если этого требуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить с подчинённых.

4. Ожидание вознаграждения просто за знание вместо использования своих знаний для дела. Во всём мире людям платят не за знание, а за умение что-то сделать или убедить других сделать это.

5. Боязнь конкуренции со стороны исполнителей. Руководитель, боящийся, что исполнитель займёт его место, может быть уверен: рано или поздно это обязательно произойдёт. Непреложная истина состоит в том, что люди получают больше выгод, давая другим возможность расти.

6. Отсутствие воображения. Если у руководителя нет воображения, он будет беззащитен перед непредвиденными обстоятельствами и не способен формировать чёткие планы, отчего эффективность его управления резко упадёт.

7. Эгоизм. Руководитель, присваивающий себе всю славу от сделанной работы, должен знать, что его подчинённые могут и возмутиться. Толковый руководитель всегда поделится славой.

8. Невоздержанность. Подчинённые не могут испытывать уважение к руководителю, не умеющему обуздать свои страсти и слабости. Более того, невоздержанность подрывает силы и выносливость людей, не способных противостоять ей.

9. Вероломство. Руководители, не верные своим обязательствам и сотрудникам, не в состоянии долго удерживать лидерство. Неверность слову и делу – одна из самых распространённых причин неудач в любой сфере человеческой деятельности.

10. Авторитарность в управлении. Руководитель не должен напускать страх на подчинённых. У преуспевающего руководителя нет нужды рекламировать своё превосходство. Он достигает это другими способами – демонстрируя своё понимание, сочувствие, честность и справедливость, а так же абсолютное знание дела.

11. Щеголянье званиями. Кичащийся своими званиями обычно не в силах предъявить что-либо ещё. Хвастливость не имеет ничего общего с деловыми качествами человека.

Подчинённые обычно невысокого мнения о руководителе, который не способен постоять за своё мнение или вообще не высказывает его, не придерживается высоких требований, не постоянен, не обращает внимание на правила техники безопасности и с чьим мнением можно просто не считаться.

Наиболее существенными аспектами деятельности руководителя, по мнению большинства управляющих крупными компаниями, являются: высокая коммуникабельность, умение управлять людьми и делегировать полномочия. Свои личные качества и виды деятельности руководители так ранжировали по *степени важности*: принятие решений, самодисциплина, аналитические способности, гибкое поведение, умение хорошо распределять своё время, знание дела.

Помогает достигнуть успеха и способствует ему упорное утверждение своей личности. Эта психологическая особенность обычно проявляется очень рано, но совсем не обязательно в высоких оценках за учёбу. Чаще она выражается в стремлении не поддаживаться под окружающих, а идти к собственной цели, не пасуя перед преградами. Успеху способствуют также умение понять психологические особенности подчинённых и правильно использовать их; способность точно предвидеть, как будут развиваться события; незаурядные способности убеждать других.

Обследование предпринимателей дальнего зарубежья показало, что около 90% управленцев низшего уровня, 73% среднего уровня и 51% высшего уровня – выдвинулись сами. Способность выдвинуться является важнейшим управленческим талантом руководителя.

Успех руководителя во многом определяется его способностью *привлекать к себе людей, оказывать на них влияние и управлять ими*. Такие качества человека обычно называют личным обаянием. Умение влиять на людей включает в себя многие способы воздействия. Важное место среди них принадлежит произвольному внушению с помощью голоса, внешности, выражения глаз, мимики и манеры поведения в целом. При общении с обаятельной личностью вы испытываете чувство успокоения и комфортности. Обаятельный руководитель не бывает нервным и возбуждённым. Он постоянно спокоен, сдержан и вежлив. Под *сдержанностью* обычно понимают способность или привычку господствовать над мыслями и благодаря этому сдерживать их. Обычно он слушает собеседника с большим вниманием, но вы ощущаете над собой его влияние и повинуетесь ему. Для воспитания обаяния вы должны уметь побуждать другого человека высказываться, а сами – хранить молчание. Следует избегать лести в свой адрес и немного говорить о себе – пусть лучше о вас говорят другие.

Умение говорить принадлежит к лучшим средствам понравиться. Нередко одна только манера разговора производит на окружающих такое же впечатление, как и умные и дельные поступки. Ясное изложение мыслей – неразлучный спутник разума, лучшее его украшение. Нет ни одной ценной мысли, которая бы ни выиграла, будучи изложена толково и изящно. *Доброжелательность* придаёт разговору особую солидность и прелесть. Тон и манера разговора имеют такое же важное значение, как и его содержание. Спокойный, уверенный тон голоса непременно подкупает окружающих

людей. Тот, кто владеет громким, внушительным голосом, говорит спокойно, отчётливо, уверенно, авторитетно, имеет представительную внешность и манеры, - обладает при прочих равных условиях, огромным преимуществом при управлении персоналом. Он невольно импонирует окружающим людям.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств.

Общественно-гражданская зрелость: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности.

Отношение к труду: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; эстетический уровень работы.

Уровень знаний: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание основ управления производством; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать её в своём труде; общая высокая эрудиция.

Организаторские способности: умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчинёнными и руководителями различных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать деловые письма, приказы, распоряжения, поручения, задания; умение создавать сплочённый коллектив; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

Способность к руководству системой управления: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за выполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Способность поддерживать передовое: умение увидеть новое, умение распознать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов и нейтрализовать скептиков и консерваторов; инициативность, смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Морально-этические черты характера: вежливость, выдержанность, добросовестность, настойчивость, обаятельность, общительность, порядочность, приветливость, принципиальность, простота, скромность, уравновешенность, хорошее здоровье, честность, чистоплотность и опрятный внешний вид. Застенчивые люди редко становятся лидерами.

Приведенные выше качества являются субъективными и абстрактными, трудно воплощаемыми в одном человеке. Если строго придерживаться этих требований, то тяжело, а скорее невозможно было бы найти достаточное число руководителей, необходимых для существования общества. Кроме того, представленные качества, как правило, формировались без учёта конкретной ситуации, в которой руководитель призван действовать. Ни одна группа или коллектив не похожи друг на друга. У каждого из них свои цели, своя специфика работы, своя функция. Не могут быть одинаковыми качества руководителей, действующих в различных условиях.

Трудно сказать, какой руководитель нужен той или иной группе. Чтобы успешно руководить, следует обладать соответствующими личностными качествами. Но кроме того, необходимо ещё, чтобы человек, который исполняет эту роль, умел приспосабливаться к конкретным обстоятельствам, группе и ситуации. Содержание понятия «руководитель» определяется ситуацией, в которой находится подчинённая ему группа.

Деловые, личностные и морально-психологические качества руководителей устанавливаются путём использования специальных методик изучения руководителей, в основу которых положены наблюдения, самооценки, экспертные оценки, опросы, тестирования по выявлению отдельных качеств, деловые игры, анализ конкретных ситуаций и др.

8.3 Авторитет

Можно со всей определённостью сказать, что без авторитета не может быть достойного руководителя. Авторитет действует на людей магически и безотказно. При этом в человеке просыпается особая доверительность – синтез безоглядной доверчивости и гипнотической завороченности. Сила влияния любого командира производства на подчинённых многократно возрастает, если он пользуется в коллективе большим и заслуженным личным авторитетом. Вольно или невольно каждый из руководителей ставит перед собой цель быть принятым подчинёнными и вышестоящими, как личность, ощущать свою значимость для них.

В переводе с латинского авторитет обозначает власть, влияние. Философский энциклопедический словарь объясняет: *авторитет* – это общепризнанное неформальное влияние какого-либо лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в более узком значении – одна из форм осуществления власти. С другой стороны, авторитет руководителя – это разделяемое большинством подчинённых, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности. Известно, что положение людей в обществе в большей степени, чем им хотелось бы, зависит от того, что говорят и думают о них другие. К тому же авторитет – это и

психологическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из осознания своих возможностей и компетенций, понимания того, что ожидают от него окружающие, осознания своих прав и привилегий, значения собственной деятельности.

Авторитет руководителя выражается в его способности направлять поступки и логику мышления людей, не прибегая к принуждению. Возможность такого воздействия обусловлена положительным эмоциональным отношением людей к руководителю. Авторитет выступает как результат признания людьми особой ценности и важности для совместной работы тех или иных качеств личности руководителя, причём качеств, существенных с точки зрения именно этих людей. Чем выше авторитет руководителя, связанный с выполнением основных функций, тем сильнее он будет воздействовать на своих сотрудников. Рост авторитета рассматривается руководителем как собственная победа, а потеря его – как личная трагедия.

Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот, кому удаётся найти *правильный стиль общения* с подчинёнными и коллегами, чей стиль работы вызывает доброжелательную реакцию подчинённых: одобрение, понимание, согласие, уважение. Подчинённым импонирует руководитель, не пытающийся уходить от ответственности и смело принимающий назревшие решения, способный идти на оправданный риск, не боящийся конкуренции своих сотрудников и всячески поощряющий полезную инициативу.

Авторитет руководителя в огромной мере зависит от умения *проявлять заботу* о подчинённых, создавать условия, позволяющие им трудиться продуктивно, испытывать удовлетворение не только от результатов, но и от самого процесса труда, от окружающей обстановки.

Авторитетным становится руководитель, соответствующий сложившимся представлениям о том, каким он должен быть по неписанным правилам, принятым в коллективе. Когда руководитель не оправдывает ожидания подчинённых, в коллективе появляются неформальных лидеров. С этого момента авторитет руководителя, а значит и результаты деятельности становятся зависимыми от его сотрудничества с лидером.

Немаловажное значение для авторитета имеет *обаяние личности* руководителя, которое является к тому же её неотъемлемой составляющей. Внешность руководителя, культура общения, манеры, вид и одежда – всё это элементы его обаяния. Неторопливая манера говорить, низкий, внушающий доверие голос, спокойствие, уравновешенность, основательный внешний вид создают у людей ощущение уверенности и чувства, что этот человек знает что делает. *В понятие внешнего вида входят:* поза, походка, манера одеваться, причёска, макияж. Особенно важно первое впечатление, так как оно запоминается надолго. Вас будут помнить именно таким, каким увидели впервые. Посмотрите на себя со стороны: двигаетесь ли вы уверенно или застенчиво, стоите выпрямившись или сутулитесь? Плохо сидящая одежда,

растрёпанные неухоженные волосы, галстук в пятнах, вылезающая из-под брюк рубашка – всё это послания, отправляемые вами окружающим. Неряшливость есть выражение личности, и из-за неё люди зачастую делают выводы о несобранности мыслей, небрежности в стиле руководства и общей ненадёжности. Мы гораздо чаще судим о человеке по его внешности, чем можем отдать себе в этом отчёт.

В настоящее время имеются специалисты (*имиджмейкеры*), которые создают обаятельный облик руководителей высоких рангов (президентов, губернаторов, претендентов на те или иные высокие престижные посты в обществе). Они формируют привлекательный образ в соответствии с ожиданиями публики путём создания определённой манеры говорить и держаться, мимики, жестов, телодвижений, одежды, внешнего облика. Оплата труда имиджмейкеров составляет от 250 тысяч долларов и выше, в зависимости от объективных данных кандидата.

Авторитет руководителя основывается на двух источниках: его должностном статусе и завоёванном им самим престиже. Авторитет и власть взаимосвязаны. Часто они настолько слиты, что трудно усмотреть, где кончается власть и начинается авторитет и наоборот.

Специалисты в области управления Г.Кунц и С.О'Доннел утверждают, что должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния на своих подчинённых. 100%-ю отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь на свой психологический авторитет, который состоит из моральной и функциональной составляющей. Профессионально несостоятельный руководитель, даже если допустить, что он исключительно высокоморальный человек, вряд ли будет большим благом для коллектива. К тому же, следует иметь в виду, что профессиональная несостоятельность работника нередко вызывает, в качестве компенсаторной, агрессивную реакцию с его стороны в отношении окружающих его людей, в особенности, имеющих более низкий социальный статус. Безусловно это скажется на моральном авторитете такого человека.

Руководителю не следует напоминать подчинённым, что он начальник. Подчинённые это должны чувствовать и признавать. Напоминание является признаком бессилия руководителя. Такие руководители часто прибегают к подмене авторитета его видимостью - ложным авторитетом. К числу таких мнимых авторитетов, проявляющихся в настоящее время, можно отнести «авторитеты», достигаемые за счёт устрашения, панибратства, подкупа, высокомерия. К ложному авторитету прибегают руководители, не состоятельные в культурном, техническом и деловом отношениях.

Авторитет не даётся руководителю вместе с должностью и званием, не приходит сам собой. Его надо *заслужить и постоянно поддерживать* своими знаниями, добросовестным трудом и личным поведением. Руководителям всех рангов не следует употреблять в своём лексиконе грязную ругань. За

непристойные выражения в своё время протыкали языки раскалёнными шомполами, сажали в тюрьмы, выставляли у позорного столба, а в более просвещённые времена штрафовали, срамили, заставляли публично полоскать рот мыльной водой. Любители крепких «крутых словечек» утверждают, что с помощью ругани они надеются быстрее добиться своей цели. Дескать, обложишь иного матом и он будет быстрее поворачиваться, а если с ним миндальничать, он вовек не сделает того, что надо. Анализ показывает, что мат говорит о том, что человеку не столько хочется добиться, чтобы дело шло как надо, сколько он поглощён желанием унижить подчинённого, показать, «кто тут хозяин положения». Персидский поэт Саади замечает: «Коль будешь людей ты ослами честить, тебе человеком меж них не прослыть». Спросите сами себя: когда вы станете лучше работать - когда вас оскорбят и унижат или когда покажут, что в вас верят и на вас надеются?

О достоинствах, приводящих к авторитету руководителя и доверии замечательно написал маршал К.К.Рокоссовский: «Необходимым достоинством всякого начальника является его *выдержка, спокойствие и уважение подчинённых*. Человеку нет ничего дороже сознания, что ему доверяют, в его силы верят, на него надеются». Во времена Чингиз-хана самое страшное наказание у монголов полагалось за преступление, которое называлось так: «Обман доверившегося тебе».

Слагаемыми авторитета являются мировоззренческие и благородные нравственные качества личности, такие как порядочность, справедливость, человечность, честность; основательные знания, опыт, компетентность; высокие деловые и профессиональные качества руководителя, его большая работоспособность и полная отдача производству и людям. Руководитель должен быть образцом для членов своего коллектива как в организационном, профессиональном отношении, так и с точки зрения чисто человеческих качеств. Деловые и личностные качества авторитетного руководителя довольно широко представлены в разделе 8.2.

Немаловажное значение для авторитета имеет *добродушие*, желание помочь другим в критической ситуации. Одним из самых опасных моментов в критической ситуации является поиск виновных и обвинение других в случившемся, что вызывает злобу и неприязнь. Авторитетные же руководители, как правило, берут всю ответственность на себя.

Практически авторитет создаётся постепенно на протяжении достаточно длительного времени. Поэтому нельзя ставить задачу завоевать авторитет у коллектива немедленно. Надо жить и работать по требованиям, предъявляемым к авторитетным руководителям, и он придёт.

Авторитет руководителя подвергается постоянной проверке. Прекрасный цветок всегда хрупок. Так обстоит дело и с авторитетом. Единичный успех не даёт гарантии сохранения авторитета на длительный срок. Авторитетный руководитель должен быть дипломатичным, тактичным,

терпеливым, убеждённым в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которым следует осознавать это и слушать его. Он должен также уметь проявлять твёрдость, иначе дипломатичность и такт будут лишь признаками слабости.

Развитие подлинных отношений доверия между руководителем и подчинёнными является одним из важнейших требований для приобретения и сохранения авторитета. Руководитель только в том случае может завоевать доверие коллектива, если он пользуется *уважением* всех членов коллектива; привлекает сотрудников к решению задач; справедливо оценивает успехи членов коллектива; умеет сделать для себя правильные выводы из критики в свой адрес, и если его слова не расходятся с делом.

Для того, чтобы упрочить свой авторитет, руководитель должен последовательно укреплять дисциплину труда. С этой целью необходимо расширять полномочия подчинённых и воспитывать в них высокое чувство ответственности за порученное дело.

Подорвать авторитет можно самыми различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, приуменьшают успехи, не выражают достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрыто, но и явно. Авторитет подрывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, который проводит лидер.

Если руководитель груб, заносчив, непоследователен, несправедлив и нетерпелив по отношению к членам своего коллектива, то такому руководителю лишь непродолжительное время будут оказывать формальное уважение, а подлинным авторитетом подобный руководитель пользоваться не будет.

8.4 Стиль управления

Стилем древние греки называли палочку для письма: каков стиль, таковая и работа. Сегодня под *стилем управления* понимается типичная, относительно устойчивая, предпочитаемая руководителем система методов, приёмов и правил воздействия на подчинённых при управлении трудовым коллективом, направленном на достижение целей организации. Итальянский мыслитель, историк и писатель Н.Макиавелли (1469-1527) разделял руководителей на две группы – «*лис*», применяющих гибкие методы управления и «*львов*», склонных к жёстким приёмам принуждения. К тому же Н.Макиавелли создал теорию сильного человека, способного строить свою преуспевающую судьбу.

Стиль работы каждого руководителя своеобразен и определяется его деловыми и личностными качествами, индивидуальными особенностями, опытом работы и окружающей обстановкой. С изменением обстановки, условий работы руководителю необходимо уметь перестроиться, изменить

методы руководства в зависимости от создавшегося положения.

Психологи выделяют *три основных стиля управления персоналом*: авторитарный (автократический, административно-командный, директивный, единоличный), демократический (коллегиальный, кооперативный, групповой), анархический (либеральный, попустительский, доверяющий, разрешительный). Стиль руководства характеризуется соотношением между властью руководителя и степенью той свободы, которой пользуются члены группы при выработке решений. Чем больше власть руководителя, тем меньше роль рядовых членов группы.

При *авторитарном* стиле руководитель (формальный лидер) управляет единолично, концентрируя в своих руках всю власть и право на принятие решений. Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы. Он всем диктует своё мнение, вмешивается в работу подчинённых, требует пунктуального выполнения всех своих распоряжений, один решает все вопросы как производственного характера, так и вопросы поощрения и наказания. Этот стиль практически исключает какое бы то ни было участие подчинённых в управлении, их инициативность и самостоятельность. Руководитель не советуется с подчинёнными и часто прибегает к санкциям. Им определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны.

Достоинством авторитарного стиля является легко достигаемая оперативность воздействия. При этом решение должно быть доведено до сведения подчинённых в ясной и краткой форме. *Недостатком* - подавление всякой самостоятельности и инициативы подчинённого персонала, неудовлетворённость сотрудников. Многие решения оспариваются. Большинство подчинённых не одобряет того, что им диктуют. Это препятствует сотрудничеству, вызывает необходимость в постоянном контроле и способствует возникновению неформальных групп. Применение авторитарных приёмов работы может быть оправдано лишь как временная мера при неудовлетворительной дисциплине, запущенности в работе и в аварийных ситуациях. Чаще же это приводит к отрицательным последствиям: пробуждает в руководителе склонность к произволу, хамству, воздвигает психологический барьер между ним и подчинёнными, мешает формированию дружного работоспособного коллектива. Оптимален этот стиль там, где необходимо применять срочные меры воздействия, где нет времени на совещания и обсуждения ситуации, где необходимо проявить волю и решительность, взять на себя всю ответственность за последствия принятых решений. К авторитарному стилю руководства тяготеют преимущественно люди холерического темперамента, хотя в виде исключения этот стиль могут применять сангвиники и флегматики.

Демократический стиль характеризуется тем, что власть и функции решений руководитель делит с подчинёнными, предоставляя им большие

возможности для проявлений их способностей, наиболее полно использует коллективные формы обсуждения, активный обмен мнениями, согласование решений и сознательный контроль. Применение демократического стиля позволяет создать в коллективе атмосферу взаимопонимания, исключает мелочную опеку, даёт возможность постоянно соблюдать два основных принципа: единство руководства, то есть каждый работник непосредственно подчиняется только одному руководителю, от которого получает задания и перед которыми отчитывается; соответствие прав каждого работника его обязанностям и ответственности за порученное дело.

Коллегиальный стиль руководства строится на двойной основе: делового и личного авторитета. Руководитель-демократ умеет использовать свою власть, не апеллируя к ней. Он предпочитает активное участие членов коллектива в принятии решений, однако право окончательного выбора оставляет за собой. Демократический стиль более прогрессивный, чем авторитарный, так как единоначалие разумно сочетается с коллегиальностью, а это побуждает коллектив принимать активное участие в жизни предприятия. Здесь лучше осуществляется самоконтроль. Кроме того, моральное состояние группы и степень удовлетворённости её членов значительно выше, чем при директивном стиле управления.

Психологической предпосылкой этого стиля является способность работника воспринимать, понимать, принимать и использовать в деле точки зрения, мнения, позиции, противоположные собственным. Принятие решения в коллективе даёт возможность выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые. Кроме того, людям очень нравится, когда с ними советуются или спрашивают их мнение. Трудно переоценить практическую значимость такого стиля, когда поставлена задача активизации человеческого фактора. Однако в своих крайне искажённых проявлениях этот стиль часто ведёт к подмене дела обсуждением вопросов.

Демократический стиль управления на практике вызывает большие трудности и поэтому предполагает наличие особых качеств у руководителя (владение техникой проведения собраний, обаяние, способность понимания других, уверенность в себе и т. д.) и постепенную подготовку членов группы. Руководитель и подчинённые должны научиться общению между собой, что является далеко не простой задачей, как это может показаться на первый взгляд. На руководителя ложатся обязанности выполнения так называемых функций поддержки: налаживание миролюбивой обстановки, подведение итогов, поиск компромиссов, поощрение, установка этических норм. Однако в отношениях начальника с подчинёнными не должно быть полного равенства. В самом приближённом виде они должны иметь рамки и напоминать отношения родителей и детей.

Установка лидера на сотрудничество требует от него умения:

- создавать условия и поощрять свободное выражение чувств и установок;

- не мешать говорить и уметь слушать;

- принимать проявляемые чувства, что вовсе не означает их одобрения или согласия с ними; их следует принимать как факты, как реально существующие вещи;

- выражать самому эти чувства, то есть подчёркивать перед группой факт их существования. Следует отметить, что фиксировать надо прежде всего коллективные чувства.

Без всего этого группа скорее всего станет малоэффективной. На данный момент мы не обладаем столь большим опытом применения демократического стиля управления в отличие от большинства передовых предприятий дальнего зарубежья.

Анархический стиль работы руководителей состоит в предоставлении подчинённым полной свободы действий в границах заданного направления деятельности. Этот стиль обеспечивает развитие самостоятельности работников, формирует у них склонности и способности к действиям в условиях, где надо принимать на себя всю ответственность за всё происходящее на своём участке работы. Однако вследствие недостаточного контроля может ослабиться дисциплина, порядок и организованность коллектива. Это один из самых экономных стилей с точки зрения затрат труда руководителя. Он зачастую приводит к попустительству в отношении подчинённых, так как он не поощряет и не наказывает работников. Либеральный стиль с успехом применяется в организованном и высококвалифицированном коллективе, где каждому работнику поставлена чёткая задача и он полностью обеспечен всем необходимым для её осуществления.

Имеются данные, свидетельствующие о том, что на высших уровнях управления более предпочтителен авторитарный стиль, тогда как на более низких уровнях руководитель (например, бригадир, мастер) вступает с подчинёнными в разнообразные неформальные отношения, при этом деловые и личные контакты здесь более тесные, в силу чего преобладает коллегиальный стиль управления.

Эффективность руководства оценивается по следующим показателям:

- качество и производительность труда коллектива;

- успешность решения профессиональных задач;

- психологический климат в коллективе;

- наличие травматизма, здоровье сотрудников;

- текучесть кадров.

Большинство авторов отмечают, что в производственных коллективах наиболее эффективным оказывается демократический стиль руководства, так как при этом создаётся наиболее благоприятный психологический климат.

Нередки случаи, когда форма и содержание действий руководителя далеко не совпадают между собой. Скажем, авторитарный по сути своей руководитель внешне ведёт себя достаточно демократично. Это нередко достигается посредством демонстрации внешнего расположения к людям, повышенного интереса к ним, подчёркнутой вежливости, приветливости и т. п., что само по себе можно было бы только приветствовать, если бы за этим не скрывались чисто эгоистические цели. Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, поблагодарит за активное участие, а решение будет принимать сам.

Может и вполне демократический по внутреннему своему содержанию руководитель внешне выглядеть автократом. Он недостаточно воспитан, порой грубоват в общении с коллегами. Чтобы понять стиль такого руководителя, требуется определённое время.

Американская корпорация «Лидершипс ресурс менеджмент» выделяет *пять типичных стилей управления.*

Указующий, или директивный. Руководитель единолично определяет содержание проблемы, стоящей перед организацией, рассматривает набор возможных решений, выбирает одно из них и даёт указания, как его следует реализовать.

Убеждающий. Руководитель, как и в первом случае, принимает решение единолично, но разъясняет подчинённым его значение, объясняет, почему выбран именно этот вариант, и убеждает их в том, что выполнение этого решения наилучшим образом соответствует интересам как всей организации, так и каждого сотрудника.

Консультативный. Руководитель рассматривает членов коллектива как консультантов, способствующих выработке наиболее рациональных решений. Он привлекает их к выработке решений, рассматривает предложенные варианты и по своему усмотрению выбирает наилучший.

Объединяющий (коллективный). Руководитель рассматривает членов группы как равных партнёров и заранее согласен на проведение в жизнь коллективного решения.

Доверяющий. Руководитель формирует проблему и определяет, в каких границах должно лежать возможное решение, а затем доверяет подчинённым выбрать это решение. Он обязуется его выполнить, если оно не выходит из заранее установленных рамок.

Какой из стилей осуществляется на деле, зависит от *трёх групп факторов.* Это факторы, связанные с личностью руководителя, с личностями подчинённых, и факторы внешней среды.

Факторы, связанные с личностью руководителя: его профессиональная подготовка и опыт; степень доверия к подчинённым, желание облегчить себе работу; стремление к наибольшей надёжности в работе организации.

Факторы, формирующие поведение подчинённых: стремление к

независимости; готовность принять ответственность за решение; самостоятельность мышления; степень заинтересованности в решении проблемы; понимание задач организации; опыт в решении аналогичных проблем; представление о роли руководителя в подготовке решения.

Факторы внешней среды: тип организации, её традиционная структура и сложившийся стиль работы; характер решаемой проблемы, степень её сложности; время, которое можно отвести на подготовку решения.

Имейте в виду, что нет плохих и хороших стилей руководства. Каждый из них имеет свои достоинства, недостатки и область эффективного применения. Сегодня руководитель должен быть *гибким*: уметь исполнять различные роли в зависимости от обстоятельств и применять тот или иной, соответствующий ситуации, стиль руководства.

Надо сказать несколько слов и о совершенствовании стиля руководства. Большинство исследователей сейчас полагают, что развитие стиля руководства идёт в направлении предоставления большей самостоятельности членам коллектива. В соответствии с такой тенденцией *руководитель должен*: поощрять самостоятельность подчинённых; совершенствовать методы подготовки решений; развивать склонность подчинённых к коллективной работе; способствовать развитию их индивидуальных способностей; поощрять их стремление к изменению традиционных форм и методов работы.

Стиль руководства практически не может быть неизменным. Даже самому демократичному руководителю время от времени приходится принимать единоличные, директивные решения в случае аварийных или экстремальных условий. Кроме того, руководителю необходимо иметь в виду, что люди, с которыми он работает, весьма различны по своей культуре и взглядам на жизнь. В силу этого их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться далеко не однозначной. В частности, чем ниже квалификация и культура работников, тем легче навязать им жёсткий управленческий стиль, и даже более того, вызвать удовлетворение этим стилем, так как люди зачастую иного отношения к себе и работе не видели.

Выбирать стиль надо в зависимости от требований дела и конкретных обстоятельств. Каждый руководитель должен помнить, что степень его успеха на данном посту определяется не столько его личностными качествами как сильного или слабого руководителя, сколько его гибкостью и умением действовать, исходя из конкретных обстоятельств.

8.5 Заповеди руководителя

Помните пять основных задач преуспевающего руководителя: он составляет общий план, организует людей для работы, управляет работой,

согласует, координирует и направляет работу отдельных подразделений и исполнителей, контролирует исполнение работы.

Представляют интерес предложенные директором крупного горнопромышленного и металлургического комбината во Франции А.Файолем «Советы будущим инженерам». Умение разбираться в людях, манера себя держать влияют на успех в работе инженера. Иногда те, кто в вузе был первым, на производстве не всегда имеет большую удачу. Начните свою инженерную деятельность с второстепенных функций. От вас не ждут зрелого рассуждения, практического знания технологических процессов. Но вас просят принести вместе с дипломом способность размышления, логичность, наблюдательность, сознание долга при выполнении своего дела. Теоретические познания, которыми вы обладаете, позволят вам быстро освоиться с тонкостями всякого рода работы.

Вас будут судить не по вашим познаниям, а по вашим действиям. Вы должны овладеть умением управлять людьми. Бригадир обладает опытом рабочего и опытом руководства на участке, которого вам не хватает, что ему хорошо известно. Подумайте о том, что в общении с ним вы сможете почерпнуть необходимые ценные дополнения к вашему вузовскому образованию.

Соблюдайте постоянно вежливую и благожелательную манеру общения с рабочими. Старайтесь изучать их всесторонне - и поведение, и характер, и сноровку, и работу, и даже их личную жизнь. Помните, что во всякой среде есть умные люди. Внимательно взвешивайте свои слова и никогда не делайте незаслуженных упреков. Не бойтесь открыто признать, что ваше наблюдение было основано не на точном понимании фактов. Не годится презирать чужое мнение или пренебрегать опытом других. Нужно уметь защищать свои взгляды твёрдо, с оптимизмом, если обладаешь знанием дела. Трудно убеждать других, если не убежден сам.

Работайте над повышением своих профессиональных знаний. Многому можно научиться вокруг себя. Познания не придут только через работу, ищите их в литературных источниках. Не допускайте упадка духа, будьте мужественны и вдохновенны. Проявляйте инициативу, подчас дерзайте. Страх перед ответственностью есть признак слабости. Не нужно преувеличивать значение удачи. В успехе основную роль играют ваши личные качества. Только что окончивший вуз ученик-мастер, ученик-инженер. Ему не хватает знаний среды, в которой значение человеческого фактора столь велико, что об этом трудно получить должное знание в вузе. Когда роль вуза кончается, начинается воспитательная роль предприятия.

На киевском заводе «Стройдормаш» приказом директора введены в действие *рекомендации для руководителя по поведению и взаимоотношениям с подчинёнными*. Практика применения этих рекомендаций полностью подтвердила, как важно каждому руководителю быть не только опытным

организатором, но и чутким наставником, мудрым воспитателем. Приведём несколько положений из названных рекомендаций.

Быть руководителем - это значит всегда держать себя с людьми ровно, не терять самообладания при любых обстоятельствах. Грубость - это признак слабости, а не силы. Настоящий руководитель не бросает слов на ветер, взвешивает каждое своё обещание и, когда оно уже дано, выполняет его со всей энергией и настойчивостью.

Хороший руководитель должен не только думать о технике производства, но и создавать мажорное настроение подчинённым. Руководителю следует для каждого дела отвести своё время, работать по системе, постоянно сохраняя в себе ясность цели, методов и средств её достижения. Каждое достижение подчинённого, проявление им инициативы руководитель должен немедленно отмечать. Во многих случаях это целесообразно делать в присутствии других сотрудников, чтобы возбудить у них желание работать лучше.

Руководитель должен уметь ценить и беречь не только своё, но и чужое время. Он сам никогда и никуда не должен опаздывать и обязан требовать того же от подчинённых. Не может быть хорошим руководителем человек, который всё время нервничает и легко теряет спокойствие. Не торопитесь сказать что-то резкое, оскорбительное. Подумайте о том, что у каждого человека есть чувство собственного достоинства.

Никогда никуда не опаздывайте. Точность – вежливость не только королей, но и достойных руководителей. Если случится внезапная необходимость где-нибудь задержаться, сообщите тем, кто вас ожидает.

Не говорите лишнего. Язык мой – враг мой. Но он же и лучший друг, если с него не слетает ничего лишнего. Человек немногословный выглядит гораздо надёжнее того, кто много болтает. Болтун не вызывает уважения ни у кого. Не делайте быстрых, поспешных выводов и не давайте скоропалительных обещаний. Выждите некоторое время, прежде чем предпринимать какие-либо действия.

Будьте всегда любезны, приветливы, доброжелательны. Худой мир лучше доброй ссоры. Кто бы ни мотал вам нервы, вы обязаны оставаться непогрешимыми. Чтобы держаться с каким-либо особенно вздорным типом приветливо и спокойно, полезно напомнить себе, что это ваша работа и что ваш материальный достаток и душевное спокойствие зависят именно от вас. Не ставьте себя выше других. Скромность есть признак ума, силы и уверенности в себе. Будьте скромны, учитесь слушать, что говорят другие.

Следите за своей речью и грамотностью письма. Бранное слово производит скверное впечатление о вас, как и грамматические ошибки. И в том и в другом случае осадок остаётся один. Сквернословие мешает благоприятному ходу событий. Кроме того, брань, вламываясь в потоки тонких энергий, плохо влияет на обе контактирующие стороны.

Руководитель несёт ответственность за продуктивную атмосферу на рабочих местах. Это означает, что в коллективе должны царить такие условия, чтобы подчинённые могли эффективно работать, чтобы руководители могли выполнять задачи производительности и качества труда и чтобы подчинённые были удовлетворены, то есть не было бы высокой текучести кадров или недовольства среди них. Чтобы подчинённые могли с вами разговаривать, вам нужно всегда внимательно их выслушивать, воспринимать даже мелкие и не кажущиеся важными жалобы очень серьёзно, быть доступным для них и показывать свою заботу и обеспокоенность. Знать, что происходит вокруг, означает целенаправленно собирать информацию, расспрашивая, как идут дела, уделяя внимание тем, кто нуждается в помощи, и замечая мельчайшие признаки назревающей проблемы. Никто не хочет работать с неприятными людьми.

Понимание различий между людьми и уважение к ним – это первые шаги в сторону взаимопонимания. Молодёжь не всегда достаточно осознаёт свои собственные возможности и способности и может принижать их или, наоборот, ожидать совершенно не реальных результатов от своей работы. В них живёт дух противоречия, и чтобы вы ни сказали, они будут возражать, считая, что знают лучше. Только вчера выйдя из стен учебных заведений, они уже готовы завтра стать президентами компаний и полагают, что старшие по возрасту слишком старомодны. Людям старшего возраста тоже бывает непросто работать с молодым руководителем, ведь они считают, что знают больше и им не нужно указывать, что делать. Не существует единого способа руководить всеми. Чтобы эффективно руководить, узнайте побольше о своих подчинённых и постарайтесь увидеть в каждом из них личность.

Руководителю необходимо научиться хорошо разбираться в людях и прежде всего в своём непосредственном окружении. Подхалимство, лесть, неумеренное восхваление часто кружат голову неискушённым. Настоящий руководитель должен постоянно помнить, что нет лучшего способа усыпить бдительность начальника, чем лесть, так как нелегко отличить, где лесть, а где уважение, действительное признание заслуг. Важным качеством руководителя является умение распределять задания, работу соответственно опыту, способностям и индивидуальным особенностям каждого подчинённого. Задание должно быть трудным, но выполнимым.

Рекомендации профессора В.И. Герещенко, прожившего в США не один десяток лет, содержат *9 заповедей истинного руководителя*.

1. Руководитель уверен в себе. Уверенность эта порождена умением хорошо выполнять возложенное на весь коллектив задание. Эти качества заражают верой в дело и подчинённых.

2. Руководитель обязан критиковать. Но критика должна быть позитивной. Он, критикуя, должен указать пути преодоления недостатков.

3. Руководитель умеет поощрять и наказывать. Он индивидуально

подходит в каждом случае к подчинённому, учитывая его пол, возраст, личностные качества.

4. Руководитель умеет не только говорить сам, но и выслушать собеседника. Он не перебивает подчинённого, не стремится его перекричать, ибо это неизбежно приводит к бескультурью, грубости.

5. Руководитель никогда не откладывает принятие давно назревшего решения. Не заставляя подолгу дожидаться людей, вызванных на определённый час.

6. Руководитель строг и требователен. Справедливая, обоснованная строгость, ничего общего не имеющая с грубостью, - гарантия дисциплины. В коллективе уважают руководителя, знающего дело, умеющего ценить труд работника, а не добренького, некомпетентного размазну.

7. Руководитель приветлив и вежлив. Он сознаёт великое значение улыбки. Английский эссеист Д.Аддисон пишет: «Улыбка для человека – то же что солнечный свет для цветов. Улыбка человеку даётся легко, можно сказать – даром, но когда вы постоянно находитесь в кругу улыбающихся людей, насколько же легче становится жить на свете!» Горе коллективу, во главе которого стоит невоспитанный, грубый человек. Микроб грубости заражает людей. Воцаряется тяжелейшая атмосфера подозрительности, взаимных обид и склок.

8. Руководитель обладает чувством юмора. Не умением рассказать залихватский анекдот, а способностью не в обидной форме, тактично, порой шутя указать подчинённому на его недостатки. Он умеет посмеяться над шуткой в свой адрес. Все должностные лица обладают чувством юмора, умением разрядить напряжённую атмосферу весёлым экспромтом.

9. Руководитель замечает, интересуется и изучает всех своих подчинённых. Маленьких людей не существует. Самое интересное в мире - человек.

Работа руководителя хлопотная, временами очень тяжёлая, но, при желании, увлекательная и может приносить моральное удовлетворение. Если к ней готовить себя заранее, ещё на студенческой скамье, то трудности оказываются не такими уж страшными, как это кажется некоторым начинающим руководителям. Поэтому, собираясь возглавить коллектив людей, *рекомендуется твёрдо запомнить следующие советы.*

Постарайтесь первым делом с помощью подчинённых найти самые узкие места в деятельности своего подразделения и разработайте пути по их устранению. Помните, что в первое время для вас важно не только добиться положительных сдвигов в работе коллектива, но и завоевать доверие и авторитет у руководства, коллег и подчинённых.

Безотлагательно разберитесь, чем занимается каждый из ваших подчинённых и на что он способен. Постарайтесь уяснить, чего именно ожидает от вас вышестоящее начальство и исходя из каких критериев оно

намеревается оценивать ваши достижения. Спланируйте свою деловую карьеру, решив для себя, что вас привлекает больше - стать главным инженером, директором шахты, генеральным директором, министром или остаться мастером.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

- не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;

- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;

- готовьте себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится (или вскоре станет) вакантным;

- познавайте и оценивайте других людей, могущих способствовать вашей карьере;

- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором резервируйте место для любимых занятий;

- помните, что всё в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда. Уметь оценить эти изменения – важное для карьеры качество;

- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

- никогда не живите одним прошлым;

- не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;

- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

- думайте об организации как о рынке труда, не забывайте о внешнем рынке труда;

- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но надейтесь в поиске новой работы прежде всего на себя.

Не пренебрегайте любой общественной деятельностью, которая не только помогает отшлифовать навыки организатора, но и облегчает установление полезных деловых контактов. Выработывайте в себе черты руководителя, способного последовательно добиваться поставленной цели. Старайтесь окружить себя квалифицированными сотрудниками, так как их успехи положительно сказываются прежде всего на вашей собственной репутации.

Помните, что управление людьми начинается с их *изучения*, выявления их сильных и слабых сторон. Знайте, что вас назначили руководителем не для того, чтобы вы работали за всех своих подчинённых, а для того, чтобы вы вместе с ними сделали больше, чем могли бы сделать в одиночку. Доверяйте своим подчинённым самостоятельно решать частные вопросы. Важно вовремя

похвалить сотрудника, но вдвое важнее заметить и отреагировать на соответствующие нарушения. Заботьтесь о подчинённых, об улучшении условий их труда, материального благосостояния и бытовых условий.

Прежде чем обещать - подумайте, но если пообещали - исполните. Шутите сами и позволяйте шутить своим подчинённым. Беззлобная доброжелательная шутка создаёт обстановку доверия, делает труд более лёгким и производительным. В отношениях с коллективом стремитесь реже говорит «Я», а чаще «Мы». Чётко изучите права и обязанности свои и каждого подчинённого в соответствии с должностной инструкцией. Будьте компетентны во всех вопросах производственного процесса. Помните, что руководитель, плохо разбирающийся в специальных вопросах, подобен слепому, взявшемуся быть проводником. Определите задачи своей работы, выделите главную, которой нужно уделить особое внимание. Столкнувшись с производственными неудачами, не ссылайтесь на внешние обстоятельства: ищите корень зла в себе.

Основные правила организации работ, которые руководителю приносят наибольший успех:

- любое распоряжение или приказ должны быть объективно необходимы;
- не следует отдавать распоряжение, если нет уверенности, что его можно выполнить;
- перед тем как отдать распоряжение, обсудите возможности его выполнения до деталей с его исполнителем;
- обеспечьте условия, необходимые для выполнения поручения;
- давая задание используйте личные особенности подчинённого;
- поручения должны предусматривать различные инициативы подчинённых и развивать их самостоятельный поиск;
- при любых обстоятельствах не забывайте о корректности, культуре поведения, уважайте личность подчинённого;
- повышайте профессиональный уровень подчинённых;
- заинтересуйте подчинённого значимостью задания и ожидаемым результатом;
- используйте желание подчинённого отличиться при выполнении задания;
- используйте дух состязательности у подчинённых, не стесняйтесь лишний раз подчеркнуть, что для выполнения ваших заданий необходимы качества именно данного подчинённого;
- укажите необходимый срок выполнения задания. Определите точную форму представления результатов работы;
- не допускайте передачи задания другому подчинённому без вашего ведома;
- заранее оговорите санкции на случай невыполнения работы или

срыва срока её выполнения;

- не давайте несколько разнообразных поручений – это осложняет и выполнение задания, и контроль.

Знайте: кто хочет что-то делать - ищет способы его выполнения, а кто не хочет - ищет причины, препятствующие решению вопроса. Каждое поручение отдавайте в краткой и точной форме, желательно в виде просьбы, но деловым тоном. Просьба является одним из наиболее употребляемых приёмов воздействия в коллективах с высокой дисциплинированностью, где деловые взаимоотношения строго определены правовыми нормами и подчинение указаниям начальника строго обязательно. Можно сказать: «Я прошу вас сделать...». Желая придать более вежливый и тёплый оттенок, добавьте: «Пожалуйста ...», «Будьте добры...», «Сделайте одолжение...», «Не сосчитайте за труд...» и т. д. Просьба – это действие, обращение к эмоциональной сфере личности подчинённого. От него требуется немедленная и конкретная реакция.

Если ваше распоряжение оказалось ошибочным - признайте ошибку. В работе проявляйте требовательность, но делайте это тактично; не увлекайтесь взысканиями и нравоучениями. Организуйте сами себя, экономьте время; помните об ответственности, не теряйте над собой контроль. Любое начатое дело доводите до конца. Чаще советуйте, чем критикуйте.

8.6 Техника личной работы руководителя

8.6.1 Подбор персонала и приём на работу

Американский предприниматель Т.Уотсон так обобщил свой опыт создания команды IBM: «Самый мой главный вклад в IBM – моя способность выбирать сильных и умных сотрудников, сохранять команду сплочённой посредством уговоров, извинений, финансовых стимулов, речей, болтовни с жёнами сотрудников, заботой о них в случае болезни... и ещё всем, что было в моём распоряжении, чтобы показать им, что я неплохой парень».

Первый и самый главный вопрос, который необходимо решить любому руководителю, - подобрать необходимый персонал в оптимальном количестве, правильно распределить между ними обязанности и создать механизм контроля качества работы. Обычно приглашают самых надёжных и компетентных, тех, кому доверяют как самому себе. Подбор начинается с тщательного обдумывания того, какие люди смогли бы выполнить необходимые вам функции. В организации должны существовать *должностные инструкции*, в которых перечисляются все функции, которые возлагаются на сотрудника, описывается система его взаимоотношений с выше- и нижестоящими инстанциями, формы отчётности и прочие детали. В угольной промышленности Украины имеются *положения об отдельных*

структурных подразделениях (участках) шахт, в котором оговорены общие положения, задачи, функции, права и ответственность должностных лиц.

Если использование должностных инструкций не вошло в практику на предприятии, следует составить хотя бы список необходимых навыков и знаний, которыми должен обладать кандидат на занятие вакантной должности. Менеджеры по персоналу называют такой список *квалификационной картой*. Нечто похожее можно увидеть в газетах, где помещаются объявления о вакансиях. Там обычно помещают требования по уровню образования, специализации, наличию определённых навыков. Квалификационная карта позволяет произвести первичный отбор кандидатов. Подобрать необходимых специалистов – нелёгкое дело. Надо выбрать человека, который удачно впишется в уже сложившийся коллектив, сможет работать в том же темпе и поддерживать сложившийся стиль делового общения. Посмотрим на этот вопрос со стороны человека, который *пытается устроиться на работу*

Прежде всего надо чётко знать, чего вы хотите: выгодно продать свою квалификацию, найти место, где можно чему-нибудь научиться, или занять должность, которая позволит вам решить какие-либо личные проблемы. Вариантов может быть гораздо больше. Мы будем ориентироваться на наиболее часто встречающиеся мотивы поиска работы. Если вы решили найти место, где по достоинству оценят ваши способности, следует запастись терпением, не пасовать перед неудачами и не соглашаться на первый предложенный вам вариант. На первых порах стоит соглашаться на работу в крупной компании даже на самых невыгодных условиях и скрупулёзно впитывать годами накопленный опыт международных корпораций. Он вам весьма пригодится.

Престижную работу вероятнее найти через *агентство по трудоустройству*. Но можно это сделать и самому. Всё зависит от стратегии компании при подборе персонала: настроена она на сотрудничество с кадровыми агентами или нет. Наши работодатели при подборе кадров прежде всего ориентируются на опыт человека и его профессиональные навыки. Поэтому на нашем рынке труда люди продают свой опыт и знания. В американском бизнесе большее внимание обращают на личностные качества и потенциальные возможности кандидата. Они определяют уровень интеллекта, пытаются определить ведущие мотивы деятельности. При этом считают, что *при желании и наличии способностей* обучить кандидата можно всему.

Приходя на собеседование, заранее хотя бы *немного узнайте о фирме*: как давно существует фирма, сколько в ней работает людей, каков профиль деятельности. Чётко, односложно и по существу отвечайте на поставленные вопросы и не допускайте лирических отступлений. Не скрывайте, если вы что-то знаете об истории создания фирмы, её достижениях. Это всегда

приятно услышать. Одежда должна соответствовать официальным приёмам. Не желательно приходить в джинсах. Являться на собеседование необходимо вовремя. Это первое испытание ваших деловых качеств. Не говорите о своих недостатках и неудачах. Людям гораздо приятнее иметь дело с успешными и благополучными людьми.

Существуют безотказные *приёмы расположения к себе собеседника*. Входя в кабинет, спросите, где можно повесить одежду, куда можно сесть или поставить вещи. В этом случае принимающий вас человек вынужден будет почувствовать себя хозяином, принимающим гостя. Беседа при этом примет некоторый личностный оттенок и выйдет за рамки делового общения. Если хозяин предложит чай или кофе, ни в коем случае не отказывайтесь. Следите за своей позой. Сядьте удобно, не скрещивая руки и ноги. Не сутультесь. Не ставьте сумку или портфель на стул за своей спиной. Это придаёт скованность вашей позе. Руки должны лежать свободно на подлокотниках или на коленях. Не поправляйте галстук, не чешите подбородок, не трите глаза. Манипуляции руками свидетельствуют либо о вашей неискренности, либо об излишней эмоциональности. Смотрите собеседнику прямо в глаза. Направление взгляда может подсказать собеседнику, когда вы что-то скрываете или привираете о своих умениях и навыках. Если вы подводите взгляд к небесам, значит что-то сочиняете. Если смотрите вниз, значит, скорее всего, что-то скрываете.

Хвалить себя следует с умом. Избегайте выражений типа «хороший», «умный», «способный», так как это понятия относительные. Следует говорить об абсолютных достижениях. Избегайте отрицательных форм, старайтесь использовать утвердительные. «Я никогда не опаздываю» лучше заменить на «Я всегда прихожу вовремя». Дело в том, что отрицательная частица «не» действует только на сознание и как бы фильтруется, отбрасывается подсознанием. Получается, что вы вводите в подсознание собеседника негативную информацию о себе, хотя и отрицаете её.

Завершите собеседование выяснением всех тонкостей предложения о работе: где будет ваше рабочее место, кто будет вашим непосредственным начальником, какие задачи перед вами будут стоять. Не спешите обсуждать вопрос о предполагаемом уровне зарплаты до момента, пока проводящий собеседование не заговорит на эту тему. В заключение поблагодарите собеседника за уделенное им время и попросите разрешения перезвонить ему в течение недели.

В фирме «Маккей Энвилуун» разработан *десятиэтапный процесс успешного отбора кадров при приеме на работу*. Однако претенденты на ту или иную должность не обязательно проходят все 10 этапов, но обычно используют большее их число.

1. Кандидата приглашают на собеседование. Проводящий собеседование работник отдела кадров является опытным специалистом, хорошо представляющим себе, что требуется руководству, и великолепно

разбирающимся в людях. Поэтому он не будет автоматически отказывать кандидатам, которые производят неблагоприятное впечатление.

2. Кандидата просят прийти снова на 6-8 собеседований с членами администрации фирмы, которые потом совместно обсуждают свои выводы и излагают письменно соображения по поводу приёма на работу или отказа в этом с соответствующей мотивировкой.

3. Один из руководителей фирмы беседует с кандидатом 30 минут, определяя его умение говорить и слушать.

4. Разговаривают с кандидатом по телефону в течение 30 минут. Устанавливают способность кандидата доходчиво излагать свои мысли, убеждать и общаться по телефону.

5. Обзванивают внешние источники информации, проверяя известен ли кандидат в этой отрасли и с какой стороны.

6. Беседуют с кандидатом у него дома, в присутствии жены и детей. Уясняют ценность кандидата в домашней обстановке, где он лучше всего раскрывается как личность.

7. Общаются с кандидатом в другой обстановке. Отправляются в концертный зал или кинотеатр вместе с ним и его супругой. Определяют как ведёт он себя на людях.

8. По предварительной договорённости руководства фирмы кандидат наносит визиты двум или трём бизнесменам в других, не конкурирующих фирмах. Эти встречи непродолжительны.

9. Организуется посещение кандидатом специалиста высшего класса по профессии, который экзаменует его.

10. Осуществляется посещение консультанта по промышленной психологии, который определяет сильные и слабые стороны претендента.

В престижной фирме «Лейтем энд Уоткинс» все кандидаты проходят 25-30 собеседований.

При приёме на работу новых сотрудников можно выделить ряд основных моментов:

- подготовка к проведению собеседования;
- установление взаимоотношений с кандидатом;
- получение информации от кандидата;
- предоставление информации кандидату;
- завершение собеседования;
- оценка проведенного собеседования.

К проведению собеседования руководителю необходимо заранее подготовиться. Следует чётко представлять требования, которые вы предъявляете к претендентам на данную должность. Важно иметь под рукой описание должностных обязанностей и характеристику жизненно важных для конкретной должности умений и навыков. Рассмотрите должностную инструкцию, полученную в отделе кадров, и проверьте её правильность и

точность. Выясните знания и умения кандидатов, задавая им прямые вопросы. Помните, что кандидаты во время собеседования волнуются. Составьте список вопросов, на которые вам необходимо получить ответы кандидата. Все задаваемые вопросы должны быть связаны с работой.

Существует ряд вопросов, которые нельзя задавать на собеседовании, чтобы избежать несправедливости в оценках:

- женаты ли они, холосты, разведены или живут с кем-то в гражданском браке;

- есть ли у них дети, планируют ли они иметь детей и кто ухаживает за детьми;

- сколько им лет, какой у них рост или вес, если эти критерии не включены в описание должности (демонстрация моделей молодёжной моды);

- находились ли они под арестом или отбывали срок наказания в тюрьме, если им не придётся проходить проверку в службе безопасности;

- в каких родах войск и в каком звании они проходили воинскую службу;

- живут ли они в квартире или в собственном доме, снимают ли они жильё или оно принадлежит им.

Будьте готовы защищать проводимый вами процесс отбора кандидатов в суде. Даже неформальные замечания могут принести вам много неприятностей.

Постарайтесь сесть напротив собеседника. Желательно, чтобы вас не прерывали, чтобы к вам никто не входил, чтобы не звонил телефон. Если кандидаты чрезмерно нервничают, можно спросить их, проводились ли с ними собеседования раньше и как часто, отметить, что в такой ситуации не удивительно волнение. Это снизит уровень нервозности. Следует спросить чего они ждут от этой работы и каковы их ожидания относительно будущего этой компании. Вам нужно показывать свою заинтересованность во всём, что говорится. Чем больше будут говорить кандидаты, тем больше информации вы получите. Для этого нужно использовать открытые вопросы, а не закрытые. Закрытый вопрос – это тот, на который можно ответить «да», «нет» или назвать дату. Чтобы помочь кандидатам разговориться, можно прибегать к помощи таких фраз: «Да, продолжайте», «Расскажите мне об этом подробнее», «Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?», «Какие из своих достижений вы считаете наиболее важными?» Спросите, почему кандидаты оставили прежнюю работу, каковы их цели в смысле карьеры, каковы их сильные стороны, в чём их слабости и какое их отношение к работе. Вы также можете спросить, на какую зарплату они рассчитывают, хотя не советуем кандидатам отвечать на этот вопрос, если они не знают сколько платят за подобную работу в других местах. Некоторые качества людей трудно выяснить в ходе собеседования. Это целостность человека, его инициатива, настойчивость, возможность и способность настоять на своём.

К завершению собеседования *важно рассказать кандидатам о будущей работе:*

- нормы, по которым будут оцениваться её результаты;
- уровень заработной платы;
- льготы и система штрафов.

Вам необходимо также обсудить рабочую обстановку, атмосферу в коллективе, рассказать о будущих сотрудниках и о возможности профессионального роста. Обязательно спросите, есть ли у кандидата вопросы и скажите, когда вы сможете сообщить о своём решении. Запишите своё впечатление о кандидате, отметьте его сильные и слабые стороны.

Окончательное решение принимается только в том случае, если появляется твёрдая уверенность, что этот человек будет способствовать успеху фирмы. Решающим критерием является ответ на вопрос: «Как бы вы себя чувствовали, если бы данный человек работал на вашего конкурента, а не на вас?»

Умудрённый сорокалетним опытом работы на руководящих должностях в горно-рудной и угольной промышленности Герой Социалистического Труда И.В.Парамонов, делясь уроками житейской мудрости, рекомендует при подборе руководителей на соответствующие должности получить ответы в личной беседе на приведенные ниже вопросы. Понимает ли цели и задачи работы? Отделяет ли главное от второстепенного? Обладает ли необходимыми для руководителя моральными качествами: честностью, правдивостью, чувством долга и ответственности, скромностью и простотой? Обладает ли волевыми качествами: твёрдостью, настойчивостью, решительностью? Умеет ли разбираться в людях? Умеет ли срабатываться с людьми, проявлять тактичность? Умеет ли признавать свои ошибки и быть справедливым? Дисциплинирован ли и умеет ли поддерживать дисциплину в коллективе? Является ли организованным человеком и обладает ли определённой системой в работе? Умеет ли добросовестно работать сам и побудить работать подчинённых? Умеет ли анализировать производственные показатели и делать правильные выводы из анализа? Проявляет ли заботу о людях, защищает ли их от несправедливости местных и вышестоящих организаций?

Критерии для выдвижения на руководящую работу:

- достаточная теоретическая подготовка: техническая, экономическая и общее развитие;
- достаточный опыт практической работы: время и успешность её;
- трудолюбие, добросовестность, чувство долга, ответственность;
- достаточная энергия, твёрдая и упорная воля, решительность, стойкость и спокойствие;
- понимание людей и способность подбирать подходящих сотрудников;

- способность воздействовать на людей, создавать дружный, сплочённый коллектив;
- срабатываемость с людьми;
- интерес ко всему новому, проявление инициативы;
- способность правильно распределять функции между подчинёнными;
- личная дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину среди подчинённых;
- нравственные качества: мужество, правдивость, простота, скромность, честность;
- отсутствие наклонностей к подхалимству и карьеризму;
- справедливость, способность проявлять заботу о людях;
- благожелательность, доверие, обаяние, симпатия, тактичность;
- организованность, планирование работы;
- повышение квалификации, упорство в работе;
- выносливость, здоровье, работоспособность.

Некоторые фирмы при приёме на работу устанавливают *испытательный срок*. Подписывая контракт, следует обратить внимание на пункт, определяющий продолжительность испытательного срока. Обычно он не превышает трёх месяцев, хотя может продолжаться и до полугода. За испытательный срок претенденту предстоит показать свою квалификацию и добиться первых успехов. Вам следует успеть проникнуться духом коллективизма, показать умение работать в команде. Проявив себя ценным специалистом, вы тем не менее рискуете не пройти испытание, если не сможете продемонстрировать ожидаемых от вас личностных качеств и не впишетесь в представление начальства о добросовестном сотруднике фирмы. Поэтому главное, что вы должны успеть за испытательный срок, - это узнать критерии оценки сотрудника вашей компании и научиться им соответствовать.

На некоторых предприятиях имеются специальные *информационные стенды* для новичков, где можно найти информацию о распорядке рабочего дня, местонахождении отделов, правилах начисления заработной платы, премировании, поощрениях, наказаниях и многое другое. На преуспевающих фирмах новичкам выдают в отделе кадров брошюры с изложением «*Положения о персонале*» или «*Кодекса сотрудника компании*». Изучив их содержание, вы избежите большого количества ошибок и промахов. Именно здесь вы найдёте информацию об истории предприятия, её отделах и сотрудниках, когда и в чём следует являться на работу, что можно и что нельзя делать, что входит в ваши обязанности и др. Приняв решение работать на предприятии, вы автоматически должны принять её законы и нормы. Имейте в виду, что любой коллектив обладает свойством отторжения новичка. И независимо от воли и уровня воспитания, каждый из сотрудников

противопоставляет новичка себе как члену этой группы. Итак, наберитесь терпения и не спешите с оценками ваших новых сотрудников.

Освоив правила и нормы компании, начинайте строить свою карьеру. Знайте, что ваше положение зависит не только от ваших профессиональных качеств, но и от отношений с сотрудниками. Руководители утверждают, что дружелюбная атмосфера, сложившаяся в коллективе, стабилизирует персонал и снижает текучесть кадров. Поэтому во многих фирмах организуются программы совместного проведения досуга, коллективных выездов на природу. Почти во всех компаниях практикуются поздравления с днём рождения или с днём прихода на фирму. Не бойтесь ценить своих коллег и учиться у них хорошему.

8.6.2 Профессиональное развитие и обучение

Поступательное продвижение по карьерной лестнице невозможно без дополнительного обучения. Некоторое время назад профессиональное образование и повышение квалификации было для многих делом достаточно привычным. В настоящее время для наших структур ещё не наступил период осознания необходимости профессионального совершенствования.

В странах дальнего зарубежья организация профессионального обучения стала одним из ведущих функций фирм, а *бюджет затрат на обучение персонала в большинстве организаций прочно занимает вторую позицию после фонда заработной платы*. Такие компании, как «Дженерал моторс», «Ай-би-эм», «Моторола», ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже имеют собственные постоянно действующие институты и университеты. Каждый сотрудник «Моторолы» как минимум 5 дней в году тратит на обучение. Помимо технических обучающих программ в университетах читаются курсы: *управления, коммуникационных навыков, планирования и организации работ*. По мнению специалистов компании, *университет – основное средство развития персонала и компании в целом*.

Некоторые продвинутые бизнес-школы пытаются формировать определённые *личностные качества*, необходимые для эффективной работы руководителя: энергичность, инициативность, надёжность, способность к творчеству, мужество и уверенность в себе. Большинство людей учатся для того, чтобы занять более высокую должность или получать более высокую зарплату. В некоторых компаниях прохождение обязательных курсов является необходимым условием продвижения по карьерной лестнице. Сотрудники фирм ежегодно составляют *индивидуальные планы обучения*, ориентируясь на предложения службы персонала и собственные знания о бизнес-образовании. Они излагают цели своего профессионального развития, перечисляют навыки, которые они хотели бы приобрести за указанное время,

и должность, которую они хотели бы занять после окончания обучения. Таким образом, сотрудник вместе с компанией шаг за шагом стремится к поставленной цели.

После приёма сотрудника на работу менеджеры отдела персонала обучают его специальным навыкам по планированию и развитию собственной карьеры. Сотрудник намечает этапы карьеры, которую он собирается строить. Одновременно специалисты отдела персонала диагностируют возможности, сильные и слабые стороны сотрудника с точки зрения личностных и профессиональных качеств. Всё это делается с целью выяснения, насколько реальны планы человека и какова программа обучения и личностного развития, позволяющая претворить эти планы в жизнь. В развитии карьеры сотрудника очень важным является участие руководителя. Он должен постепенно доверять сотруднику ответственные участки работы, делегировать определённые полномочия. Таким образом, планомерное развитие карьеры – результат сотрудничества самого специалиста, менеджера по персоналу и руководителя.

Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные знания, умения, навыки и настойчивость. Ознакомьтесь с некоторыми *заповедями «начинающего карьериста»*:

- Не старайтесь быть незаметным, иначе вас никогда не повысят. Умеренно хвалите себя, если есть за что. Рассказывайте о своих успехах.

- Не радуйтесь слишком сильно, если начальство вас хвалит. Это может делаться с целью поддержать вас как молодого неопытного сотрудника. Если начальник по-дружески похлопал вас по плечу, не забывайте, что плечо находится не так далеко от места, по которому вам дадут при первой же ошибке.

- На вопрос, что вы делаете, никогда не отвечайте конкретным описанием своего занятия в данный момент. Расскажите о своих последних достижениях, то есть о том, что вы уже сделали, и о планах, то есть о том, что вы будете делать.

- Помните, что нет неисполнимых поручений, есть непростые пути достижения цели. Если вам дают заведомо невыполнимое задание, поставьте для его выполнения заведомо невыполнимые условия. И спокойно ждите, пока они выполнятся.

- Не принимайте неприятности близко к сердцу. Готовьте себя к тому, что не всё будет гладко.

- Помните, когда шеф говорит о повышении производительности труда и улучшении качества работы, он, скорее всего, не имеет в виду себя. Поэтому помогите ему в его работе настолько, насколько это в ваших силах.

- Если вы хороший работник, вам поручат ответственную работу и будут платить хорошую зарплату. Если вы слишком хороший работник – вас, скорее всего, уволят. Не щеголяйте своей эрудицией, если ваш шеф не

отличается таким качеством. Никогда не удивляйтесь, что он не знает таких элементарных вещей. Забудьте фразу: «Как, вы не знаете?»

- Если вы ничем не заняты на работе и не знаете, что делать, найдите сами себе полезное дело.

- Помните, что насколько бы не выросла ваша зарплата, вам её всё равно не будет хватать.

- Если вы забыли назначить срок выполнения задания, оно не будет выполнено никогда. Пока не подошёл срок отчёта, ничто не будет предприниматься.

Постарайтесь заучить сей кодекс назубок – и карьера ваша обеспечена.

8.6.3 Эффективное использование времени

Если бы у вас был банк, который каждое утро перечислял на ваш счёт 86400 гривен, а каждый вечер снимал неиспользованный остаток, что бы вы сделали? Конечно, снимали бы с депозита всё до последней копейки. А ведь время – это такой же банк. Каждое утро он отпускает вам кредит в 86400 секунд (24 · 60 · 60). И каждый вечер он списывает как потери все те секунды, которые вы не сумели вложить в осмысленные дела. Он ничего не переносит на счёт следующего дня. Каждый день вам открывают новый счёт, и каждый вечер все документы этого дня сжигаются.

Если вам не удалось использовать депозит этого дня, то убыток – ваш. Вернуться обратно нельзя. Взять в счёт завтрашнего дня - тоже нельзя. Вы должны жить сегодняшним запасом – за счёт депозита этого дня. Распорядитесь вкладом так, чтобы получить наибольшую отдачу в виде здоровья, счастья, успеха.

Время – самое ценное, что есть у каждого из нас. Оно необратимо и невозвратимо. Растратить попусту время – непозволительная роскошь в наш стремительный век. Взять под контроль своё время – значит овладеть своей жизнью. Хорошо бы было, если бы наши наручные часы ещё и показывали, сколько стоит потерянное время. А неплохо бы иметь прибор суммирующий попусту потраченное время.

Дефицит времени – это одна из проблем, которая больше всего тревожит руководителей и специалистов разного ранга. Это один из факторов, определяющих успех руководителя. Фактор времени – это ресурс, который тем дороже обходится руководителю, чем неэффективнее он его использует. Порой руководителю и не требуется больше профессиональных знаний и способностей, чем у него есть в данный момент, для того чтобы работать значительно эффективнее. Ему необходимо только усовершенствовать свои хорошие навыки в работе, устранив недостатки и прежде всего неэффективное использование времени, его потери.

Время - это бесплатное добро, и каждый его имеет в равном количестве,

как в нашей стране, так и за рубежом. В самом деле, времени мы имеем столько же, сколько и американцы, англичане, французы, японцы... Но вот наши социально-экономические результаты деятельности никак нельзя сопоставить с их аналогичными результатами. Во многом это объясняется неумением, а порой и нежеланием рационально распоряжаться своим временем. Мы забываем, что время необратимо, его нельзя накопить, умножить, передать, оно проходит безвозвратно.

Бережное отношение ко времени является ярким показателем деловитости человека. Ещё в 20-х годах прошлого столетия, на заре движения за научную организацию труда, его энтузиаст П.М.Керженцев говорил о том, что время является для нас материальной ценностью, причём ценностью совершенно особого рода. «Другие ценности мы можем скапливать и сберегать, время непрерывно течёт и каждую секунду ускользает из нашего опыта. Время неиспользованное - время, погибшее безвозвратно» - пишет П.М.Керженцев. Беречь время означает осознанно его планировать и оптимально использовать. Самое важное в нашей жизни - это в конечном счёте наше время. Его должно хватать, кроме работы, на веселье, восстановление сил, дружбу, игры, любовь, мечты, отдых, размышления, чтение.

Если вы патологически опаздываете везде и всюду, то самое простое, что можно сделать, - перевести вперёд свои часы на 5-10 минут. Даже зная, что ваши часы показывают неправильное время, вы будете ориентироваться на время, которое они показывают. Прибегнув к такой уловке, вы снизите собственную психологическую нагрузку. Кроме того постарайтесь, рассчитывая время, вводить некоторый запас на непредвиденные обстоятельства.

Освободите стол от лишних записок и заметок, разложите по местам необходимые документы и занесите важную информацию в компьютер. Проанализируйте свой стиль работы. Установите, насколько хорошо вы реализуете своё время, определите причины возникающего дефицита времени, исследуйте расход времени по видам деятельности. Попытайтесь определить: сколько времени вы тратите на анализ информации, на общение с начальством, коллегами и подчинёнными; сколько времени вы проводите в кабинете, в комнате для курения и в других местах. Анализ результатов затрат времени показывает, что без малого всё рабочее время руководители тратят на второстепенные дела, на техническую, не творческую работу, а важные дела решают второпях и порой необдуманно.

Самыми существенными «поглотителями» времени могут быть: нечёткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, суетливость, попытка слишком много сделать за один раз, бесплановость или плохое планирование трудового дня, личная неорганизованность, медлительность или желание избежать выполнения задания, телефонные разговоры,

случайные посетители, ненужные встречи, недостаток разделения труда, неспособность распределять обязанности, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, отвлечение, излишняя коммуникабельность, спешка, нетерпение, редкое делегирование дел, доскональный контроль за порученными делами. Выберите пять наиболее существенных для вас поглотителей времени и попытайтесь от них избавиться.

Решение разного рода задач и проблем можно представить в виде выполнения функций: постановка цели, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль. Цель представляет собой наши намерения, в ней сфокусированы наши явные и скрытые потребности, интересы, желания или задачи. Она является побудителем наших действий, мотивом, определяющим нашу активность. Знать свои цели и последовательно стремиться к их осуществлению означает концентрировать свою энергию на действительно важных делах. Если вы чётко определите свои цели, то они автоматически приобретают обязательный характер: зафиксированные на бумаге, они побуждают к постоянному анализу, перепроверке и ревизии. Дифференцируйте свои жизненные цели по временным категориям на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Надо проанализировать свои личные сильные и слабые стороны в специальных знаниях, личностных качествах, способностях руководить людьми, интеллектуальных способностях. Это основа для планирования дальнейших шагов и мер по достижению целей. Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки её выполнения и сформулированы желаемые результаты. Формирование целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

Составьте три списка по целям и задачам: профессиональные, организационные и личные. Для каждого списка составьте свой план действий. *Профессиональные цели* включают в себя то, чего вы хотите достичь для себя в работе. Например, вы можете стремиться занять место своего босса, или можете пожелать найти лучшее место в какой-то другой компании, или вы просто ждёте возможности открыть собственное дело. *Организационные цели* – это те задачи, которые вы ставите перед своими подчинёнными: обучение, повышение квалификации, расширение сферы деятельности, повышение в должности, укрепление дисциплины и порядка и т. д. Ваши *личные цели* – это проведение большего времени с подрастающими детьми, изучение иностранных языков, компьютерных технологий или занятие совершенствованием своих личностных качеств. Установите первоочерёдность всех этих целей.

Мы должны думать и работать, заглядывая в будущее, и не отдаваться во власть событий. Планирование ежедневной работы, средне- и долгосрочных действий и результатов означает выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе. *Из рабочего времени 60%*

должно планироваться, 20% - резервироваться и 20% - отдано на удовлетворение личных интересов и потребностей.

Для составления хорошего плана расхода времени важно всегда иметь представление о предстоящих делах. Установите их *приоритетность* и действуйте в соответствии с нею. Используйте для этих целей список дел и контролируйте их выполнение. Самое срочное (спешное) дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и «неотложные» дела занимают часто большую часть нашего времени. Срочная задача предполагает непосредственный поступок, забывая о приоритетности дел.

Принципиально важно составлять план дня в *письменном виде*, что имеет психологический эффект самомотивации в работе. Ваша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.

План дня должен включать пять стадий:

- 1) составление заданий;
- 2) оценку длительности выполнения;
- 3) резервирование времени;
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению (делегированию);
- 5) контроль (учёт несделанного).

В.Гюго пишет: «Тот, кто каждое утро планирует свои поступки на день и следует своему плану, держит в руках нить, которая проведёт его по лабиринту даже самой загруженной делами жизни. Упорядоченный ход его времени подобен лучу жизни, который пронизывает все его занятия. Но где нет никакого плана, где распределение времени предоставлено одному только случаю, там вскоре воцарится хаос».

Составлять план желательно ежедневно до начала работы, лучше вечером уходящего дня. Уже по пути домой и на работу подсознание перерабатывает возникшие проблемы и подготавливает возможные варианты их решения. Чёткий план располагает к спокойствию и невозмутимости. Перепроверяйте свои планы и изменяйте их, если окажется, что они невыполнимы или поставленная цель не может быть достигнута к указанному сроку. Если вы решились на какое-то дело, то доводите его до конца, концентрируйте на нём все свои силы. Но помните и о том, что за каждым напряжением должна следовать разрядка.

Принятие решений предполагает *выбор первоочередных задач и дел*. Принять решение - значит установить приоритетность. Для целесообразного и эффективного выполнения ваших задач безусловно необходимо, чтобы вы лично установили их очередность. *Принцип итальянского экономиста В.Парето* применительно к рациональному использованию времени гласит: если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что *80% конечных результатов достигается*

только за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% итога поглощают 80% рабочего времени. Следовательно, к немногочисленным «жизненно важным» проблемам следует всегда приступать в первую очередь.

Упорядочить задачи по их значимости и ориентировать результаты работы на достижение нужного эффекта можно, разделив задачи на весьма важные, важные и менее важные. *Важнейшие задачи* (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65%. На *важные задачи* (категория Б) приходится в среднем 20% из общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя. *Менее важные и несущественные задачи* (категория В) составляют, напротив, 65% общего числа задач, но имеют незначительную долю - порядка 15% в общей эффективности всех дел, которые должен выполнить руководитель.

Когда нужно быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, следует воспользоваться правилом, предложенным американским генералом Д.Эйзенхауэром. Согласно этому правилу, *приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дел: выполни сначала все важные дела, а потом - неотложные*. За неотложными делами всегда стоит некто, кто торопит и подгоняет, кто назначает сроки и может заставить повиноваться. Важным же является то, что имеет для вас значение. К сожалению важное почти никогда не является срочным и его до определённого времени можно снова и снова переносить на более поздний срок. В личной жизни к важным относятся такие области, как: здоровье и поддержание спортивной формы, духовное развитие, общение с друзьями, семья, хобби. При решении важных дел вы сами должны себя торопить, сами устанавливать себе сроки. Только вы сами можете сделать важное неотложным.

Срочные и первостепенные по важности дела на производстве нужно выполнять самому и приниматься за них следует немедленно. Срочные менее важные дела должны быть делегированы сотрудникам поскольку для их выполнения не требуется каких-либо особых качеств. Менее срочные, но важные задачи следует полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчинённых, доверяя им ответственные дела. От решения задач второстепенных, несущественных и несрочных следует воздерживаться. Даже ваши подчинённые не должны приниматься за задачи этой группы.

Помните: независимо от усердия руководителя он может качественно выполнять работу лишь одного человека. Поэтому его прямая обязанность – *делегировать* свои многочисленные полномочия подчинённым. Под делегированием полномочий, в общем смысле, понимается передача

руководителем отдельным своим подчинённым части собственных прав и ответственности, касающихся выполнения тех или иных заданий. Передавая своим подчинённым часть власти, руководитель никогда не теряет ни малейшей толики этой власти. Делегирование помогает руководителю разгрузиться и высвободить время и силы для решения важных задач, не освобождая его от ответственности. Оно стимулирует раскрытие инициативы, самостоятельности и способностей подчинённых.

Умение делегировать полномочия характеризует руководителя прежде всего как искусного организатора. Чем более высокое место в служебной иерархии занимает руководитель, тем больше времени он должен тратить на руководящую деятельность и тем меньше – на исполнительскую. Обращение к делегированию требует от него немалой предварительной работы. Руководитель должен хорошо знать, когда целесообразнее всего обратиться к делегированию, каковы оптимальные условия его применения, кому из сотрудников в каком объёме делегировать те или иные полномочия, как осуществить помощь исполнителям в процессе реализации ими полученных полномочий и т. д.

Применение метода делегирования полномочий требует от руководителя определённой готовности к такого рода работе. По мнению специалистов это носит многоплановый характер, предполагая готовность: доверять подчинённым, мириться с ошибками других, найти и использовать средства контроля за действиями подчинённых, передавать право принятия решения сотрудникам, учитывать их мнения.

Передавая полномочия, руководитель должен:

- разъяснить, каких результатов ожидает;
- установить нормы выполнения работы;
- предоставить всю необходимую информацию;
- передавать обязанности только людям, способным с ними справиться;

- осуществлять контроль в отношении сроков выполнения заданий и качества его выполнения.

Помните, что все мы склонны больше доверять тем, кто походит на нас самих. Проверьте похож ли на вас подчинённый, которому вы передаёте полномочия, в стиле, манере работы, в отношении к системе ценностей и т. д.

Для руководителей из необходимости делегирования вытекает целый ряд обязанностей:

- подобрать подходящих сотрудников;
- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- стимулировать и контролировать подчинённых;
- давать оценку своим сотрудникам (хвалить и конструктивно критиковать);

- пресекать попытки обратного делегирования.

Специфические обязанности подчинённых при делегировании полномочий:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя;
- координировать свою деятельность с коллегами;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

Делегировать в любом случае следует подготовительную работу, частные вопросы, рутинные функции, специализированную деятельность (ведение вентиляционных расчетов, оформление конструкторской документации, составление паспортов крепления и управления кровлей выемочных участков, паспортов проведения подготовительных выработок и т. д.). В конкретных случаях проверяйте каждое из предстоящих вам дел на возможность делегирования.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов, руководство сотрудниками, задачи особой важности и высокой степени риска, актуальные и срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки, приём на работу, установление величины зарплаты, надбавок и премий.

Делегировать следует заблаговременно, целиком всю работу, а не отдельную её часть. Крупные и важные задачи желательно поручать приказным путём или в письменном виде, при этом не вмешивайтесь в их осуществление, но контролируйте ход их выполнения. Ежедневно делегируйте как можно чаще и как можно больше - насколько позволяет рабочая ситуация, способности и возможности подчинённых. Объясняйте сотрудникам продолжительность делегирования. Удостоверьтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за решение задачи.

О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу: подготовить сотрудника; объяснить задачу; показать, как делать работу; доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его; осуществлять контроль за исполнением. Потребуйте от сотрудника отчёта через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело. Конструктивно хвалите за успехи и указывайте на промахи в работе. *Помните:* люди позитивно оценивают делегирование, если оно сопровождается полномочиями (правами, обязанностями), властью и ответственностью.

Ежедневно вечером вы должны продумать, как более рационально и эффективно, с точки зрения расхода времени, организовать рабочий день в соответствии с вашими жизненными планами. Работа должна подчиняться

вам, а не наоборот. Начинать день следует с позитивным настроением.

Каждое утро задавайте себе три вопроса:

1. Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?

2. Как этот день может приблизить меня к моим целям?

3. Что я могу сегодня сделать для себя в качестве компенсации за нервную напряженную работу?

Продумайте также: кому бы вы могли доставить радость, принести пользу; какие трудности и проблемы могут возникнуть в этот день и как их преодолеть позитивным образом? Перепроверьте план работы. Утром старайтесь заниматься сложными и важными делами, это гарантирует вам, что в конце дня по крайней мере самые важные дела будут сделаны или начаты.

Домой следует уходить с *хорошим настроением*. Радуйтесь предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня. Наслаждайтесь дорогой домой и настраивайтесь на вечернее времяпровождение. Старайтесь понемногу, но регулярно заниматься спортом. Помните, что счастье в вас самих. Стремитесь постоянно радоваться самому обычному, самому простому. Вспомните «плоды раздумий» Козьмы Прутковка: «Если хочешь быть счастливым, будь им».

Вы сможете *значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя*, если все свои рабочие задачи будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос: зачем вообще это делать? Почему именно я? Почему именно сейчас? Почему в этой форме? Что ждёт меня в случае успеха дела? Что ждёт меня в случае неуспеха дела? Могу ли я отложить это действие? Насколько важно то, что я делаю сейчас? Перепишите эти вопросы и держите под рукой у себя. Они помогут вам удерживаться от ненужных дел в течение рабочего дня.

Всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними *реализация и завершающий контроль за исполнением*. Контролируйте регулярно реализацию своих временных планов. Обозревая истекший день, перепроверьте, что прошло благополучно и, соответственно, что могло быть сделано лучше.

Удобным способом контроля исполнения является система контроля на настольных календарях, ежедневниках или записных карманных книжках, рассчитанных на конкретный год. В них заблаговременно приводится по отдельным дням перечень заданий, подлежащих исполнению (что сделать), срок, исполнители и отмечается выполнение в конце каждого рабочего дня. Невыполненные по тем или иным причинам задания переносятся автоматически на следующий день.

Для оценки результатов дня применяйте метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

М (мизинец) - мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?

Б (безымянный) - близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?

С (средний) - состояние духа: каким было сегодня моё преобладающее настроение, расположение духа?

У (указательный) - услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или «поспособствовал»?

Б (большой) - бодрость, физическая форма: каким было моё физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, для поддержания своих физических кондиций?

Оценивать каждый день можно по четырёхбалльной системе: 5 - особенно удачный день, 4 - удачный день, 3 - удовлетворительный день, 2 - неудачный день (плохое настроение, неуспех, заботы). Даже если вы раздражены и находитесь в плохом настроении, благодаря подведению итогов в конце дня вы побуждаетесь к тому, чтобы сконцентрироваться на положительных результатах и ваше настроение станет лучше.

Позитивное отношение к своему делу помогает всюду успевать. Кто работает увлечённо, тот работает быстрее. Спешка и нервозность тоже увеличивают потери времени - поставьте перед собою цель научиться расслабляться. Ведь даже прожорливый кот не может одновременно есть две сосиски.

При планировании выполнения тех или иных заданий следует учитывать приведенный ниже *закон сроков выполнения работ*. Для того чтобы определить, сколько времени действительно потребуется на то, чтобы выполнить работу, следует взять то время, которое мы после всех предположительных расчётов намечаем, умножить на 2 и заменить принятые нами единицы измерения (день, неделя, месяц, ...) на единицы более высокого порядка (соответственно: неделя, месяц, год) Так, если мы уверены, что справимся с заданием за 3 дня, это значит, что результат следует ожидать где-то через 1,5 месяца.

Помогут вам сберечь время приведенные ниже рекомендации:

- отказывайтесь принимать решения в стрессовой ситуации, если в этом нет крайней необходимости;
- советуйтесь с другими сотрудниками;
- не ждите, что всё пойдёт хорошо;
- не бойтесь принять неправильное решение;
- осознайте, что не всё, что стоит делать, стоит делать как следует;
- приняв какое-то решение, переходите к другим вопросам;
- каждый день старайтесь выполнить заранее намеченный план;
- определяйте цели и задачи на каждый день в порядке приоритетности;
- каждый день составляйте список дел, которые необходимо

выполнить;

- постоянно оценивайте дела первостепенной важности;
- спросите себя: «Как мне лучше всего использовать своё время прямо сейчас?» А затем приступайте к делу;
- поделитесь со своим руководителем, что вы планируете сделать сами, а что хотите передать своим подчинённым и попросите его мнения и совета.

8.6.4 Психологические принципы общения

Способность общаться друг с другом является величайшим приобретением человека в ходе эволюции. Одна из наиболее ранних книг по правилам общения была написана в Египте примерно 2400 лет до н. э. и называлась «Инструкция по поведению».

В жизни большинства людей процессы общения занимают до 60-70% времени. Каждому из нас необходимо постоянно учиться общению, непрерывно практиковаться и совершенствовать свои навыки в этой области. Если мы умеем изложить свои мысли, взгляды, предложения и рекомендации полно и чётко каждому, кто готов нас слушать, мы добьёмся больших успехов в жизни, будем удачливы в любом деле, в каждом начинании.

Руководители всех уровней до 80% рабочего времени расходуют на те или иные виды общения. Опросы преуспевающих менеджеров показывают, что 60% английских, 73% американских, и 86% японских управляющих считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей коллектива. Понимание принципов общения, владение потенциалом родного языка, умение убеждать принесёт вам пользу во всех областях жизни, чем бы вы ни занимались.

В последние годы более 2000 корпораций США разработали для своих служащих всех уровней кодексы и наставления по вопросам этики делового общения. Как показали результаты опросов менеджеров, 61% обследованных фирм имеют *чёткие письменные правила поведения управляющих в отношении сотрудников*.

Общение руководителя – это процесс передачи и получения информации, за счёт чего происходит воздействие на поступки и состояние членов коллектива. Прежде всего необходимо выяснить, чего ожидает руководство от вашей деятельности в смысле количества, качества и сроков выполнения продукции. Затем вам необходимо довести эту информацию до подчинённых. Вы должны сообщать своему руководству как у вас идут дела, и обсуждать с ними любые проблемы, с которыми сталкиваетесь и которые не можете разрешить самостоятельно.

Успех вашей работы в должности зависит от того, удастся ли вам эффективно поддерживать постоянный непрекращающийся поток входящей и

исходящей информации. На него будут влиять два фактора: уровень доверия, и ваше умение вести весь процесс коммуникации.

Почему подчинённые не всегда выполняют задания руководителя или выполняют их не на должном уровне? Одни обвиняют в этом самих руководителей, другие - подчинённых. Однако наиболее частой причиной этого является недостаточность психологических знаний у руководителей и подчинённых. Овладение психологическими принципами общения поможет руководителю преодолеть трудности, которые возникают при этом.

Одной из причин невыполнения подчинёнными распоряжений руководителей является *отсутствие взаимопонимания*. Действительно, если ваш подчинённый не понимает, чего от него хотят, то, естественно, он и не сможет выполнить так, как вы того требуете (или просите). Понимание зависит от уровня общей культуры, доверительности, теплоты и доброжелательности в отношениях, от общего интеллектуального развития подчинённых, что следует учитывать при отдаче распоряжений. Кому-то на пальцах нужно объяснять, а кто-то поймёт вас с полуслова. Объясняя, что надо делать, не следует в то же время скупиться на информацию. Понимание слов собеседника зависит ещё и от того, насколько последовательно или логично вы излагаете свои мысли.

Если вы хотите, чтобы ваши слова были восприняты правильно, *не повышайте голоса*. Это золотое правило преуспевающего руководителя. Повышенный тон подчинённые воспринимают как агрессию. Учитесь смягчать свой голос. А для этого нужно стремиться *постоянно находиться в спокойном, уравновешенном и доброжелательном состоянии*.

В разговоре с подчинёнными руководителю рекомендуется не ограничиваться дежурным вопросом: «Вы меня поняли?» На него, как правило, отвечают удовлетворительно, даже если это не соответствует истине. Людям часто кажется, что отрицательный ответ может характеризовать их в глазах руководителя далеко не лучшим образом: подумает ещё, что подчинённый туго соображает или недостаточно компетентен. Поэтому целесообразнее задавать исполнителям *дополнительные вопросы* по существу дела или попросить их рассказать, как ими понята соответствующая информация. Теплота отношений, доверие к руководителю способны снять у подчинённого естественное в таких случаях чувство настороженности, тревоги и побудить его к более открытому и правдивому разговору.

Будут ли подчинённые понимать то, что вы им говорите, - это еще зависит и от того, насколько вам удастся побудить собеседника слышать вас. Не слушать, а именно слышать, концентрируя внимание на словах говорящего. Известно, чтобы влиять на человека, прежде всего, необходимо *завладеть его вниманием*. Понимание зависит и от интонации говорящего. Если вам что-либо объясняют и при этом возмущаются вашей непонятливостью, говорят с вами грубо, агрессивно, то понимание будет

затруднено. Всё внимание человека, на которого обрушивается эта лавина угроз, возмущённых слов, концентрируется не на смысле объяснения или распоряжения, а на отношении начальника к подчинённому. Этот сдвиг внимания, как защитная реакция, блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова не осознаются. Как тут не вспомнить прекрасную народную мудрость: «Если вы будете говорить спокойнее и в доброжелательном тоне, я лучше вас пойму».

Понимание является необходимым, но не достаточным условием для выполнения распоряжения. Нужно ещё, чтобы люда выполняли ваши указания с *желанием*, а не по принуждению, ибо вы уже на себе испытывали, что значит делать что-то, когда нет никакого желания. Поэтому необходимо, чтобы подчинённый в *душе согласился* это сделать, тогда и хорошо сделает, и добросовестно.

Первый закон управленческого общения гласит: понять - это еще не значит принять. Если подчинённый вас понял, это еще не значит, что он с вами *согласен*. Те подчинённые, которые не выполняют ваши распоряжения, очевидно, не согласились с вами. Вспомните, при каких условиях вы внутренне соглашались выполнить распоряжение вышестоящего руководителя? Вы выполняли распоряжение с желанием, если оно соответствовало вашим внутренним убеждениям, что это делать необходимо. Следовательно, чтобы подчинённый внутренне согласился выполнить ваше распоряжение, необходимо, чтобы ваша позиция не противоречила бы его каким-либо основным взглядам, позициям по данному вопросу. Итак, если ваш подчинённый не принял вашу позицию из-за того, что она расходится с какими-то его принципиальными взглядами, то ваше дальнейшее убеждение следует направить только на устранение этого рассогласования, а не на повторение сказанного.

Какую работу вы выполняете с большим желанием: ту, результаты которой удовлетворяют какие-либо ваши интересы, потребности, или ту, выполнение которой совершенно не затрагивает ваши личные интересы? При прочих, конечно, равных условиях. Безусловно, вы сами по себе знаете, если что-то удовлетворяет те или иные ваши потребности, то вы это делаете с большим желанием. Причём потребности эти могут быть как материальными, так и духовными. Отсюда и *вывод:* чтобы подчинённый принял вашу позицию, необходимо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, не только не будут противоречить его принципиальным взглядам, но и будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей. Например, если его личные интересы совпадают с интересами членов его коллектива или с интересами самого дела, то покажите ему этот интерес. Если его личные интересы не совпадают с интересами дела, а вы хотите, чтобы он выполнил то или иное задание с желанием, - *ищите и покажите ему его личный интерес*. Это второе условие принятия задания. Из психологии

управления известно, что люди с большим желанием делают то, что не противоречит их взглядам и что ведёт к удовлетворению каких-либо их потребностей - духовных или материальных. Несомненно, эти рекомендации - не панацея, но они увеличивают вероятность достижения успеха.

Всем нам нравятся одни люди и не нравятся другие, иногда даже без всяких видимых причин. С отдельными людьми мы чувствуем себя свободно, легко и общение с ними приносит радость и удовольствие, а с другими - неприязнь и раздражение. Обычно человеку свойственно делать более высокую оценку тому, с которым просто и приятно общаться.

Люди видят в других прежде всего то, чем обладают они сами. Поэтому замкнутому человеку постоянно кажется, что окружающие скрытны, что они чёткие и эгоистичные. Он не понимает, что приобрести доброжелательное отношение окружающих он может лишь через широкое дружелюбное общение, через активную деятельность в коллективе, искренний интерес к другим людям, через проявление симпатии и доверия к ним.

Известный толкователь йоги Иенгар *советует*: для гармоничного общения с человеком надо входить в мир его интересов, привычек, склонностей, сделать себя как бы частью его личности. И тогда невозможна неуважительность к нему.

Мы с вами знаем, что одно и то же дело для одного человека мы делаем с превеликим удовольствием, а для другого - не сделаем или же сделаем, преодолевая себя. Дело в том, что когда вы, руководитель, отдаёте распоряжение, то подчинённый воспринимает его не в отрыве от вас. В любом сообщении, которое адресуется из ваших уст собеседнику, имеется текстовая информация (то, что вы намерены ему передать) и персонализированная (то есть информация о вас самом; информация, которая включается в сообщение помимо вашей воли). Так что подчинённый может не принять распоряжение (не согласиться добровольно его выполнить) из-за неприятия личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии, то есть из-за межличностных отношений.

Подумайте, какого человека вам легче убедить в своей правоте - того, кто относится к вам с искренней симпатией или того, кто относится к вам с явной антипатией? Очевидность ответа на этот вопрос определяется *вторым законом управленческого общения*, который гласит: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатия, дружба, привязанность), и наоборот, труднее принимают, а нередко отвергают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатия, ненависть). Этот «закон» вытекает из природы самого человека, из особенностей его психики, в соответствии с которой моральный климат (система отношений) для человека важнее климата физического (природного). Помните, что подчинённые, с которыми

вы работаете, тоже к вам как-то относятся. Одни с симпатией, другие - прохладно, а третьи, может быть, и негативно.

Подчинённые, которые относятся к руководителю с симпатией и уважением, легче принимают его позиции, мнения, точки зрения. С такими подчинёнными уходит меньше времени на объяснения, их не приходится уговаривать. Они реже спорят с руководителем по пустякам. Что же нужно сделать, чтобы подчинённые легче принимали позиции своего руководителя? Необходимо вызвать к себе эмоционально положительное отношение, симпатию, чувство расположения, приязни. *Умение вызвать к себе симпатию* необходимо не только руководителю, но и каждому члену коллектива. Человек, с которым мы сблизилась, начинает нам всё больше и больше нравиться. Мы становимся к нему снисходительнее, защищаем, легче прощаем вину. Ко многим его недостаткам мы со временем привыкаем. В то же время от человека, создавшего о себе отрицательное впечатление, мы постоянно ждём подвоха, глядим на него недоверчиво и приписываем ему грехи, которых он не совершал.

Известно, что человеческие отношения образуют основу социально-психологического климата. И если эти отношения будут доброжелательными, если члены коллектива будут относиться друг к другу с симпатией, - климат в коллективе будет здоровым.

Запомните правило: чем внимательнее мы слушаем окружающих и чем адекватнее реагируем на их слова, тем добродушнее и внимательнее они относятся к нам. Чем больше интереса мы проявляем к тому, кто говорит, чем более внимательно он будет слушать, когда мы возьмём слово. Опытный руководитель внимательно выслушивает все точки зрения подчинённых, соглашаясь с общей позицией и вырабатывая в её русле свою точку зрения. Работники удовлетворены тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены тем, что оказали помощь руководителю. При такой расстановке сил ответственность руководителя подкрепляется моральной ответственностью подчинённых. Плохо, когда руководитель из самолюбия не считается с мнением подчинённых, которые предупреждают его о возможных отрицательных последствиях уже принятого им решения.

В жизни нередко встречаются люди, которые каким-то способом располагают к себе собеседников, практически сразу же завоёвывают их доверие, вызывают к себе чувство симпатии. Анализ поступков таких людей показал, что в процессе общения они используют специальные психологические приёмы формирования *аттракции* (вызов к себе симпатии, чувства расположения, приязни и т. п.), приёмы, которые, как правило, скрывают от окружающих.

Мы бессознательно оцениваем друг друга. Всегда ли мы регулируем сознанием наши поступки, действия, движения? Всегда ли знаем, то есть осознаём, почему нас тянет к этому человеку или что нас отталкивает от

другого? Вспомните: при первой же встрече у нас возникает ощущение чувства необъяснимой симпатии или чего-то неприятного. То или иное отношение к человеку возникает у нас до осознания нами причин именно такого ощущения: что-то располагающее, чем-то неприятен. Как это можно объяснить?

Во время общения на наши органы чувств (зрение, слух, обоняние и т. д.) от партнёра поступает огромное множество сигналов. Но все ли они осознаются? Мы можем видеть и не видеть одновременно, слушать и не слышать. Все зависит от включённости в эти процессы нашего сознания. Говорят, *что никто не может быть более слеп, чем тот, кто не желает видеть, и никто не может быть более глух, чем тот, кто не желает слышать.*

Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксировался в нашем сознании, может для нас так и пропасть бесследно, а может и не пропасть. Всё зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несёт ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для человека. Минувя сознание, которое в этот момент может быть занято другим сигналом, эмоционально значимый сигнал остаётся в сфере бессознательного и оттуда оказывает своё влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения, именно в этих случаях мы не знаем причин своего эмоционального отношения. Не знаем потому, что причина нами не осознавалась.

Принято считать, что *фраза*, состоящая из 10-13 слов, воспринимается наилучшим образом, состоящая из 14-18 слов – хорошо, из 19-25 слов – удовлетворительно, из 25-30 слов – с трудом. Фраза, насчитывающая более 30 слов, практически не воспринимается. Важно не только то, что говорить, но и как говорить. Немецкий философ Ф.Ницше пишет: «Смысловую нагрузку несут не только слова, но и тон, громкость, модуляция и темп, с которыми они произносятся, короче говоря, значима и мелодия, аранжирующая слова, и чувство, творящее эту мелодию, и личность, порождающая это чувство, то есть всё то, что не поддаётся выражению на листе бумаги». А теперь подсчитайте количество слов в последнем предложении, и вам станет ясно, как не следует говорить и писать.

Почти все люди склонны к определённой *двойственности оценок*: одна мерка для себя и для того, что нам выгодно или приятно, другая – для других, особенно людей нам неприятных, и для того, что нам не выгодно, вредно и не по душе. Один и тот же довод оказывается в одном случае, когда для нас это выгодно, верным, а когда не выгодно – ошибочным. Мудрость заключается в умении по-разному, с различных сторон смотреть на одну и ту же проблему.

Неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей лежит в основе *типичных искажений представления о другом человеке*. Вот примеры некоторых искажений.

«*Эффект ореола*» - влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности или наоборот. Человека, добившегося больших успехов в какой-то одной области, окружающие считают способным на большее и в других делах. Если у руководителя сложилось положительное мнение о человеке, то его плохой поступок воспринимается как случайность. И как случайность воспринимается хороший поступок человека, которого все считают плохим. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей и создаёт условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в конкретной группе, поскольку хорошее не замечается, а недостатки утрируются. Многочисленные факты доказывают, что нет должных оснований для этого эффекта, что он основан на заблуждениях.

«*Эффект последовательности*». На суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения о нём, представляемые в первую очередь. Обычно недоброжелатель, желающий навредить человеку, спешит сообщить о нём что-то порочащее новому начальнику. На таком фоне человеку трудно оправдаться и что-то доказать. И пройдёт немало времени, пока руководитель разберётся в ситуации и оценит, кто есть кто.

Мы не любим менять своё мнение. Изменить его очень трудно. Поэтому опытные управленцы в случае соперничества стараются довести до руководства свою точку зрения раньше других сотрудников. Это называется «*успеть вдуть в уши начальству*». При поступлении противоречивой информации (проверить которую не можем) мы склонны отдавать предпочтение той, что поступила первой. Иное положение, когда рассматриваются непротиворечивые сообщения, не требующие изменения мнения. При поступлении непротиворечивой информации мы отдаём предпочтение той, что поступила последней. Последняя информация рассматривается при этом как уточняющая.

«*Эффект авансирования*». Человеку приписывают несуществующие достоинства, а затем разочаровываются, сталкиваясь с его поведением, которое противоречит сложившемуся о нём положительному представлению.

«*Эффект проецирования на людей собственных качеств*» вызывает установку на ожидание соответствующего поведения. Этот эффект очень часто проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.

«*Эффект неудачника*». Человека, потерпевшего неудачу, окружающие преимущественно считают способным на меньшее и в других делах. По разному люди реагируют на неудачу. Слабого она угнетает. Сильного – мобилизует. У Черчиллю принадлежит утверждение: «Успех – это переход от одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом». Многие известные личности говорили о том, что поражение гораздо полезнее победы. Ибо победа – расслабляет, а поражение – заставляет действовать, искать выход.

«Эффект проекции». Приятному для нас человеку мы склонны приписывать достоинства, а неприятному – недостатки. Приятная нам личность вызывает у нас положительные эмоции, которые являются важнейшими потребностями человека. Поэтому о собеседнике, удовлетворяющем эту потребность, мы не допускаем плохих мыслей и наделяем его всевозможными достоинствами. Не удовлетворяющим наши положительные эмоции мы иллюзорно приписываем всякие недостатки.

Все мы знаем как важно *первое впечатление*. Оно влияет на всё последующее восприятие человека. Эксперименты показали, что 50% устойчивого мнения о человеке формируется в течение первых 3-4 минут разговора. ореол физической привлекательности вызывает положительный сдвиг в оценках даже когда оценивается конкретный результат деятельности человека или его отдельный поступок. Особенности телосложения, взгляд, поза, речь и голос, одежда, причёска, очки, дистанция тоже влияют на создаваемое впечатление.

Рассмотрим некоторые из приёмов, позволяющие *располагать, приблизить к себе, завоевать доверие, личную симпатию подчинённых и вышестоящих руководителей*. Обращайтесь к собеседнику по имени (имени-отчеству). У человека в подсознании возникает ощущение приятного, когда он слышит обращённое к нему его собственное имя. Объясняется это тем, что личность и имя неразделимы, имя - символ личности. Когда мы произносим имя, то вольно или невольно показываем своё внимание к данной личности, помогаем её утверждению в коллективе, что вызывает чувство удовлетворения, которое всегда сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, что (кто) вызывает у него положительные эмоции. Поэтому, если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, то есть формирует *аттракцию* (притяжение, привлечение). Таков психологический механизм влияния приема «*имя собственное*». Теперь же, понимая, почему звучание собственного имени вызывает у человека положительные эмоции, вы будете использовать этот приём, во-первых, осознанно, преднамеренно, целенаправленно; во-вторых, не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе подчинённых заранее, а не тогда, когда крайне необходимо уговорить выполнить то или иное задание.

Очень часто мы *мгновенно забываем только что услышанное имя*. Чтобы этого не произошло, рекомендуется:

- сразу же, как услышали, повторить его вслух, например: «Очень приятно, Иван Васильевич»;
- визуально связать его с именами и отчествами известных вам людей, актёров, поэтов, писателей, композиторов или исторических деятелей. Такая визуальная ассоциация помогает даже тогда, когда имя взято у одного персонажа, а отчество – у другого;

- проговорить имя-отчество несколько раз про себя, если вслух не представляется возможным;
- сделать себе установку на запоминание имени-отчества;
- записать.

Человек, желающий вызвать расположение, произвести наилучшее впечатление во время приветствия или рукопожатия должен внимательно смотреть в глаза собеседнику. Чем сосредоточеннее взгляд, тем более сильное впечатление он оказывает.

В народе говорят, что *лицо* - это зеркало души, а психологи вносят корректив: лицо - это зеркало отношений. Часто ли мы осознанно регулируем выражение своего лица? Обычно люди очень редко это делают. А что у человека там, внутри, то часто и на лице. Мягкая, приветливая, сочувственная, ободряющая, добрая улыбка обладает способностью притягивать к себе. *Улыбка* - это пароль для друзей. Известно, что доброе и приятное выражение лица, лёгкая улыбка, обращённая к подчинённому, способствуют появлению у него положительных эмоций. Следовательно, *уметь улыбаться для руководителя - служебная обязанность*.

В учебных заведениях, где готовят дикторов для радио, учащиеся советуют улыбаться всегда, когда они обращаются к своим слушателям, несмотря на то, что слушатели не видят их улыбку. Дело в том, что когда вы говорите с улыбкой на лице, ваш голос звучит более дружелюбно и тепло. Слушатели могут чувствовать вашу улыбку.

Для тех, кто *не умеет улыбаться «по заказу»*, но считает необходимым овладеть этим приёмом, порекомендуем следующее: оставшись наедине с самим собой улыбнуться тому, кто смотрит на вас из зеркала. Выполнив это упражнение, вы вдруг почувствуете, что, во-первых, почему-то стало светлее, а во-вторых, что не так сложно улыбаться тогда, когда это необходимо. Тренироваться нужно каждый раз, когда вы бреетесь или умываетесь перед зеркалом. Не заблуждайтесь, полагая, что, если вы улыбнулись человеку, он тотчас же выполнит любое ваше указание. А вот сопротивлений, конфликтов, которые отнимают у нас очень много сил и энергии, будет меньше. Не следует впадать в крайность: никто не требует от вас постоянной лучезарной улыбки. Несомненно, улыбка неуместна при наказании, деловом, серьёзном разговоре, проведении заседаний и совещаний, в трагических ситуациях и т. д.

Вызывает доверие и расположение к себе, увеличивает эффективность общения *подстройка* к мимике, позе, движениям, дыханию собеседника, приспособление своего поведения к способу поведения собеседника. Понаблюдайте за влюблёнными парами. Они буквально отзеркаливают друг друга. Если люди находятся в тесном эмоциональном контакте, они склонны имитировать жесты, телодвижения, поведенческие реакции друг друга. Всё это способствует созданию единого целого. Недаром в подобном случае

говорят, что люди понимают друг друга с полуслова, а то и вовсе без слов. Подстройка не должна быть очень явной, сразу бросающейся в глаза. Кроме того не следует заниматься точным копированием, иначе это может вызвать обратную реакцию, партнёр подумает, что вы его передразниваете, а это приведёт к полной потере контакта. Не обязательно копировать все движения, достаточно, скажем, подстроиться к позе и повторять темп его моргания. В жизни люди, заинтересованные в общении, часто делают подстройку друг к другу совершенно произвольно. Этот приём следует практиковать намеренно, сделав своей привычкой ненавязчиво подстраиваться к собеседнику.

Начиная подстраиваться, изучите позы, в которых находится ваш партнёр, ритм его движений, жестов. Исследуйте речевые особенности собеседника: громкость голоса, темп речи, интонации. Лучше всего отзеркаливайте мелкие движения голоса, рук, мимики, позы. Они менее осознанны и потому ваш партнёр не заметит имитации. Если вы обратите внимание на дыхание собеседника – его ритм, глубину, частоту и постараетесь дышать точно так же, как это делает он, то присоединение окажется полным.

Одним из существенных приёмов, позволяющим располагать к себе подчинённых, является использование комплиментов. *Комплименты* - это похвала, которая как бы возвышает собеседника над собой; одобрительные выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека, которые собеседник желает видеть в себе. Комплимент отличается от лести тем, что даёт небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника. Лесть грубее и имеет больше шансов быть отвергнутой из-за вопиющей неправдоподобности. Хотя есть люди, которым и лесть по душе. Впрочем, многих она отталкивает.

Приятно слышать комплименты в свой адрес. Это прекрасные, замечательные, весьма ценные для нас слова. Они вызывают у нас положительные эмоции. Как-то один из французских писателей сердито заметил в кругу друзей: «Если одним словом ты можешь осчастливить человека, какой же скотиной надо быть, чтобы этого слова не сказать!» Грубовато, но верно. Почаще говорите людям, что они хорошие.

В основе механизма воздействия комплиментов лежит психологический феномен *внушения*. Психологи прекрасно знают, что лучше всего поддаётся внушению тот, кто этого хочет и легче всего можно внушить то, о чём человек мечтает. В эффекте внушения происходит как бы заблаговременное удовлетворение этой мечты, этого желания, этой потребности в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение её удовлетворения, возникновение на этой почве положительных эмоций. Всё это происходит в неосознанной сфере психики.

Для практической деятельности руководителям коллективов необходимо знать *основные правила составления и применения комплиментов*. Комплименты должны констатировать, утверждать наличие только положительных качеств человека. Они должны быть краткими в изложении, простыми по конструкции, заведомо понятными. Комплимент не должен содержать поучения: «Ты хороший парень, но работать следует лучше». В них следует избегать двойного смысла. Отражаемое положительное качество должно иметь небольшое преувеличение и не приобретать формы гипербол. Комплименты, касающиеся личностных качеств, нужно употреблять строго индивидуально, основываясь на достоверных знаниях по развитию тех или иных характерологических или психических особенностей индивида. Следует учитывать собственное мнение человека, кому предназначается комплимент, о целесообразности и уровне развития, отражённых в комплименте качеств. Делая комплименты, удерживайтесь от иронических добавок к ним, так как это приводит к формированию отрицательных эмоций. Никогда не перебарщивайте. Постарайтесь быть максимально объективным. Чрезмерная похвала редко вызывает в собеседнике доверие. Никогда не говорите в ответ на сказанный вам комплимент точно такой же. Не хвалите очевидное – так даже самый искренний комплимент звучит фальшиво. Очень полезно позитивно сравнивать внешность, поведение или вещи собеседника с другими.

Для тех руководителей, которые осознают своё неумение делать комплименты и одновременно понимают необходимость овладения этим приёмом, приведём *несколько примеров комплиментов*. «До чего же приятно с вами пообщаться!», «Общаясь с вами, многому можно научиться!», «У вас поразительная наблюдательность!», «Н.Н.! Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает людей!», «Меня всегда поражает широта вашего кругозора!», «Пожалуй, я пошёл бы с вами в разведку», «Я восхищён! Как тонко и хорошо вы разбираетесь в людях!», «Всегда бы иметь такого приятного партнёра (собеседника)!», «Как вам удалось воспитать в себе такую сдержанность?», «Вашей воле можно позавидовать!», «Меня подкупает ваша доброта и отзывчивость!», «Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других!», «Я поражаюсь вашему трудолюбию!», «Верно говорят. У вас действительно «золотые» руки!», «Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!», «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!», «Как вам удаётся так располагать к себе людей?», «Смотреть, как вы работаете, – одно удовольствие!», «Я всегда люблюсь вами!» Представленные здесь фразы отражают основное содержание комплиментов, которые могут быть и шутливыми. Самым эффективным является комплимент, высказанный на фоне *антикомплимента самому себе*: «Восхищаюсь вашим умением общаться. Я вчера в течение целого часа не мог убедить, а вы за пять минут решили этот вопрос». Совершенно неотразимы

комплименты, включающие в себя возможность слушателю *домыслить услышанное* так, как ему хочется: «Глядя на вас, я понимаю, почему ваш муж спешит домой!» Женщина сама домыслит, почему именно муж всегда спешит домой.

Комплименты нужно говорить *как можно чаще всякому*, кто хоть в какой-то степени достоин хорошего слова. Очень полезно для начала поставить себе задачу: ни дня без комплимента! Найдите, что лично вам нравится в собеседнике, что вы хотели бы позаимствовать у него. И скажите об этом прямо. Даже одно позитивное высказывание принесёт вам ощутимую пользу. Люди принимают комплименты весьма благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему хотят сказать что-то хорошее. И легко прощают возможные промахи. Но никогда не говорите комплименты, если вам что-нибудь нужно. Учиться делать комплименты лучше на мужчинах и один на один.

Психологическая наука обнаружила интересный *феномен в памяти людей*: они лучше всего запоминают начало и конец разговора. Для нас важен вывод: начало разговора создаёт фон для основной его части. Если вы хотите работать с подчинёнными профессионально или, как говорили древние, *lege artis* (по всем правилам искусства), то как можно чаще делайте им комплименты. Противопоказаний к их применению нет. Даже в ситуациях, когда ваш собеседник относится к вам с антипатией, с помощью комплимента вы можете расположить его к себе.

Любой контакт с людьми следует начинать с образования у них *положительных* эмоций. Почему бы на наряде не сказать, что вы рада всех их видеть в здравии и хорошем расположении духа. Когда у человека положительный эмоциональный фон, то, во-первых, работает лучше, а во-вторых, поскольку источником этого фона будете вы, то при прочих равных условиях, человеку уже легче будет принять высказываемое вами мнение, суждение, указание или позицию. Руководителю постоянно необходимо помнить о том, что в повседневном общении его настроение, переживания и возбуждение передаются окружающим. В экстремальных ситуациях он должен следить за тем, чтобы не подпасть под влияние других и быть хотя бы *спокойным*.

Вопросы типа «Не правда ли?», «Не так ли?» делают вашу речь более убедительной и по сути своей мягкой и деликатной формой прикрывают утверждения, не допускающие возражений. Обладая гипнотическим свойством, они оказывают на сознание такое воздействие, что последнее снижает бдительность критического восприятия. Чтобы эффект был сильнее, в начале ставьте вопросы с высказываниями, с которыми нельзя не согласиться. Постепенно, когда вы перейдёте к предложениям, которые могут вызвать спорную реакцию, сознание собеседника в силу своей инертности согласится с ним.

Терпеливое и внимательное слушание подчинённого, обратившегося к вам с тем или иным вопросом, приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека - потребности в самовыражении. Её удовлетворение, естественно, ведёт к образованию положительных эмоций. А поскольку фактическим источником этих эмоций явились вы, то они и будут вам возвращены в виде небольшого усиления симпатии к вам. Ведь вы в глазах подчинённого - чуткий и отзывчивый руководитель. Поэтому не следует жалеть времени для терпеливого и внимательного выслушивания.

У каждого подчинённого, как и у каждого человека вообще, наряду со служебными, производственными интересами есть и личные интересы, увлечения, есть личная жизнь. Психологами подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную словесную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Поэтому при общении с подчинёнными нужно интересоваться их внеслужебными увлечениями, их личными заботами и интересами. Сделайте на первых порах список: кто о чём любит поговорить. Если для рядового человека поинтересоваться здоровьем или очередным приобретением в коллекцию - это проявление такта, вежливости, то для руководителя - это его работа, *служебная обязанность*, продиктованная производственной необходимостью. Ибо работа руководителя - не только генерирование идей, составление планов, но и активизация подчинённого на творческую реализацию этих идей и планов.

Рассмотрим *психологические правила формирования устных распоряжений*. Каждый день руководитель отдаёт устные распоряжения, на что-то им указывает, что-то рекомендует, о чём-то просит. И эту распорядительную информацию он всегда представляет подчинённым в какой-то форме. Сосредоточим внимание не на эмоциональной окраске (грубо, вежливо), а на словах, употребляемых руководителями достаточно часто.

Психология людей такова, что их поступки не всегда соотносятся с логикой. В самом деле, каждый подчинённый должен понимать, что если руководитель говорит: «Я хочу, чтобы вы сделали...», «Я прошу вас выполнить...» и так далее, то его слова отражают общественную потребность, а не личную. Однако, если спросить подчинённого, о чём шла речь, он, не задумываясь, ответит: «Ему нужно...». Он ответил так, как думал. А думал не о том, что это требование продиктовано потребностью дела, производства, а о том, что это нужно руководителю. Произошла неосознаваемая подчинённым трансформация слов «я хочу» в «ему надо». Такова психология людей. А далее, учитывая негативное отношение этого подчинённого к данному руководителю как к личности, возникает ассоциативная цепочка мыслей: «Ему, видите ли, надо... Ну, так и делал бы сам ... Если тебе надо, так я и

сделаю тебе ... Так сделаю, что в следующий раз и не захочешь ...». Всё это естественно.

Как вы отнесётесь к личной просьбе человека, которого вы недолюбливаете? Именно к личной просьбе? Вероятно, в лучшем случае, вы исполните его личную просьбу ровно настолько, насколько это требует дело, но без желания, без внутреннего энтузиазма, а значит и не достаточно быстро и не очень качественно. Вот так же поступит и тот подчинённый. Итак, *давайте пользоваться правилом*: отдавая устные распоряжения, исключите из своего словаря личные местоимения «Я», «Мне» и т. п. Это правило можно не распространять на тех подчинённых, у которых вы пользуетесь доверием и личной симпатией и на такие высказывания руководителя как «Я думаю ...», «Я полагаю ...» и т. п. Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым - это потребность личности, а не потребность общества.

В практической деятельности руководителя очень важна *форма устных распоряжений*. Есть люди, которым достаточно сказать «Я хотел бы...» или «Не могли бы вы...» и просьба будет выполнена даже точнее и быстрее приказа. Кому-то необходимо чётко декларировать все требования и строго указывать на сроки выполнения.

В Англии и многих других странах с высокой управленческой культурой менеджерам *категорически запрещается* обращаться к подчинённым в директивной форме и использовать выражения типа «вы должны» или «вам надо». Рекомендуются использовать не повелительное (директивное), а сослагательное (возможное) наклонение глаголов, которое показывает, что действие желательно. В Японии не рекомендуется отчитывать подчинённых за невыполненную или некачественную работу и требовать более качественной работы. Если возникает крайняя степень недобросовестности сотрудника, то менеджер приглашает его после работы в бар и, пропустив рюмочку-другую в неформальной дружеской обстановке, интересуется причиной неудовлетворительной работы. После этого сотрудник должен или в корне изменить своё отношение к работе, или его без дополнительных объяснений увольт.

Психология большинства людей такова, что когда с человеком *советуются*, то это вызывает у последнего чувство самоуважения, что, естественно, сопровождается положительными эмоциями. Советуя, начальник не требует, а в доброжелательном тоне выражает свои идеи, принципы, способы и правила выполнения каких-то действий или поведения в той или иной ситуации. Это не приказ, а *рекомендация*, основанная на многолетнем опыте работы предшествующих поколений. Выражается совет или предложение обычно словами: «Хорошо было бы, чтобы вы ...»; «Желательно было бы вам ...»; «Может быть, вы ...»; «Как вы смотрите на то, чтобы ...» и т. п. Естественно, что советы и предложения имеют действенную силу, когда

исходят от лица авторитетного, компетентного, движимого желанием добра, успеха, предостережения от ошибок, дружеским расположением.

Отдавая устные распоряжения, чаще используйте вопросительные формы, с которых не обязательно начинать предложение-распоряжение, но которые позволяют вам в конце вашего распоряжения поставить знак вопроса. Вопросительную форму вашему распоряжению могут придать такие слова, как: «Ладно?», «Хорошо?», «Договорились?», «Годится?» Слово «Понятно?» сюда не подходит.

Руководителю по роду своей деятельности приходится вступать в дискуссии. По мнению Американской ассоциации речевой коммуникации *для успешного ведения дискуссии мы должны уметь:*

- внимательно слушать разговорную речь;
- использовать слова, произношение и грамматику соответственно ситуации;
- использовать невербальные средства (в том числе мимику, жесты, телодвижения);
- эффективно использовать голос;
- выделять и понимать главные и второстепенные идеи в разговоре;
- отличать факты от мнений;
- различать информационные и убеждающие сообщения;
- распознавать, когда слушающие не понимают ваши сообщения;
- выражать идеи ясно и точно;
- убедительно представлять и аргументировано защищать свою точку зрения;
- задавать вопросы с целью получения информации и эффективно отвечать на них;
- быстро, критично и конструктивно включаться в дискуссию и обмен мнениями;
- развивать идеи на заданную тему;
- выбирать и организовывать соотносимые идеи, представляя их ясно на стандартном языке;
- угадывать намерения говорящего и давать себе отчёт в той технике, которую он использует с целью произвести впечатление на окружающих;
- участвовать в дискуссии в той манере, которая легче всего принимается остальными участниками, в частности, говорить без лишних слов и по существу.

Как вы, очевидно, поняли, профессиональное участие в дискуссии требует немалых умений и предполагает специальную предварительную подготовку.

Если верить статистике, то общение руководителя и подчинённого на 7% состоит из слов и на 93% - из интонации, тона голоса, выражения лица, взгляда, мимики, жестов и телодвижений. Иногда простое прикосновение

может означать больше, чем множество слов. Если вы хотите, чтобы вас услышали и правильно поняли, сначала дайте понять, что вы готовы к эффективному разговору. Прежде всего посмотрите в глаза собеседнику и сделайте приятное доброжелательное выражение лица. Когда человек с вами согласен, он может не произносить слов, а показывать своё согласие кивком головы. Люди обычно отвечают пантомимикой на каждое наше слово. Тону голоса можно доверять больше, чем словам, потому что тон обычно подсознателен и показывает, как вы на самом деле относитесь к содержанию высказывания и к собеседнику. По жестам можно понять, как человек воспринимает ваши слова.

Мы всегда ждём от собеседника *нападения*. Это идёт из глубокой древности. Готовность к обороне помогала людям выжить, быстро оценить обстановку и либо убежать от противника, либо с ним сразиться. Мы несём в себе постоянное чувство опасности: если мы уверены, что противник сильнее, мы обороняемся, если слабее – защищаемся. Наша готовность к отражению нападения видна в том, как мы стоим или сидим. Очень важно понаблюдать, как собеседник держит плечи и грудь.

Есть целый ряд жестов, которые точно вам укажут о правдивости или неискренности собеседника, о том, что человек чего-то недоговаривает или откровенно лжёт, о доверии или недоверии к вам со стороны сотрудников или коллег. Ниже приведены *самые широко признаваемые значения жестов*.

О *правдивости* собеседника свидетельствуют:

- повёрнутые вверх, раскрытые ладони с расставленными пальцами;
- прямой взгляд не ниже уровня наших глаз;
- наклон корпуса вперёд в вашу сторону;
- разомкнутые руки, свободные жесты;
- снятие очков при разговоре, жестикуляция;
- сокращение расстояния и угла между вами (занимание положения

напротив);

- частая доброжелательная улыбка;
- слегка разведённые руки и ноги, свободно опущенные плечи;
- расстёгнутый пиджак, вытянутая в вашу сторону нога, протянутые

вперёд ладони;

- прикладывание раскрытой ладони к сердцу.

О *неискренности* собеседника свидетельствуют:

- прикрывание рта ладонью, пальцами;
- прикосновение пальцами к носу, уголкам губ, щеке;
- прятанье рук за спиной, в карманах;
- скрещивание рук на груди, на животе, за спиной;
- притворное покашливание;
- отведение взгляда в сторону (у мужчин – в пол, у женщин – в

потолок);

- потирание пальцем века, брови;
- натянутая улыбка, стиснутые зубы;
- оттягивание, поправление воротничка;
- потирание ладонью шеи ниже затылка;
- собеседник менее трети времени общения смотрит вам в глаза,

часто отводит взгляд.

О *доверии* к вам свидетельствуют:

- стоящая на локте и подпирающая щеку, но не подбородок рука;
- наклон вперёд к вам, разомкнутые руки;
- отставление назад одной и выдвигание вперёд другой ноги, носок

которой указывает на вас;

- утвердительные кивки головой;
- наклон головы набок;
- прямой взгляд не ниже уровня вашего подбородка;
- заинтересованный взгляд искоса, поднятые брови, расширенные

зрачки, лёгкая улыбка;

- копирование вашей позы;
- сокращение угла между вашими корпусами, разворот к вам;
- одобрительная улыбка;
- для женщин: поправление причёски, поглаживание запястий.

О *недоверии* к вам свидетельствуют:

- сжатые, сцепленные пальцы рук;
- скрещивание рук на груди или зажимание ладоней скрещенных рук

под мышками;

- прикрывание рта ладонью, пальцами;
- прикосновение пальцем к носу, уголкам губ;
- потирание или прикосновение к уху, потягивание мочки уха;
- почёсывание шеи сбоку, ниже уха;
- подпирающая подбородок ладонь;
- закидывание ноги за ногу;
- большой палец подпирает или потирает подбородок, указательный

на щеке направлен к виску;

- прижатые друг к другу лодыжки ног;
- собирание несуществующих ворсинок с одежды;
- неодобрительное покачивание головой, наклон головы вниз;
- взгляд искоса с нахмуренными бровями и опущенными уголками

губ;

- прикрытые веки, откинута голова, долгий взгляд не моргая (взгляд

свысока);

- взгляд вверх очков;
- свёрхраскованная поза (ноги на столе, на ручке кресла);
- кривая ухмылка, натянутая улыбка;

- отворачивание от собеседника, занятие «стартовой позиции» (готовность уйти).

О жестах важно помнить, что ни один жест не имеет значения отдельно от других. По отдельности каждый жест может означать немногое.

Современный руководитель должен быть знаком с различными тактиками манипулирования в деловых взаимоотношениях и приёмами воздействия на людей. Такие знания помогут ему адекватно использовать нужные тактики в соответствующих условиях и противостоять возможному использованию этих тактик против себя самого.

Под *манипулятивными тактиками* понимаются всевозможные отвлекающие обманные приёмы и способы воздействия, которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, наносящим ущерб его интересам, и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной. *Манипуляция* – это скрытое управление собеседником помимо его воли.

Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчинёнными незаметно, создавая у того иллюзию полной самостоятельности и свободы. Нередко и подчинённые незаметно управляют своими начальниками. Примеров манипулирования существует великое множество. Производятся они по определённым схемам, одинаково действующим как в деловом, так и в бытовом общении. Заманчиво, казалось бы, составить каталог всех возможных манипуляций, чтобы иметь рецепт на любой случай жизни. Но это неподъёмный труд, да и сложно будет держать в памяти десятки манипуляций. Гораздо полезнее осознать главные принципы манипулирования, чтобы быть готовым творчески реагировать на ситуацию. Большая часть их может быть сведена к шести основным категориям: принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения, принцип дефицита.

Каждый человек хочет получать как можно больше и заплатить как можно меньше за свой выбор. Люди склонны осмысленно реагировать на ту или иную информацию только тогда, когда у них есть и желание, и возможность тщательно её анализировать; в противном случае люди обычно предпочитают реагировать на уровне подсознания, то есть стереотипно, автоматически, не раздумывая. Многие, даже важные для нас вопросы, мы решаем, как ни странно, без глубокого осмысливания.

Важную роль в управлении людьми играет *принцип последовательности*. Все мы стремимся соответствовать в своих глазах и в глазах окружающих тому, что мы уже сказали, сделали, приняли ранее решение или заняли определённую позицию. Люди склонны вести себя последовательно и верить в правильность своего выбора. Чрезвычайно большое значение имеет начальное обязательство. Взяв на себя изначально

обязательство или заняв определённую позицию, люди склонны соглашаться с требованиями, которые соответствуют данному обязательству или позиции. Поэтому манипуляторы стараются побудить людей изначально занять позицию, соответствующую тому поведению, которого позднее будут от них добиваться. Наиболее эффективны активные, *публичные обязательства*. Люди часто придумывают новые причины и оправдания, чтобы убедить самого себя в необходимости выполнения уже принятых обязательств. Когда вы почувствуете или осознаете, что вашу склонность к последовательности используют с корыстной целью, следует объяснить требующему, что вы поступите так, как считаете нужным.

Одним из наиболее могущественных орудий влияния людей друг на друга является *правило взаимного обмена*. Оно гласит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек. Правило взаимного обмена гарантирует нам своего рода награду за любезность, подарки, поздравления, приглашения и тому подобное. Существует человеческая потребность ответить взаимностью на что-то приятное в ваш адрес. Даже люди, которые вам не нравятся, могут вынудить вас делать то, что им необходимо, просто оказав вам небольшую любезность до того, как они обратятся со своими притязаниями. Поэтому стремитесь делать как можно больше взаимных услуг, одолжений, любезностей. Правило взаимных услуг «правит бал» и в межличностных отношениях, когда речь не идёт ни о деньгах, ни о коммерческих обменах. Даже непрошенная услуга порождает чувство обязанности. Мы часто возвращаем больше чем получили. Одно из следствий правила взаимного обмена заключается в обязанности *оплачивать услуги*, которые были нам оказаны. Другим следствием этого правила является обязанность *идти на уступку* по отношению к тому, кто уступил нам. Тактика подчинения требованиям других заключается в том, чтобы что-нибудь дать человеку или оказать какую-то услугу перед тем, как попросить его об ответном одолжении. Можно начать с чрезвычайно завышенного требования, которое будет отвергнуто. Затем отступить к выгодному для себя более реальному требованию. Это выглядит уступкой и поэтому с большой вероятностью будет выполнено. Поэтому, принимая услуги и уступки других людей с искренней благодарностью, будьте готовы расценить их как ловкие трюки. Если это подтвердится, то не считайте себя обязанными отвечать на них собственной услугой.

Согласно *принципа социального доказательства*, люди, для того чтобы решить, чему верить и как действовать в данной ситуации, ориентируются на то, чему верят и что делают в аналогичной ситуации другие люди. Этот принцип может быть применён с целью побудить человека подчиниться тому или иному требованию. Социальные доказательства можно сознательно фальсифицировать. Механический смех в телевизионных комедийных шоу является одним из видов специально созданного социального доказательства.

В 1820 г. двое завсегдаев парижской оперы, Саутон и Порчер решили заняться торговлей аплодисментов, открыв тем самым феномен *клаки*. Клакеры собирали деньги днём, аплодировали, засвистывали вечером и всё совершенно открыто. Склонность к подражанию проявляется при совершении самых разных действий, таких как принятие решения по любым вопросам. При этом данному человеку сообщают, что многие люди соглашаются или согласились с этим требованием. Принцип социального доказательства является наиболее действенным при неуверенности, сомнениях и при наличии сходства.

Мы автоматически приписываем людям, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум. Физическая привлекательность способствует завышению оценки человеческих качеств. Привлекательные люди кажутся более убедительными и им требуется затрачивать меньше сил для того, чтобы изменять мнение людей и получать желаемый результат. Мы подсознательно допускаем, что красивая форма имеет прекрасное содержание. Внешне привлекательные претенденты на ответственные должности имеют в два с половиной раза больше шансов быть назначенными, чем непривлекательные. Мы склонны уступать тем, кто нам нравится. Поэтому следует использовать радушие, сердечное, ласковое отношение, теплоту, нежность и дружеское расположение, стараться самим понравиться. В дальнем зарубежье менеджеров специально обучают хорошим манерам и соответствующим правилам поведения и одежды.

Нам нравятся люди похожие на нас во мнениях, политических и религиозных взглядах, интересах, личностных качествах, происхождении или стиле жизни. И мы более охотно на подсознательном уровне соглашаемся с людьми, похожими на нас. Поэтому особо не выделяйтесь из толпы, если вы желаете нравиться окружающим. Видимость сходства можно создать искусственно. Торговых агентов на специальных курсах учат «зеркально отражать» позу клиента, его настроение, стиль речи, поскольку такое естественное отражение даёт положительные результаты.

Чтобы неадекватные социальные доказательства не оказывали на вас сильного влияния, вы должны научиться распознавать явно поддельные свидетельства и признавать, что при принятии решений вы не должны ориентироваться на действия других.

Не надо скупиться на лестные выражения в адрес окружающих. Это чрезвычайно эффективное средство, вызывающее ответное *благодарное расположение* и желание уступать. Мы, как правило, верим похвале и испытываем симпатию к тем, кто нас хвалит.

В большинстве нам нравится то, что нам знакомо. Близкое знакомство и тесный контакт обычно способствуют появлению чувства симпатии. Люди предпочитают соглашаться с теми, кто им хорошо знаком и симпатичен.

Влияние усиливается, если контакт устанавливается при вызывающих положительные эмоции обстоятельствах. Зная об этом правиле, профессионалы обычно стараются выглядеть как можно более *привлекательными*. Привлекательные люди кажутся более убедительными и им требуется затрачивать меньше сил для того, чтобы изменять мнение других людей и получать желаемый результат.

Для того, чтобы уменьшить нежелательное влияние принципа благорасположения на ваши решения, связанные с проявлением уступчивости, вы должны придерживаться следующей стратегии. Вам надо насторожиться, если вы замечаете, что начинаете испытывать чрезмерную симпатию к требующему. Поняв, что требующий очень уж нравится вам, вы должны мысленно отделить этого человека от его предложения и принять решение, основанное исключительно на достоинствах самого предложения.

Очень сильное давление оказывают на нас *авторитеты*. Они контролируют и направляют наше поведение. Тенденция подчиняться законным авторитетам обусловлена многовековой практикой внушения членам общества мысли о том, что подобное повиновение является правильным. Кроме того, людям часто бывает удобно повиноваться приказам истинных авторитетов, поскольку те обычно имеют большой запас знаний, мудрости и силы. Символами авторитета могут быть титулы, личные вещи, автомашины, украшения и одежда. На нас очень часто влияет именно *титул*, а не сущность человека. Трудно бывает отклонять просьбы или требования, исходящие от людей в форме. Хорошо сшитый деловой костюм может вызвать уважение окружающих. Внешний вид и манера держаться всегда впечатляющи. Люди склонны автоматически реагировать на символы авторитета, уступая и относясь к ним с почтением. Чтобы поднять свой авторитет и опираться на него, бывает полезно в интересах дела в скромных выражениях и ненавязчиво дать понять, что вы много лет занимаетесь этим вопросом, что у вас такой-то практический опыт, такие-то научные работы, - словом, что у вас есть право что-то утверждать.

Ценность чего-либо позитивного в наших глазах существенно увеличивается, если оно становится недоступным или ограниченным в количестве. В этом суть *принципа дефицита*. Всякий раз, когда что-то ограничивает наш выбор или лишает нас возможности выбора, потребность сохранить наши свободы заставляет нас желать их значительно сильнее, чем прежде. Мы больше желаем того, что *запрещено или недоступно*. Безразличный к своему партнёру любовник испытывает настоящую страсть при появлении соперника. Ограниченная информация является более убедительной. Трудно сознательно приучить себя оказывать сопротивление давлению принципа дефицита, потому что возникновение дефицита возбуждает эмоции и затрудняет рациональное мышление. При столкновении с дефицитом чего бы то ни было вы должны сразу же насторожиться, если

почувствуете неадекватное возбуждение. Насторожившись, вы можете предвидеть шаги к тому, чтобы уменьшить возбуждение и объективно оценить достоинства дефицитного предмета.

Рассмотрим отдельные *типы манипулятивного воздействия*, лежащие в основе большинства подобных тактик. *Провоцирование ваших защитных реакций*. Цель этой тактики состоит в том, чтобы поставить вас в позицию обороняющегося, чтобы вызвать у вас состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать вашу позицию. Оппонент стремится вызвать у вас чувство вины в связи с позицией, которую вы занимаете. Если в ходе беседы вы ловите себя на том, что неоправданно долго пытаетесь доказать достоинства своей позиции и, несмотря на ваши доводы и аргументы, партнёр продолжает демонстрировать непонимание вашей позиции или сомнение в её правильности, - будьте уверены, что почти наверняка вы являетесь объектом манипулирования. Главная цель такого манёвра – ослабить вашу решительность следовать своим целям. Вы можете легко выйти из этого положения, занимая следующую позицию: «Я понимаю, что вы не совсем одобряете наши цели и стремления. Но они действительно соответствуют нашим интересам, потребностям и важны для нас. Поэтому давайте лучше вместе подумаем, что мы можем сделать, чтобы удовлетворить ваши и наши интересы».

Провоцирование замешательства и дезориентации. Реализуется эта тактика в форме неожиданных провокационных вопросов, явных оскорблений или высказываний, унижающих ваше личное достоинство. Противоположностью является самоконтроль, хладнокровие, спокойствие и использование юмора. Оппонент при такой тактике оказывается в состоянии замешательства. Он просто не знает, как поступить дальше, а вы сами оказываетесь в более выгодном положении.

Формирование впечатления, что партнёр настроен на сотрудничество. Ваш оппонент при внешней демонстрации сочувствия, симпатии и готовности к сотрудничеству сожалеет, что не может по тем или иным причинам помочь вам или оказать услугу. Поскольку оппонент не может ничем помочь вам, просто откажитесь от взаимодействия с ним в дальнейшем. Ставьте свои цели и интересы во главу угла деловых отношений. Не позволяйте втянуть себя в какие-то обязательства в обмен на понимание, пустое обещание, сочувствие и т. п.

Игра на вашей нетерпимости. Основная цель – создать у вас впечатление, что соглашение почти достигнуто, хотя на самом деле это не так. Оппонент фактически лишь демонстрирует готовность пойти на соглашение. При очередном решении тех или иных предварительных условий появляются всё новые и новые препятствия, которые необходимо устранить для решения вопроса о соглашении. Не впадайте в самообман, твёрдо оставайтесь на почве чёткого представления своих интересов и приоритетов.

Игра на вашем чувстве безысходности. Преследуемая цель – подвести человека к тому, чтобы он сам поверил в предложенный «единственный» выход из создавшейся трудной ситуации. Если вы попадёте на удочку такого воздействия, то ваше сознание рассматривает только отрицательные аспекты и последствия сложившейся ситуации и упускает объективные возможности конструктивного подхода к решению проблемы. В этом случае вы практически сами «уговариваете» себя принять то, что вам предлагается в качестве последнего шанса для выхода из угрожающей ситуации. Когда на вас оказывается воздействие, провоцирующее чувство безысходности, важно сохранять хладнокровие и спокойствие. Следует произвести анализ и оценку ситуации в широкой перспективе для того, чтобы найти выход с минимальными потерями или выгодой для своих потребностей и интересов. Необходимо осуществить свой осознанный выбор, а не поспешно принимать предложения оппонента под влиянием чувства безысходности.

Игра на чувстве жадности. Каждый раз, когда вам предлагается уникально выгодный шанс, содержащий вероятность огромного риска, твёрдо оставайтесь на почве реальности и не дайте возможности проявиться вашему необоснованному и необдуманному чувству жадности. Тщательно проанализируйте и оцените все факторы, обстоятельства, перспективы и возможные последствия рискованного решения, чтобы убедиться в его реальности. Только в этом случае вы сможете избежать ловушки, удержаться от необдуманного решения.

Использование запланированных «трудных» уступок. Суть такой тактики заключается в том, чтобы вслед за довольно активными возражениями оппонент как бы неохотно соглашается сделать небольшую уступку в каком-то вопросе, которая в свою очередь будет побуждать партнёра с большей лёгкостью сделать взаимную уступку в другом более важном главном вопросе. Любой участник деловой беседы вправе ожидать от своего оппонента ответной готовности чем-то поступиться ради достижения соглашения. Постоянно оценивайте, что даёте вы и что получаете взамен. И тогда любая несоразмерность быстро будет выявлена.

Намеренное «затягивание» времени обсуждения. Замысел подобной тактики – поддержать у вас состояние уверенности, что соглашение может быть достигнуто в любой заданный момент времени. Это тактика видимого сотрудничества и откладывания, оттягивания, чтобы вынудить вас на уступки. Вы начинаете думать, что всего лишь одна маленькая уступка с вашей стороны достаточна для достижения соглашения. Противостоять подобного рода тактикам не так легко. Вы можете указать собеседнику на ограниченность времени, на то, что он намеренно затягивает время, но это может вызвать в ответ лишь извиняющуюся улыбку, заверение в успехе. Следует настойчиво напомнить ему, чтобы он делом подтвердил своё намерение к сотрудничеству, предпринял конкретные шаги. Дайте понять, что

вы не можете гарантировать выполнение предыдущих уступок в случае, когда с его стороны не последует никаких конкретных действий в течение определённого периода. Вы можете также высказать предложение отложить обсуждение проблемы до тех пор, пока другая сторона не будет готова обсуждать её в конструктивном плане.

Провоцирование вашего интереса к партнёру. Цель – произвести такое впечатление на собеседника, чтобы он сам захотел развивать отношения с другой стороной. Ваш оппонент так сильно рекламирует себя, свои способности, возможности, ресурсы, влияние и т. п., что вы убеждаете себя в целесообразности установления с ним деловых отношений и идёте на определённые уступки теперь, надеясь получить для себя определённые выгоды в будущем. При ведении бесед и развитии отношений всегда нужно быть внимательным и осторожным, когда ваш партнёр явно стремится произвести на вас сильное впечатление и побуждает пойти на уступки. Помните: не потенциальные возможности оппонента дают вам выгоду в текущей ситуации, а достижение поставленных вами целей. Воспринимайте его саморекламу как информацию «из других рук», требующую дальнейшей проверки. В работе с такими партнёрами полезно придерживаться установки: «Не рассказывайте много о том, что вы сделали для других. Лучше скажите и докажите, что вы собираетесь сделать для меня и что это мне будет стоить».

«Убаюкивание» с целью «убить» позднее. Со стороны партнёра вам предлагается небольшая услуга, сопровождаемая замечаниями типа: «Не стоит беспокоиться», «Мне это ничего не стоит», «Это от чистого сердца и уважения к вам» и т. д. Вам дают понять, что от вас не требуется никакого ответного действия. После того, как вы приняли услугу, приятель просит вас согласиться с предложением, которое сулит вам дальнейшие выгоды. Вы понимаете, что какая-то плата с вашей стороны неизбежна и вы соглашаетесь с какой-то долей выгоды для себя и друга. Будьте осторожны! Не впадайте в иллюзию щедрости. За всё необходимо платить. Чётко и твёрдо сохраняйте в сознании свои главные цели и интересы. В каждом случае основная цель – отвлечь вас от этих интересов, сбить с толку и получить выгоду, основываясь на вашей искажённой реакции.

Число способов управления поведением окружающих ограничивается лишь изобретательностью людей. В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника. Никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, неумным. Наоборот, каждый желает выглядеть достойно, быть великодушным, оказывать покровительство, ощущать своё превосходство, значимость, хорошо выглядеть, получить похвалу и т. д.

Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится – иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть». Осознайте, что вами манипулируют, и скажите себе: «Стоп, манипуляция!» Это действует отрезвляюще. Вы понимаете, что это игра с

вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью. Этого простого осознания вполне достаточно, чтобы взять себя в руки и начать защищаться. Если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору, то не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чём-то другом. Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает при этом. Ибо самое опасное в манипуляции – её стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы манипулятора, во-первых, даём вам время для ответа, во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей. Но, конечно же, явно предпочтительнее активная защита. Однако, иногда, чувствуя, что вами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньше, чем от ухудшения отношений с манипулятором, или когда видишь, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Манипулирование вашим поведением другими людьми сводится к одному: вы не судья самому себе. Американский психотерапевт М.Смит считает, что в основе бесспорных и неотъемлемых прав личности лежат следующие положения: мы – люди и мы несём ответственность за самих себя и за наше собственное благополучие. Вот *10 прав личности по М.Смиту*:

1. Право судить о собственном поведении, мыслях, эмоциях и брать ответственность за их последствия на себя.
2. Право не оправдываться и не извиняться за своё поведение.
3. Право решать, должны ли вы брать на себя ответственность за чужие проблемы (есть ли вам дело до чужих проблем).
4. Право передумать, изменить своё мнение.
5. Право делать ошибки и отвечать за них.
6. Право сказать «Я не знаю».
7. Право не зависеть от того, как к вам относятся другие.
8. Право быть нелогичным в принятии решений.
9. Право сказать «Я не понимаю».
10. Право сказать «Мне наплевать...», «Меня не волнует...», «Меня не интересует...».

Если вы прислушаетесь к словам американского специалиста, то, возможно, сможете противостоять атакам сослуживцев, начальников, подчинённых, родных и близких.

Существуют определённые *правила этикета*, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых бесед:

- * Говорить в кругу собеседников нужно так, чтобы каждый мог легко высказаться.
- * Затрагивая какой-либо вопрос, не углубляйтесь в него слишком сильно, чтобы не наскучить собеседнику.

* Никогда не нужно с горячностью и нетерпением нападать на чужое мнение.

* Высказывая своё мнение, не отстаивайте его упорно, горячась, повышая голос; ваше спокойствие и твёрдость в интонациях действуют более убедительно.

* В разговоре соблюдайте ясность, точность, сжатость высказываемых вслух доводов и соображений.

* Выяснив свою и противоположную точки зрения, остановитесь, не продолжайте часто бесполезное словопрепирательство.

* Всегда сохраняйте в разговоре самообладание, хорошее расположение духа, благожелательность.

* В разговорах необходимо избегать серьёзной полемики, споров. Даже если вы уверены в своей правоте, ради сохранения взаимопользных контактов, дружбы, деловых отношений добровольно уступите, когда видите, что разговор может перерасти в спор. Помните, что за спором идёт ссора, за ссорой – вражда, за враждой – проигрыш обеих противостоящих сторон.

* Ни при каких обстоятельствах не перебивайте говорящего и лишь в крайних случаях можете сделать замечание в вежливой форме.

* Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошёл новый посетитель, никогда не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано здесь до его прихода.

* Крайне нетактично во время разговора отводить кого-то в сторону для разговора «тэт-а-тэт» или подслушивать, когда кто-то разговаривает в стороне.

* Никогда в беседах не поддерживайте злословие в адрес отсутствующих.

* Не говорите ничего такого, что вам самим было бы неприятно выслушивать от других.

* Никогда не касайтесь в разговоре предметов, о которых вы не имеете достаточно ясного представления.

* Упомянув в беседе третьих лиц, желательно называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.

* Нужно говорить всегда к месту. Например, нельзя говорить о благах здоровья перед людьми немощными или сообщать о своих доходах, богатстве, мебелировке комнат человеку, который живёт в нужде.

* Чтобы вас не сочли скучным и невоспитанным, не говорите с чужими людьми о поступках ваших родных или о своих несчастьях.

* Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей.

* Никогда не шепчитесь в гостях.

* Если другой человек заговорит одновременно с вами, предоставьте

право сначала высказаться ему.

* Считается нетактичным высказывать удивление, когда вы неожиданно обнаруживаете талант, способности у человека, - это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена таким талантом?»

* Тактичный человек избегает хвастать своими знаниями, напротив, он старается снизить до уровня развития своих слушателей.

* Не хвастайте интимным знакомством с людьми, занимающими высокое положение.

* Никогда не говорите, что вам стоило то или другое, и не спрашивайте у других: «Сколько вы за это заплатили?»

* По умению слушать узнают человека здравомыслящего и воспитанного. Внимательный и сочувствующий слушатель всегда больше нравится людям, нежели болтливый хвастун с его личными мнениями и познаниями.

8.6.5 Познание подчинённых и самого себя

Руководителю любого ранга для успешной деятельности надо знать тех, с кем ему приходится работать. Безусловно, необходимо прежде всего, не афишируя ознакомиться с хранящимися в отделе кадров личными делами. Данные личного листка, автобиография, характеристика с прежнего места работы, трудовая книжка дают самое общее представление о человеке, далеко не достаточное, чтобы можно было сделать вывод о действительном интеллектуально-психологическом потенциале работника, его способностях. Можно понять учёного - философа А.Н.Лука, который с досадой пишет: «Было бы не худо, если бы в служебных характеристиках содержался пункт - не дурак ли?» Неудачи и провалы в работе чаще всего происходят в силу именно этого весьма прискорбного обстоятельства. Пётр I в таких случаях называл вещи своими именами. В казённом документе против фамилии боярина, кандидата в воеводы, делал пометку - «зело глуп». А когда обнаружили упущения по службе у некоего поручика, то в приказе петровском так и было сказано: «Поручику такому-то вменить сие в глупость и со службы, аки шельму, выгнать ...»

Производственная характеристика обычно содержит 12-22 стандартных определения, ничего не говорящих именно о тех качествах, которые прежде всего необходимо знать руководителю. Что же надо знать о подчинённом? *Необходимо знать:* профессиональную предрасположенность к выполнению определённого вида работ; уровень его притязаний; манеру взаимодействия с членами коллектива; этические установки работника, обуславливающие его отношение к людям и формы его поведения в служебной обстановке; деловые качества; интеллектуально-психологические возможности работника, среди

которых гибкость его мышления и сила воли, творческий потенциал и способность к риску, инициативность и трезвый расчёт занимают ведущие места. Словом, надо знать, что может влиять на процесс работы человека и её результаты. Высокую информативность и обстоятельность дают характеристики, составленные с помощью существовавшей в недалёком прошлом «Стандартизированной методики составления деловых характеристик хозяйственных руководителей».

Рассмотрим *элементарные правила познания подчинённых*.

1. Желая разобраться в человеке, попытайтесь подойти к нему непредвзято, постарайтесь забыть всё, что слышали о нём от других. Любой человек окружён ореолом, неизвестно кем и как сформированным. Поэтому поступайте так, как будто раньше о нём ничего не слышали.

2. Заинтересовавшись человеком, собираясь понять его, не форсируйте события, не давите на его психику. Излишняя назойливость и неумеренное любопытство не вызывают у человека желания раскрыть себя. Скорее наоборот: чем откровеннее лезут в душу, тем сильнее человек уклоняется от изучения его.

3. Учитесь внимательно слушать. Чтобы получить необходимые сведения, нужно не говорить, а слушать. Нам часто хочется поговорить самим и очень редко – выслушать другого. Мудрая восточная поговорка гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего». К сожалению, не все умеют слушать. Не зря говорят, что человек уже на втором году жизни всю жизнь учится слушать, но слушать учится всю жизнь и часто безуспешно. Большинство людей вообще не слушают другого, а ждут паузы в его речи, чтобы перехватить инициативу.

4. Нужно не только внимательно слушать, но ещё одновременно подбадривать собеседника, побуждать его высказываться более развёрнуто, полно и искренне о его взглядах, ценностях, жизненном опыте. Уместны следующие реплики: «Понимаю», «Можно ли поподробнее», «Что вы имеете в виду?», «Вы думаете», «Вы считаете» и т. д. Как отмечают специалисты, самое трудное для слушающего создать у самого себя благожелательный психологический настрой и поддерживать его в течение всей беседы. Вспомните изречение великого Сократа, обращённое к собеседнику: «Говори, я хочу познать тебя».

5. Проявляйте интерес и запоминайте то, о чём говорит ваш собеседник. Наглядно покажите ему, что хотите слушать о нём. Во время разговора внимательно смотрите на него, не скользите взглядом по сторонам.

6. Избегайте критики и насмешек. Если вы будете критиковать за высказанные мысли, чувства, переживания, подчинённый будет нервничать и замкнётся, либо изменит свои высказывания, чтобы не выглядеть нелепо в ваших глазах. Поэтому не стоит выражать своё мнение, высказывать идеи и своё отношение к чему-либо, если вы хотите быстрее познать человека.

Вызвав людей на откровенность, постарайтесь дать им, после раскрытия своих сокровенных тайн, желаний и мыслей, подобно священникам на исповеди, ощущение покоя и эмоционального облегчения. Доброжелательность и сопереживание успокаивают человека, привязывая говорящего к слушающему.

7. Во внешнем облике, в поведении человека есть немало признаков, по которым можно в той или иной степени судить о некоторых качествах личности. Опытные наблюдатели различают по выражению лица такие состояния человека, как безразличие, враждебность, веселье, злость, грусть, плохое самочувствие, скорбь. Весьма информативны мимика, жесты, поза, походка человека.

8. Не прибегайте к контрастным характеристикам, не считайте, будто человек может быть только хорошим или только плохим. Человек на самом деле в зависимости от обстоятельств может непрерывно оборачиваться новой гранью своего характера.

9. Каким бы глубоко обоснованным ни казалось или ни было на самом деле ваше мнение о человеке, не придерживайтесь его как догмы. Самый многоцветный портрет, составленный как угодно красочно и точно, нужно корректировать каждый раз, когда поступает новая информация.

10. Нельзя допускать, чтобы подчинённые чувствовали, что вы исключительно заняты их изучением. Это создаёт дополнительные трудности.

11. Нельзя затрагивать интимных и дискуссионных вопросов.

12. Берегите и не разглашайте собранные сведения о подчинённых, которые могут им навредить, нанести ущерб их престижу, доброму имени. Информация вам нужна лишь для организации и управления людьми, но не более того.

При разговоре с подчинённым, если вы хотите, чтобы он сказал как можно больше о том, о чём вы его спрашиваете, то, *задавая вопрос или заканчивая свою реплику:*

- смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь;

- не прерывайте говорящего;

- не делайте длинных пауз;

- задавайте более общие вопросы;

- занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая своё мнение.

Если вы хотите, чтобы подчинённый более подробно высказался по предлагаемой теме, то высказывайте своё одобрение или выражайте несогласие с ним. Формой выражения одобрения может быть кивок или произнесение звуков типа «м-м-м» или «угу». Если же вы хотите, чтобы собеседник более подробно остановился на каком-либо вопросе, можете повторить в вопросительной форме какое-нибудь из только что сказанных им слов.

Следует иметь в виду, что ответы «да» и «нет» напрямую связаны с бессознательным. И во многих случаях мы говорим «да» или «нет» спонтанно, даже не успев осмыслить вопрос. Чаще всего положительный ответ дают на вопрос, из которого достаточно убрать вопросительный знак, чтобы получить утверждение, например: «Найдётся закурить?» Если хотите получить положительный ответ, используйте в вопросительных предложениях конструкции без частицы «не». Тогда шансы добиться желаемого возрастут как минимум вдвое. Если хотите услышать в ответ «нет», спрашивайте, используя в предложении частицу «не»: «Больше ждать не будем?» - «Нет!»

Время от времени нужно менять тему разговора. Если вы это сделаете незаметно и естественно, то это позволит сохранить впечатление, что идёт обычная беседа (а не допрос!), и это поможет в установлении взаимопонимания.

Если вы пожелаете остановить речь подчинённого, то:

- согласитесь с ним;

- смотрите в сторону;

- наклонитесь вперёд и положите руки перед собой.

Познавать окружающих людей необходимо, без этого не обойтись руководителю. Но ещё более важно познать самого себя, чтобы не сломиться, взвалив на свои плечи непосильную ношу из-за незнания собственных возможностей или, наоборот, не похоронить в себе способности, которыми природа наделила каждого психически здорового человека. Для тех, кто не потерял интереса к самому себе, можно предложить *правила самопознания*.

1. Нужно помнить, что наше «Я» довольно многозначно: каким сам себе кажусь, каковым считают меня окружающие люди, каким я хотел бы стать, каким хотел бы казаться людям, каким я мог бы стать, каков я на самом деле и т. д. Собираясь разобраться в своём «Я», нужно главное внимание уделить тому, что я объективно представляю собой на самом деле. Необходимо также знать подлинные представления окружающих людей о себе, ибо от этого зависит их отношение, готовность сотрудничать или конфликтовать с вами. Полезно оценивать критически не только свои собственные представления о себе, но и представления других.

2. Человеку присуща потребность в самоуважении, в том, чтобы сохранять собственное относительно высокое мнение о себе. Можно сказать, что без самоуважения человек во многом перестает быть человеком и скатывается на дно социальной жизни.

3. Вы должны помнить, что психика обладает весьма специфическим свойством: она как бы вытесняет из сферы сознания неприятные, беспокоящие переживания, «забывает» их. Но другой человек, которого моё поведение задело, будет хорошо помнить о том, что я уже забыл. Отсюда *правило*: тревожащие, не очень ясные переживания надо попытаться осознать,

проанализировать, чтобы по ним откорректировать свою самооценку.

4. Многие поступки человек совершает без предварительного продумывания. Когда необдуманный шаг приводит к неприятным последствиям для него самого или других людей, он неудержимо стремится оправдать свой поступок, неуместность которого всем очевидна. Делается это не умышленно, а подсознательно, для сохранения самоуважения на должном уровне. Поэтому любое событие необходимо оценивать так, чтобы ваше участие в событии не умялось и не преувеличивалось. Это очень трудно, болезненно для самолюбия, но полезно для самопознания.

5. Когда человек сильно возбуждён, например, под влиянием неприятного разговора с кем-то, но сам не может ответить ему тем же, то он ищет так называемого «козла отпущения» и «разряжается» на ничего не подозревающим третьем человеке. Взрыв настроения, сильное возбуждение, связанное с неудачей, обидой, неприятностью, резко сужают сознание человека, то есть, грубо говоря, делают его глупее, чем он есть на самом деле. В таком состоянии мало кто способен оценивать свои поступки, регулировать поведение с учётом требований самоуважения. Поэтому не нужно доводить себя до такого состояния, когда вы фактически теряете самоконтроль. Втянувшись в эмоциональный взрыв, выйти из него чрезвычайно трудно.

6. Человеку нередко мешает познать самого себя и то обстоятельство, что, обладая какими-то до конца не осознанными отрицательными качествами, он не может оценить их из-за того, что не хочет плохие качества признавать. Они ему не нравятся. Тогда в его сознании эти качества приписываются другим людям. Тем самым он, оправдывая себя, как бы избавляется от плохих качеств. Такое обманчивое ощущение позволяет сохранить самоуважение, а потому не отвергается. Знание подобной человеческой слабости позволяет сделать вывод: то обстоятельство, что другие люди, по моему мнению, хуже меня или такие же как я, не дают право на самоуважение. Более того, оно усыпляет бдительность, мешает объективному самопознанию человека.

7. Наибольшую информацию для самопознания человек получает тогда, когда он наталкивается на серьёзные трудности, непривычные, ранее не встречающиеся ситуации. Если в обычных условиях многие поступки совершаются без сознательного обдумывания и контроля, то в сложной ситуации плыть по течению недопустимо. Личность должна быть психологически подготовленной к неожиданностям. Следовательно, надо обладать способностью непрерывно находиться в состоянии бдительности в житейском и профессиональном отношении. Человек, часто попадающий вприсак при внезапном возникновении сложных ситуаций, должен глубоко задуматься над своим поведением. «Бди!» - говорил в аналогичных условиях Козьма Прутков.

Очень часто мы скрываем от других свои истинные цели,

побудительные причины тех или иных действий, эгоистические поступки, зная, что они не одобряются обществом. Французский писатель А.Моруа описывает в рассказе «Прилив» случай, происшедший в Англии с горняками. «В шахте взорвался рудничный газ и там оказались заживо погребёнными 12 шахтёров... Через неделю, не надеясь больше на спасение и понимая, что обречены, они ударились вдруг в своеобразное публичное покаяние: «Ладно, раз всё равно умирать, я могу признаться...» Против всякого ожидания их спасли... С той поры они никогда не встречались друг с другом... Каждый инстинктивно избегал свидетелей, которые знали о нём слишком много. Маски вновь были водворены на место, и общество спасено... Все человеческие отношения держатся на масках и часто приходится раскаиваться в своей необдуманной откровенности».

8. Редко кто подозревает, какие могущественные резервы таятся в человеке. В первую очередь это касается резервов физического развития и умственных способностей. Безграничны возможности человека в совершенствовании профессионального мастерства. Велики возможности его и в нравственном совершенствовании, в самовоспитании. Вот почему в самопознании нельзя ориентироваться только на достигнутые успехи. Нужно всегда оценивать себя с точки зрения тех перспектив, которые открыты перед человеком.

9. При прочих равных природных задатках руководителю труднее оценивать себя, чем рядовому человеку. Руководитель вправе поощрять и наказывать. В случае, когда приходится распределять материальные блага, далеко не каждому должностному лицу удаётся заставить себя отдать лучшее подчинённому. По-человечески понятно, но оправдать нельзя. Человеку, имеющему возможность поступать таким образом, трезво оценивать себя гораздо труднее. Чтобы не дойти до беды, руководителю надо учиться брать на себя неудачи коллектива, беспрестанно анализировать их. В таком случае у руководителя появляется возможность для более глубокого самопознания. Как правило, начальнику с охотой докладывают приятные новости, а неприятные притормаживают. Более того, иногда, приятные вести не только преувеличивают, но фабрикуют на пустом месте. Где уж там до объективной оценки положения дел на доверенном участке и корректировки самоуважения?

10. Среди подчинённых встречаются разные люди. Работать приходится с тем, кто есть. Но встречаются в коллективах такие активные, от которых иногда хочется бежать на другую работу. Они без утайки режут правду-матку в глаза всем без разбора. Сколько хлопот доставляют эти правдолюбцы! Подхалимы травят их, им обидно, что они тоже всё видят, но сказать не решаются. *Правило здесь такое:* какие бы хлопоты ни доставлял правдолюбец, умный начальник не даст его в обиду. Ведь если коллектив лишится таких людей, непременно со временем в нём начнётся застой,

поселится всеобщее равнодушие. Так что берегите беспокойных, неудобных правдолюбцев. Они помогают трезво смотреть на дела и поступки людей.

8.6.6 Этика взаимоотношений

Основные нормативные требования этики взаимоотношений руководителя и подчиненных сводятся к следующему: уметь сочетать требовательность с уважением к личности; оказывать помощь подчинённому, но не подменять его, не опекать по мелочам; проявлять постоянное внимание и интерес к деятельности ко всем, особо не выделяя отдельных лиц; бережно относиться к труду подчинённых и справедливо оценивать их результаты; стремиться помочь им организовать самообразование и самовоспитание; одобрять успехи в работе и распространять лучший опыт; укреплять и беречь авторитет непосредственных начальников; быть великодушным по отношению к подчинённым; избегать морализования во взаимоотношениях с ними; изучать индивидуальный стиль работы подчинённых и отмечать в нём то, что достойно поощрения; не утрировать отдельные недостатки подчинённых; не причинять боли им, напоминая о недостатках, которые те не в силах немедленно исправить; избегать назиданий, особенно по тем вопросам, в которых подчинённые могут быть компетентнее; уметь настраивать собеседников на оптимистический лад.

Советы психолога Петерсона: лицо, поза, жесты, тон голоса руководителя должны выражать *вежливость и приветливость* при встрече, *интерес* - при выслушивании, *любезность* - при обмене мнениями, деловом разговоре и споре, *сочувствие и такт* - при критике, высказывании замечаний и сообщении о наказании подчинённого.

В мире нет более чувствительного прибора, чем человеческая душа. Она чувствует взгляд, вздох, жесты, интонации голоса, мимику, паузу и страдает, предчувствуя оскорбления. Ещё более 2000 лет назад китайские медики установили зависимость многих болезней от душевного состояния. Доказала это и современная наука. Высокая продолжительность жизни в Японии является результатом не только высокого уровня жизни и медицины, но и привычной японской вежливости, взаимной предупредительности, корректности, приветливости, сдержанности. Человек, настроенный на волну вежливости, легче отведёт от себя эмоциональное напряжение. Именно вежливость и приветливость способствуют поддержанию хорошего настроения. «Ничто не даётся так дёшево и не ценится так дорого, как вежливость», - пишет М.Сервантес. К вежливости и приветливости призывают со стен различных западных фирм таблички со словом «*Улыбайтесь!*» Вежливость, приветливость и сдержанность являются важнейшими поведенческими правилами, входящими в деловое кредо ведущих японских компаний.

Следует помнить, что безразличие, бесконтрольность, невнимание, недоверие со стороны руководителей приводят к тому, что подчинённые начинают работать ниже своих возможностей. Поэтому требовательное отношение к подчинённому, без административного нажима и недоброжелательности - одно из важнейших условий оптимизации нравственных отношений между руководителем и подчинённым.

Руководитель должен быть *гуманным* по отношению к подчинённому. В лице его следует видеть человека с присущими ему достоинствами и недостатками. В свою очередь подчинённый в лице руководителя должен видеть человека, которому ничто человеческое не чуждо. Руководителю надлежит быть *строгим, требовательным, но справедливым*. Свои требования он обязан аргументировать и предъявлять в исключительно корректной форме. Недопустимо унижать честь и достоинство подчинённого. Дружелюбное обращение, взаимное выслушивание мнений друг друга - обязательное условие нормальных взаимоотношений руководителя с подчинённым. Руководитель, который подчёркивает, что он по положению стоит выше подчинённого, теряет их уважение. Необходимо уметь улавливать настроение подчинённых и создавать деловую обстановку в коллективе, для чего нужно быть хорошим психологом. Людей надо воспринимать такими, каковы они есть, не стремясь переделывать.

Научитесь управлять своим поведением во всех обстоятельствах. Улыбаясь людям, вы содействуете их хорошему настроению. Приветствуя своих товарищей по работе, дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь, поддержку. Больше внимания оказывайте пожилым людям, ветеранам, передовикам труда, новичкам. Обращайтесь ко всем на «вы». Это необходимый атрибут культуры общения и инструмент поддержания служебной дистанции и трудовой дисциплины. *Помните*: грубость, окрики никогда не были и не будут стимуляторами трудовой активности. Напротив, они подавляют настроение и тем самым снижают эффективность труда. Будьте вежливы с подчинёнными в любой ситуации, даже если они грубят. Терпение и вежливость - краеугольные камни авторитета руководителя.

Не доставлять коллегам и подчинённым неудобств, не задевать, не обижать, проявлять великодушие, внимание к нуждам и запросам персонала, готовность оказать помощь, незлопамятность, способность понимать и прощать иногда и неправильные поступки, стремление к сочувствию, сопереживанию и чуткости – одновременно цель каждого члена коллектива и его руководителя.

Не употребляйте выражений типа: «Ай, да бросьте вы...»; «Вы не понимаете, что...»; «Умный человек, а говорите...»; «Не нервничайте...»; «Не обижайтесь...». Не следует также говорить человеку, что он глуп; снисходительно похлопывать по плечу; иронически кивать головой;

доверительно обнимать собеседника.

Механизм критики - могучее средство воздействия на людей. *Критика* используется руководителем для того, чтобы неправильные поступки подчинённых не повторялись. Пользуйтесь ею умело, осторожно, не злоупотребляйте критикой, не допускайте перерастания её в злобную ссору. Для предотвращения ожесточения и негативизма со стороны подчинённого, возможного конфликта нужно стремиться, чтобы критика была по возможности более конкретна и наглядна, носила характер совместного обсуждения, а не монолог «разноса». Благожелательно принимайте конструктивную критику снизу, и вы избавите себя от многих недостатков, упущений и приобретёте поддержку коллектива. Будьте самокритичны. Имейте мужество признать свои ошибки, упущения, добивайтесь их устранения. Лесть, угодничество, подхалимаж наносят большой вред системе служебных отношений, а значит, и производственной деятельности в целом. Чтобы поднять уровень качества руководства коллективом, надо опираться на людей с принципиальными, самостоятельными суждениями.

Никогда не используйте средств власти, пока не убедитесь, что все другие методы оказываются неэффективными. Помните, что справедливость в отношениях к подчинённым отзывается их уважением к руководителю, улучшает взаимоотношения в трудовом коллективе. Без особой надобности не делайте подчинённому замечаний в присутствии других работников, чтобы не унижить его. Не забудьте вовремя поблагодарить за хорошую работу, поздравить со знаменательным событием или датой в жизни. Не позволяйте себе шутить над подчинёнными даже в неслужебном разговоре, ведь он не может ответить вам тем же.

Древнегреческий философ Зенон поучал: «У нас для того два уха и один рот, чтобы мы больше слушали и меньше говорили». А его современник и соотечественник Аристотель брал за обучение ораторскому искусству с очень разговорчивых в двое большую плату, объясняя это тем, что с ними двойная работа: прежде чем начать учить говорить, необходимо научить молчать.

Отечественная статистика утверждает, что 70% нашего бодрствования связаны с речью, из них: слушаем – 45%, говорим - 30%, читаем - 16%, пишем – 9% времени. Следует иметь в виду, что слушание требует открытости, доверия и уважения – качеств, которые трудно проявлять в течение длительного времени и которые даже опытные слушатели не могут поддерживать постоянно. Умение слушать является одним из немаловажных факторов, определяющих взаимопонимание между руководителем и подчинённым. Желаящим овладеть искусством слушать собеседника помогут приведенные ниже *рекомендации по установлению хорошего взаимопонимания.*

Слушание в наилучшей его форме является не следствием техники, а результатом искреннего интереса к тому, что говорит собеседник. Чтобы

человек открылся и выразил свои мысли до конца, дайте ему время высказаться свободно и не торопясь. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Своими действиями подчеркните, что вам интересно его слушать.

Важность умения слушать не раз отмечалась на протяжении веков. Египетский писец Амен – эм - Опен (1200 лет до н. э.) поучает: «Откройте ваши уши, услышите, что говорят. В момент водоворота слов они станут причалом для вашего языка». Слышать – это гораздо большее, чем просто терпеливо слушать говорящего. Случайного кивка, восклицания или замечания порой бывает достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность. Если вы чего-то не поняли, попросите пояснить. Повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, правильно ли вы его поняли. Это избавит вас от любых неясностей и недопонимания.

Воздержитесь от скороспелых оценок и выводов и постарайтесь понять точку зрения собеседника. Спокойно реагируйте на высказывания собеседника. Сдерживайте волнение, не разбрасывайтесь по мелочам, а ищите главную мысль, суть высказывания. Не надо заранее настраивать себя на мысль, что беседа будет пустой и неинтересной. Не отвлекайтесь, сконцентрируйте своё внимание только на словах партнёра. Ищите истинный смысл его слов. Уважайте своего собеседника. Ничто так отрицательно не влияет на взаимоотношения, как презрительный жест, демонстрация своего личного или профессионального превосходства над ним.

Чтобы эффективно слушать, нужно приучаться поддерживать непрерывное внимание к собеседнику. Основная проблема - не поддаваться соблазну отвлечься и не дать воли собственным мыслям. Ниже приведены встречающиеся *трудности эффективного слушания*.

Отключение внимания. Отвлечь наше внимание может всё, что действует необычно или нас раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение.

Высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Поэтому наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

Антипатия к чужим мыслям. Мы всегда больше ценим свои мысли, и для нас обычно приятнее и легче следовать этим мыслям, нежели заставить себя следовать за тем, что говорит другой.

Избирательность внимания. Попытка внимательно слушать всё была бы для нас непосильным занятием. Мы избираем то, что в определённый отрезок времени представляет для нас наибольший интерес. Эта присущая нам привычка переключать внимание с одного на другое затрудняет фиксирование внимания на чём-то одном.

Потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это с нами происходит, то мы уже не слушаем,

что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Препятствиями для эффективного слушания могут быть: физические помехи – дискомфортная температура воздуха, всевозможные шумы, опоздания слушателей или их уход, усталость; и умственные помехи – безразличие, предубеждение, озабоченность личными проблемами, реакция на слова с эмоциональной окраской и чрезмерные умственные напряжения.

Продуктивное слушание возможно лишь при постоянном усилии поддерживать свой «настрой» на одной волне с собеседником. Решение этой задачи облегчается, когда выработаны хорошие устойчивые привычки. *Активная поза* слушающего всегда помогает сосредоточить внимание. Правильный выбор вертикальной посадки тела помогает сосредоточиться. Наоборот, когда тело расслабляется, тогда то же самое происходит и с мозгом. Стоит только расслабиться физически, как оказывается трудно не расслабиться умственно. Говорящего легче слушать и сохранять внимание, сосредоточенно наблюдая за ним. Если смотреть в сторону или на кого-либо, то появляется опасность, что наши мысли будут следовать за нашими глазами. Чтобы сосредоточиться, нужно уметь воздерживаться от «игры» всевозможными предметами. В целом же, чтобы слышать и понимать, необходимо непрерывное усилие для поддержания должного внимания к словам говорящего. Только в этом случае можно хорошо понять, о чём говорит собеседник, проанализировать и запомнить какие-то его положения. Кроме того, считается, что слушание бывает заразительным и что тот, кого выслушали внимательно, будет после этого таким же образом выслушивать других.

Американский специалист в области преуспевания личности Зиг Зиглар приводит *10 главных заповедей, которыми следует руководствоваться во взаимоотношениях:*

1. Будьте непоколебимо цельной личностью, выработайте у себя позитивное отношение к окружающей действительности, приобретите знания, необходимые для успешного выполнения своей работы.

2. Почаще улыбайтесь людям и разговаривайте с ними. Чтобы нахмуриться нужно задействовать 72 мускула, а чтобы улыбнуться – 14. Вспомните: улыбка – первое, что вы замечаете у других.

3. Обращайтесь к людям по имени. Им это приятно.

4. Проявляйте дружелюбие, участие и поддержку. Если вы видите рядом с собой человека, которому трудно, подставьте ему своё плечо, выразите ему своё участие и поддержку.

5. Действуйте так, будто всё, что вы делаете, доставляет вам истинное удовольствие.

6. Проявляйте искренний интерес к другим людям.

7. Не скупитесь на похвалы и будьте осторожны в своих критических

высказываниях.

8. Уважайте чувства других людей.

9. Проявляйте постоянную готовность оказывать услуги другим людям.

10. Старайтесь, чтобы вам никогда не изменяло чувство юмора. Вместо того, чтобы сердиться и обижаться на своего собеседника, бывает гораздо лучше обернуть всё в шутку. Если вы сумеете найти смешное даже в самых тяжёлых ситуациях, можно не сомневаться, что у вас будет больше друзей и что вы гораздо легче, чем другие, справитесь со всевозможными трудностями.

8.6.7 Достижение успеха

В древней притче рассказывается, как был скрыт величайший дар успешной счастливой жизни. Когда боги создавали людей, они задумались над тем, где скрыть это драгоценное и дающее власть сокровище, чтобы вселенная не испортила его и не использовала во зло. Были предложения спрятать его на вершине высочайшей горы, погрузить в океанские глубины, оставить в чаще самого густого и тёмного леса. После долгих размышлений они решили, что поместят дар в самих людей, потому что тем, конечно же, не придёт в голову заглянуть в себя! И чтобы обезопасить себя, боги устроили человеческий глаз так, что он мог смотреть только наружу, а не вовнутрь. И вот теперь эта тайна принадлежит вам. Вы можете заглянуть в себя, найти это сокровище и пользоваться им в своей жизни.

Согласно статистическим данным только 5% работающих считают, что работают с удовольствием, в полную мощность на своих рабочих местах и преуспевают в жизни. 80% работающих с радостью переменили бы род занятий, из них 84%, по их же признанию, работают в неполную силу, гораздо ниже своего потенциала. В чём же причина того, что лишь немногие живут так, как позволяет им их потенциал? Мы зачастую не задумываемся о том, что желание достичь в чём-то совершенства означает необходимость заниматься этим делом со всем упорством и практиковаться в нём с максимальным прилежанием. Нет ничего стоящего в жизни, что давалось бы просто. Желая прожить жизнь, полную радости и удовлетворённости, следует *изучить накопленный предшествующими поколениями опыт* счастливой и преуспевающей жизни, а затем пользоваться им до тех пор, пока не получите те же результаты в своей жизни.

Прежде всего, считает один из ведущих мировых авторитетов в области изучения проблем успеха Б.Трейси, надлежит *помнить три фундаментальные истины:*

1. *Жизнь сложна.* Так всегда было, есть и будет. Если вы это поймёте, то жизнь покажется вам несколько проще, так как вам не будет присуще чувство разочарования и несправедливости.

2. *Только от вас зависит, кто вы есть и кем будете.* Вы всегда выбираете собственные поступки или бездействие, и ваша сегодняшняя жизнь – это сумма принятых вами решений, хороших и плохих. Всё в ваших руках. Настоящий успех приходит только тогда, когда вы наконец осознаете, что никто не придёт к вам на помощь, что вы никому не нужны. Вы все работаете на самих себя. Вы отвечаете за самих себя. Ваше будущее зависит только от того, что вы узнаете и в чём будете практиковаться.

3. *Вы способны научиться всему,* чтобы стать тем, кем вы хотите, и достичь того, чего вы хотите.

Президент США Теодор Рузвельт как-то сказал: «Делайте то, что можете, с тем, что имеете, прямо сейчас». Это как раз то, с чего надо начинать. Основная причина невысоких достижений заключается в том, что мы просто не знаем, как извлечь максимум из своего заложенного природой и приобретённого в процессе жизни потенциала. Мы практически не представляем, как применить свои силы для получения максимального результата и достижения счастья.

Исследователи дальнего зарубежья Ч.Маргерисон (Квинслендский университет, Австралия) и Э.Какабидзе (Крэнфилдский технологический институт, Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний различных отраслей, проанализировали результаты и сделали некоторые обобщения. Руководителям было предложено проранжировать по степени важности ключевые факторы, которые определили успешное развитие их карьеры. Оказалось, что *продвижению на высший уровень руководства прежде всего способствуют:*

1. Личное желание занять высокий пост. Человек, который не ставит перед собой высокой цели, естественно, и не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице.

2. Умение работать с людьми.

3. Способность принимать быстрые решения, рисковать и брать на себя ответственность.

Таковы три главные фактора. *Далее следуют:*

- приобретение значительного опыта руководящей работы и выполнение разнообразных функций до 35-летнего возраста;
- способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;
- хорошая техническая подготовка;
- семейная поддержка (родители и др.);
- специальная управленческая подготовка;
- широкий кругозор, напористость, уважение к другим, здоровое тщеславие и т. д.

Характерно, что техническая и специальная подготовка стоят далеко не

на первом месте. Упор сделан на *желании преуспевать и умении работать с людьми, сочетающимися с готовностью к риску.*

Опрос показал, что становление управляющего высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок – за 6-7 лет, к 35-37 годам. Связано это, в частности, с интенсивным накоплением опыта.

Чтобы преуспевать руководителю следует концентрировать внимание на развитие высокой коммуникабельности, на умение управлять людьми и делегировать полномочия. По мнению большинства опрошенных (респондентов), это наиболее существенные аспекты деятельности руководителя.

Свои личные знания и виды деятельности руководители так ранжировали по *степени важности*: принятие решений, самодисциплина, аналитические способности, гибкое поведение, умение хорошо распределять своё время, знание дела.

Респонденты отметили *качества, которые они более всего ценят в других преуспевающих руководителях*: чёткие цели и стремление к ним, разносторонние способности, стремление к лидированию, умение ладить с людьми, честность, творчество, последовательность в своих поступках и словах, справедливость, обаятельность, умение сочувствовать.

Во Вселенной действуют законы двух типов: законы, созданные человечеством, и *законы природы*. Вы можете нарушать человеческие законы, например, правила безопасности, и вас могут при этом поймать или не поймать. Но, нарушив законы природы, вы будете всегда пойманы. В античные времена эти законы, или принципы, преподавались в так называемых «школах тайнства». Они не были предназначены для широкой публики. Сегодня большинство законов опубликовано. Но с ними знакомы лишь немногие.

Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с проблемами, вы, заведомо зная или находясь в неведении, обязательно нарушили те или иные законы. Поэтому важно познакомиться с некоторыми из законов и непременно применять их во всём, чем вы заняты.

Закон контроля гласит, что ваше отношение к себе позитивно в той степени, в какой вы контролируете свою жизнь, и негативно в той степени, в которой вы, согласно собственным ощущениям, теряете над ней контроль или попадаете под контроль иной внешней силы. Обычно считается, что стресс, тревожность, напряжённость и психические заболевания являются результатом потери человеком чувства контроля над чем-то, что для него важно. Контроль над вашей жизнью начинается с ваших же мыслей – это единственное, над чем ваш контроль безграничен. То, как вы размышляете над ситуацией, определяет ваши чувства, а последние определяют ваше поведение. Самодисциплина, владение собой, самоконтроль – всё это начинается с контроля над собственным мышлением. Вы способны

контролировать свои мысли.

Закон контроля объясняет, почему так важно быть решительным и почему так важно знать, чего вы хотите. Уверенность в себе и ощущение контроля и есть преимущество человека, имеющего ясную цель и план, перед теми, кто колеблется и не уверен в себе. Одна из главнейших ваших обязанностей – *взять собственную жизнь под контроль*. Ощущение контроля становится фундаментом для построения счастья и успеха в будущем.

Закон причины и следствия гласит, что каждое следствие в вашей жизни имеет причину, вне зависимости от вашего знания о ней. *Нет ничего случайного*. Мы живём в упорядоченной Вселенной, управляемой строгими законами. Следовательно для успеха и неудач, для счастья и несчастья есть конкретные причины, которые необходимо знать. Всё, пожидаемое нами сегодня, есть результат посева в прошлом. Мысли есть причины, а условия жизни есть следствия. Ваши мысли служат главной причиной сегодняшних условий вашей жизни. Всё, что вы есть, и всё, чем вы станете, является результатом способа вашего мышления. Изменив качество своего мышления, вы соответственно измените свою жизнь. Хорошо общаясь с окружающими людьми, вы получите то же и от них. Вы всегда получите от жизни то, что в неё вложили. А вклад всегда находится под вашим контролем.

Закон веры гласит, что всё, во что вы горячо верите, становится реальностью. Американский исследователь У.Джеймс утверждает: «Вера создаёт реальный факт». Ваши убеждения настраивают вас на успех или провал. Люди с оптимистическим подходом к жизни обычно чрезвычайно подвижны, энергичны, они строят и создают счастливое будущее. Они доброжелательны и веселы. Им сопутствует успех. Все мы рождаемся оптимистами, но постепенно по мере взросления, некоторые из нас становятся пессимистами и смотрят на мир недружелюбно. Они видят только несправедливость, угнетение и несчастье. Поэтому при неудачах они во всём винят невезенье или плохих людей, чувствуя себя жертвой обстоятельств и окружающей среды, как блохи под стеклянным колпаком.

Ключевое направление вашего пути к успеху – развитие и поддержание доброжелательного, позитивного взгляда на мир. Во что бы вы ни верили – если вы верите в это достаточно сильно, - оно становится для вас реальностью.

Закон ожидания гласит: всё, чего вы ожидаете с уверенностью, становится вами же выполняемым пророчеством. Вы получаете не обязательно то, чего хотите от жизни, а то, что ожидаете от неё. Ваши ожидания оказывают мощное невидимое влияние, заставляющее людей поступать, а ситуации возникать в соответствии с тем, чего вы от них ждали. Добившиеся успеха всегда уверены в себе. Они ожидают успеха и положительного отношения к себе. Они ожидают, что будут счастливы, - и редко разочаровываются в своих ожиданиях.

Вы никогда не можете подняться выше собственных ожиданий. Будьте уверены, что ваши ожидания полностью соответствуют тому, что должно произойти по вашему желанию. Всегда ожидайте от себя только самого лучшего. Сила положительных ожиданий уже сама по себе способна изменить всю вашу жизнь.

Закон притяжения гласит, что вы представляете собой живой магнит. Вы неизменно привлекаете в свою жизнь людей и ситуации, находящиеся в гармонии с вашими доминирующими мыслями. Подобное притягивает подобное. Вы стремитесь познакомиться и поддерживать отношения с теми людьми, которые находятся в гармонии с вашими доминантными мыслями и эмоциями. Человек, сознательно настроенный на преуспевание привлекает многообещающие идеи и возможности. Позитивно мыслящие бизнесмены привлекают ресурсы, поставщиков и банкиров, необходимых им для успешного ведения дела. Закон притяжения действует везде и всегда.

Можно быть чем-то большим, иметь больше, делать больше, ведь вы сами можете себя изменить. Можно изменить свои доминантные мысли, можно дисциплинировать себя, сосредотачивая собственные мысли на том, что нужно, и отказываясь думать о нежелательном. Тех, кто пользуется законом притяжения с точки зрения положительного подхода, часто называют счастливыми.

Закон соответствия гласит: что внутри, то и снаружи. Это означает, что ваш внешний мир есть отражение мира внутреннего. С помощью этого закона возможно распознать, что происходит у нас внутри, наблюдая за тем, что происходит вокруг нас. То, как люди откликаются и реагируют на вас, отражает ваше отношение к ним и ваше поведение. Нужно изменить себя. Следует внутренне стать другим человеком, прежде чем результаты проявятся внешне. Единственный способ поменять что-то снаружи – это измениться внутри. Один из самых важных вопросов, которые вы можете себе задать, таков: «Каким человеком я должен быть, чтобы заслужить уважение тех людей, которые мне небезразличны, и чтобы прожить жизнь так, как мне хочется?»

Закон ментальной эквивалентности гласит, что мысли материализуются. Всё происходящее в вашей жизни появляется на свет в форме мысли. С помощью яркого, живого воображения и множества повторов ваши мысли, заряженные эмоциями, становятся реальностью. Во благо или во зло, но почти всё, что присутствует в вашей жизни, создано вашими мыслями. Они рождаются и начинают жить своей жизнью. Сначала вы являетесь их хозяином, а затем они начинают распоряжаться вами. Вы почти всегда поступаете, сообразуясь со своими мыслями, и начинаете превращаться в то, о чём думаете. Изменив своё мышление, вы меняете и свою жизнь. Став умелым мыслителем, вы начинаете пользоваться умственным потенциалом таким образом, что это отвечает вашим интересам. Измените своё мышление,

и вы обязательно измените свою жизнь.

Начиная мыслить позитивно и уверенно обо всех аспектах своей жизни, вы берёте под контроль всё происходящее с вами. Вы приводите свою жизнь в гармонию с причиной и следствием - сеете положительные причины и пожинаете положительные следствия. Вы начинаете сильнее верить в себя и свои способности - ожидаете больше позитивных результатов. Вы привлекаете больше позитивных людей и ситуаций, и скоро ваша внешняя жизнь приходит в соответствие с внутренним миром конструктивного мышления.

Для эффективного перепрограммирования своего мозга и изменения собственного будущего следует понять законы: привычки, практики и эмоций. В них содержатся жизненно важные ответы на вопросы об успехе и счастье.

Согласно *закона привычки* практически всё, что вы делаете, является результатом привычки. Известно, что 95% ваших поступков и реакций являются автоматическими, подсознательными актами. Привычки хороши только до тех пор, пока служат вам, пока их влияние приводит к обогащению и совершенствованию вашей жизни. А когда привычки становятся препятствием на пути к успеху в жизни, настанёт время изменить их. Помните, что плохие привычки формируются очень легко, но жить с ними сложно; хорошие привычки формируются с трудом, но жить с ними легко. Выбор за вами. Все привычки приобретаются, а значит от них можно и избавиться. При желании можно изменить свою жизнь.

Закон практики утверждает, что всякое часто повторяемое действие и мысль становится новой привычкой. Можно выработать любую желаемую привычку и стать таким человеком, каким вы хотите стать. Способность взять под контроль свой разум и начать мыслить таким способом, который ведёт к желаемым результатам, - это стартовая точка на пути к достижению успеха в жизни.

Эмоции – это силы, заряжающие энергией ваши мысли. Чем интенсивнее чувство, тем сильнее эффект, оказываемый мыслью или ситуацией на вашу жизнь. *Закон эмоции* гласит, что 100% принимаемых вами решений и последующих действий основаны на эмоциях. Всё, что вы делаете, основано на той или иной эмоции. Чем больше вы чего-то боитесь, тем скорее вы притягиваете это в свою жизнь. Мысль, лишённая эмоций, не в состоянии влиять на вас тем или иным способом. Вот почему так важно сосредотачивать мысль на желаемом и удерживаться от размышлений о пугающем.

Для изменения направления вашей жизни вы должны хотеть перемениться, у вас должно быть *сильное жгучее желание* стать кем-то большим, лучшим, чем вы были раньше. Исходная точка на пути превращения в лучшего человека – это ощущение необходимости перемен, искреннее желание этих перемен, отказ от прежней жизни, старых связей и

всего отрицательного, чем наполнена жизнь. Вы должны иметь желание предпринять необходимые усилия, быть настойчивыми в достижении цели и упорно трудиться для изменения самого себя.

Взрослому человеку требуется от 14 до 21 дня для выработки новых привычек мышления, новых нервных связей в мозгу и обретения терпения и настойчивости. Избавление от привычек, приобретённых в течение жизни, требует довольно длительного времени.

Подумайте о себе в спокойном и расслабленном состоянии: каким вы хотели бы стать, какими качествами хотели бы обладать. Вообразите, какой бы могла быть ваша жизнь, какая работа вам приносила бы удовлетворение, какой бы уровень жизни вас устроил. Дайте волю фантазии и представьте, что всего вы уже добились. Мысленные изображения вызывают к жизни согласующиеся с ними мысли, чувства, слова и поступки. При ежедневных занятиях вы запрограммируете ваше подсознание на выполнение задуманного. Подсознание не мыслит и не анализирует. Оно запечатлевает любой образ, который воспринят сознанием под влиянием сильных эмоций, и выполняет настойчивые указания сознания. Люди, добившиеся исключительных результатов, непрерывно, образно, чётко и ясно представляли (*визуализировали*) желаемые результаты и зрительные образы становились через некоторое время реальностью. Чем дольше вы воображаете желаемое будущее событие, с тем большей вероятностью оно произойдёт. Сильно чего-то желая, испытывая энтузиазм и возбуждение в связи с поставленными целями, глубоко веря в осуществимость задач, над которыми вы работаете, вы получаете результат гораздо быстрее. Соединяя воедино частоту, чёткость, интенсивность и продолжительность визуализации всего, чего вы хотите добиться, вы ускоряете движение вперёд к намеченной цели. Люди без цели обречены вечно работать на тех, у кого эти цели есть. Вы работаете для достижения либо собственных, либо чужих целей.

Менее 3% человечества записывают свои цели на бумаге. Менее 1% из них перечитывают и переосмысливают эти цели с должной регулярностью. Многим просто не приходит в голову, насколько важно существование цели. Другие несерьёзны, они боятся неудачи, им не хватает силы воли или у них низкая самооценка. Они хотят улучшить свою жизнь, но не желают при этом приложить требуемых усилий и ждут, когда начнётся настоящая жизнь. 80% окружающих вас людей идут в никуда. Не проявив должного внимания, вы смешаетесь с толпой и будете двигаться вместе с ней в никуда.

Зачастую люди не ставят цели потому, что не знают, как это делается. В нашем обществе до сих пор молодёжь не получает даже часового урока по формированию жизненных целей, хотя эти знания по значимости для успешной и счастливой жизни бесспорно важнее любого другого предмета изучения.

Представляет интерес предложенная исследователем дальнего

зарубежья Б.Трейси *двенадцатишаговая система достижения цели:*

1. Вызовите желание – сильное, жгучее желание достичь определённой цели. Это позволит подняться над страхами и двигаться вперёд, преодолевая любые препятствия. Необходимо абсолютно ясно представлять, что вы хотите иметь, делать, кем стать. В чём ваша главная цель? Какая цель доминирует над всеми остальными? Что может дать вам наивысшее счастье? Точкой отсчёта любых достижений является определение вашего истинного желания.

2. Выработайте убеждение. Вы должны быть абсолютно уверены в возможности достижения ваших разумных, реалистических целей, прилагая необходимые усилия. Человеческий мозг может достигнуть всего, чтобы не задумал и во что бы ни поверил.

3. Запишите это на бумагу. Цели, не изложенные в письменном виде, не реализуются. Это просто желания или фантазии. Записывая ясно, отчётливо, конкретно цель на листке бумаги, вы кристаллизуете её, превращаете во что-то конкретное и осязаемое. Дисциплинируя себя записью цели, вы подавляете собственный механизм неудач и включаете механизм успеха на полную мощность.

4. Составьте список всех преимуществ, вытекающих из достижения вашей цели. Определите, насколько вы выиграете от достижения своей цели. Это силы, увеличивающие ваши желания и двигающие вас вперёд. Располагая основательными причинами для достижения своей главной цели, вы делаетесь непобедимыми. Немецкий философ Ф.Ницше пишет: «Человек может выдержать любое «что», если у него есть достаточно большое «зачем»». Поддерживайте огонь ваших желаний, непрерывно размышляя обо всех преимуществах, наградах и удовлетворениях, которые вы получите в результате достижения цели.

5. Определите свою позицию, своё исходное, стартовое положение. Это точка отсчёта, от которой вы начинаете измерять достигаемый прогресс. Чем яснее представление об исходном положении и необходимом направлении движения, тем большая вероятность дойти туда, куда стремитесь.

6. Установите предельный срок для всех осязаемых, измеримых целей. Но не устанавливайте предельного срока для неосязаемых целей, например, для обретения терпения, доброты, сострадания, самодисциплины или иных личных качеств. Не достигнув цели к установленному сроку, установите ещё один, и так до тех пор, пока цель не будет достигнута. Нет нереалистических целей, а есть нереалистические сроки. Разбейте свою цель на подцели: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, позволяющие вам день за днём непрерывно продвигаться вперёд.

7. Составьте список всех возможных препятствий, стоящих между вами и достижением вашей цели. Рассортируйте их в порядке важности.

8. Определите, какие дополнительные знания и информация вам потребуются для достижения цели. Почти все ошибки, совершаемые в сфере финансов и карьеры, - это результат владения недостаточной или неверной информацией. Следует узнать, какая информация вам необходима для того, чтобы совершить задуманное.

9. Составьте список людей, чья помощь и сотрудничество вам потребуется. Распределите имена в порядке приоритетности. Чья помощь важнее всего, а чья менее важна?

10. Составьте план. Запишите во всех подробностях, чего вы хотите, когда и почему вы этого хотите и откуда вы начинаете движение. План – это список действий, составленный в порядке приоритетности и хронологии. Хронологический список начинается с первого действия, которое следует выполнить, и перечисляются по порядку все остальные действия вплоть до последнего, необходимые для достижения вашей цели. Многие действия могут осуществляться одновременно. Некоторые задачи могут выполняться последовательно, одна за другой. План, составленный в порядке приоритетности, перечисляет действия в порядке их важности.

11. Пользуйтесь визуализацией. Создайте ясную мысленную картину своей цели так, как будто она уже достигнута в реальности. Проигрывайте эту картину снова и снова на экране своего воображения. Создаваемые образные картинки активизируют ваше подсознание.

12. Заранее примите решение о том, что никогда не отступите. Подкрепите свои цели и планы настойчивостью и решительностью. Никогда не помышляйте о сдаче позиций. Примите решение держаться, что бы ни случилось.

Обещайте себе добиваться перемен и не сворачивайте со своей тропы, пока не достигните завершения того или иного этапа на пути к цели. Поклянитесь самому себе в устном или письменном виде, что вас не остановят преграды и неполадки и вы будете продвигаться дальше. Знайте, что ради определённых достижений придётся жертвовать чем-то привычным, дорогим для вас. Если вы слишком легко отступаете, запишите *«Кодекс упорства»* Г.Шермана и ежедневно перечитывайте его:

1. Я ни за что не сдамся до тех пор пока знаю, что я прав.
2. Я буду верить, что всё работает на меня, если буду упорствовать до конца.
3. Я буду мужественным и непоколебимым перед лицом неудач.
4. Я никому не позволю запугать меня или отвлечь от моей цели.
5. Я буду бороться, чтобы преодолеть все физические недостатки.
6. Я буду делать всё новые и новые попытки, чтобы осуществить желаемое.
7. Я обрету новую веру и решительность, зная, что все добившиеся успеха мужчины и женщины вынуждены были бороться с невзгодами и

разочарованиями.

8. Я никогда не поддамся ни разочарованию, ни отчаянию, независимо от того, какие препятствия встанут на моём пути.

Полностью откажитесь от употребления в своём лексиконе слов: я не могу; сомневаюсь; не думаю; у меня нет времени; может быть; боюсь, что...; я не верю; это невозможно; (как можно меньше) я.

Сделайте эти слова частью вашего словарного запаса: я могу; я буду; надеюсь на лучшее; знаю; я найду время; наверняка; я убеждён; я уверен; (как можно больше) вы.

По результатам исследований учёных и практиков выявлены *основные причины, из-за которых люди не достигают успеха, удаchi и счастья в жизни.* Нижеприведенный перечень их позволит вам объективно взглянуть на себя и сделать соответствующие выводы.

– Плохая наследственность. Это совсем небольшой недостаток, если его вообще можно принимать во внимание.

– Привычка «плыть по течению», отсутствие ясных, чётко сформулированных целей в жизни. Это основная причина неудач. Люди, которые не имеют намерений, никогда ничего не получают.

– Отсутствие нормального честолюбия, желания возвыситься над посредственностью, стремления сделать свою жизнь более достойной.

– Пробелы в образовании. Образование подразумевает не только знания, которые безусловно необходимо всё время пополнять, но и умения применять их в практической деятельности.

– Отсутствие силы воли. Не победите себя – будете побеждены собой. Вы, как лучший друг себе, так и заклятый враг.

– Болезни и недуги. Многие из причин, порождающих болезни, можно и нужно контролировать. Это в основном: плохое питание, привычка думать о плохом, подверженность отрицательным эмоциям, недостаток или избыток сексуальных развлечений, мало движений, недостаточное количество свежего воздуха.

– Влияние среды, дурное окружение. Окружающая среда через заражение и подражание воздействует на подсознание человека.

– Откладывание дел в «долгий ящик», медлительность в принятии решений. Никогда не ждите удачного момента. Начинайте действовать немедленно.

– Отсутствие настойчивости в достижении цели. Без настойчивости, как и без желания, ничего достичь в жизни нельзя.

– Отрицательные качества характера. Кто пожелает иметь дело с неприятной, отталкивающей от себя личностью?

– Бесконтрольная страсть к азарту. Безудержное стремление к риску и авантюре приводит к банкротству и краху.

– Неуверенность в принятии решений. Нерешительность и

промедление – близнецы-братья. Избавьтесь от этой парочки.

– Один или несколько признаков страха (болезнь, критика, любовное разочарование, нищета, старость). Необходимо полностью преодолеть их.

– Неудачный брак. Тылы должны быть надёжными.

– Перестраховка или отсутствие осторожности. Следует остерегаться как сверхосторожности, так и неразборчивости в отношениях.

– Неудачный выбор друзей и партнёров. Мы стремимся подражать тому, с кем теснее всего связаны в жизни.

– Предрассудки и предубеждения. Преуспевающий человек ничего не боится.

– Неудачный выбор профессии или рода деятельности. В деле, не доставляющем вам удовольствия, преуспевать невозможно.

– Недостаточная концентрация усилий в достижении целей. Сосредоточьте усилия на основной и чётко определённой цели.

– Привычка к неоправданному мотовству. Расточительство никого никогда не приводило к успеху.

– Отсутствие энтузиазма. Сильное воодушевление, увлечение и душевный подъём заразительны.

– Нетерпимость. Наиболее разрушительные виды нетерпимости связаны с различием в политических, идеологических и религиозных убеждениях.

– Неумение работать и неспособность к сотрудничеству с другими в духе гармонии. Без умения сотрудничать и контактировать с людьми нет дороги к успеху.

– Умышленная бесчестность. Рано или поздно тайное становится явным и можно на всю жизнь потерять хорошую репутацию, не говоря уже о свободе.

– Высокое самомнение и тщеславие. Держитесь подальше от них, так как высокомерие всегда презиралось окружающими вас людьми.

– Поверхностные отношения к жизненным процессам вместо глубокого обдумывания.

– Неумение управлять собой. Спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе всегда приводит к успеху.

– Остановленное саморазвитие. Необходимо постоянно развивать свой потенциал, заниматься своим совершенствованием на протяжении всей жизни.

– Отсутствие самодисциплины. Она является не самоцелью, а средством к достижению цели.

– Человеческая лень. Преуспевание в жизни требует времени и огромных усилий.

– Негативная психологическая установка, оправдание собственных

неудач, привычка жалеть себя. Необходимо постоянно быть оптимистом, верящим в успех.

– Нерациональные траты времени. Время – это бесплатное добро. Планируйте время для работы и отдыха. Устанавливайте приоритеты на срочность и важность дел.

– Отсутствие творческого отношения к делу. Обычно существует не одно, а несколько решений одной и той же проблемы. Необходимо развивать творческое видение и личную инициативу.

Немецкий маркетолог В.Хойер в книге «Как делать бизнес в Европе» приводит *13 так называемых «смертных грехов» или ошибок* в поведении менеджера:

1. Отказ от личной ответственности. Многие менеджеры при неудачах винят во всём различные обстоятельства и перелагают ответственность на подчинённых и сотрудников.

2. Препятствие дальнейшему повышению уровню квалификации и росту талантов сотрудников. Люди, труд которых недооценивается и которые имеют недостаточную заинтересованность в труде работают хуже других.

3. Проверка результатов вместо оказания влияния на мышление. Менеджеры редко принимают во внимание, что любой приказ может породить у сотрудников определённые чувства и длинные цепочки мыслей, а это, как правило, имеет решающее значение для достижения успеха.

4. Становиться на неправильные позиции. Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность, уметь поддержать сотрудников в случае упущения или просчётов.

5. Забывать о важности прибыли. Любой менеджер вносит свой вклад в дело получения прибыли. Целесообразно иногда давать себе критический отчёт в этом.

6. Руководить всеми сотрудниками одинаково. Каждый сотрудник является уникальной личностью со своим характером, взглядами, представлениями, сильными и слабыми сторонами. Тот менеджер, который считает, что все сотрудники на фирме одинаковы, не может рассчитывать на достижение успеха.

7. Сосредотачиваться не на целях, а на проблемах. Кто постоянно разменивается на решении мелких проблем, не может надолго задержаться в кресле руководителя.

8. Быть начальником, а не товарищем. Менеджер должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. Не придерживаться общих правил. Точность и чёткость работы менеджера в осознании доходов и расходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создаёт препятствий для его продвижения по службе.

10. Заставлять сотрудников. Менеджер должен достигнуть намеченных

целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя его, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

11. Допускать невнимание. Умелые менеджеры в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. Высоко оценивать работу только лучших сотрудников. Умелым менеджером является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результаты их собственного успеха, и кто щедр на похвалу.

13. Манипулировать людьми. Угроза, страх, паника – всегда означают неумелое руководство. Опытный менеджер надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать предъявляемым к ним требованиям.

Все великие вожди, спортсмены, путешественники, мыслители, изобретатели и бизнесмены когда-то не однажды делали ошибки и терпели неудачи. Однако эти люди стали выдающимися потому, что не винили в своих неудачах ни себя, ни окружающих: они использовали свои ошибки как уроки, чтобы улучшать свои результаты. Они понимали, что неудача – дело преходящее.

Психолог, публицист и писатель В.В.Шахиджанян рекомендует к применению в повседневной жизни *правила успеха*:

1. Старайтесь во всех удачах благодарить обстоятельства, а во всех неудачах винить только себя.

2. Помните: нет безвыходных положений, кроме смерти. Никогда не опускайте руки. Пока вы живы, вы способны улучшить свою жизнь.

3. Когда вам плохо, найдите того, кому ещё хуже, и помогите ему - вам станет значительно лучше.

4. Относитесь к другим людям так, как хотелось бы, чтобы другие люди относились к вам.

5. Не обстоятельства должны управлять человеком, а человек должен управлять обстоятельствами.

6. Верьте в Его Величество Случай и знайте: случай приходит только к тем, кто всё делает для того, чтобы этот случай пришёл. Знайте: если, прожив день, вы не сделали ни одного доброго дела или за день не узнали ничего нового - день прожит напрасно.

7. Самое ценное в нашей жизни - здоровье. О нём нужно заботиться. Спать необходимо столько, сколько требует организм. Больше двигаться, рационально питаться, объявить войну курению.

8. Помните: жизнь любит удачливых. О прошедшем жалеть бесполезно.

9. Анализируйте каждый прожитый день - учитесь лучше всего на собственных ошибках. Вечером восстанавливайте в своей памяти до мельчайших подробностей весь прожитый день. Это необходимо для того, чтобы оценить своё поведение за день и уяснить всё, что было сделано плохо

с целью исправления в будущем своих ошибок и просчётов.

10. Лучшее лекарство от грусти, от стресса, от неудач - оптимизм.

11. Никогда не начинайте новую жизнь. Начинать новую жизнь - это самообман. Улучшайте свою старую жизнь, но делайте это постепенно.

12. Помните, что злиться на других - бесполезное дело. Злость лишь испортит ваш характер и помешает вашим делам. Что было, то было.

13. Запомните: ваша установка должна быть такой: «Без меня (без вас) мир неполон».

14. Не забывайте о правиле "тридцатое сентября" (день именин Веры, Надежды, Любви): Вера, Надежда, Любовь. Каждый из нас должен знать, во что он верит, на что надеется, кого любит.

8.6.8 Профилактика переутомления и нервозности

Утомление – это нормальная и полезная реакция на любую деятельность. Работа неизбежно приводит к утомлению, которое характеризуется прежде всего снижением трудоспособности и уменьшением физической сопротивляемости организма к различным заболеваниям. Хорошо знакомое каждому человеку ощущение усталости, по определению академика А.А.Ухтомского, есть «натуральный предупредитель» о начинающемся утомлении. Оно развивается не только в обычных, нормальных условиях трудовой деятельности. К утомлению ведут и такие факторы, как сознание бесцельности, бессмысленности выполняемой работы, нежелание по какой-либо причине работать, подавленное настроение, скука, обида, спешка, тревога, беспокойство и плохое самочувствие, неблагоприятные условия среды и, в частности, плохие горно-геологические или технико-экономические условия работы. Таким образом мы устаём оттого, что наши отрицательные эмоции вызывают нервное напряжение организма. Чувство усталости предупреждает наш организм о возникших затруднениях в деятельности нервных клеток коры головного мозга. Усталость – это защитный клапан, который препятствует продолжению работы, тем самым защищая наши резервы сил от полного истощения. Итак, существуют *три основные причины усталости*: беспокойство, напряжение и эмоциональные потрясения.

К беспокойству приводит постоянная спешка. *Доступные приёмы обуздания спешки* предложил доктор Д.Пауэлл из США:

- в те дни, когда вам никуда не надо спешить (например, в выходные), выходя из дома, не берите с собой часы;

- старайтесь не делать несколько дел одновременно (например, не читайте во время еды, не приводите в порядок документы во время разговора по телефону);

- ходите как можно медленнее и спокойнее – люди высокого роста

обычно «бегут рысью», даже если никуда не спешат;

- будьте приветливее с людьми – не пробегайте мимо знакомых, торопясь успеть сделать свои дела;

- научитесь спокойно и терпеливо стоять в очереди;

- планируйте деловые встречи так, чтобы между ними оставались паузы не менее 15 минут – вашему мозгу необходима хотя бы короткая разгрузка;

- возвращаясь с работы, найдите время порадоваться аромату цветов, пению птиц. Полюбуйтесь на детей, увлечённых своими играми.

Наше эмоциональное состояние находится в наших руках и зависит только от нас самих. Не обстоятельства создают нам то или иное настроение, а наше отношение к ним. Следует постоянно убеждать себя: *«Я никому не позволю испортить мне настроение!»* Исследователь дальнего зарубежья Г.Клейсер пишет: «Хорошее расположение духа тонизирует ум и тело. Это – лучшее средство от тревоги и депрессии. Это – актив делового человека. Оно привлекает друзей и позволяет их сохранять. Оно облегчает душу. Оно – прямой путь к спокойствию и счастью».

При умственной работе затрачивается гораздо больше кислорода, чем при физической, а каждая клетка коры головного мозга нуждается в 10-20 раз большем количестве кислорода, чем самая энергичная клетка мускулатуры. На мозг приходится до 25% количества кислорода, который используется нашим организмом, и потому усталость меньше ощущается на свежем воздухе. При интенсивной умственной работе расходуется и много витаминов, а чем активнее деятельность, тем быстрее происходит белковый обмен в возбуждённых участках коры головного мозга.

Руководящая работа связана с большими перегрузками, ведь руководитель должен общаться с множеством людей, вникать в их конфликты, принимать нестандартные решения, рисковать, выполнять срочные задания. Очевидно, даже при большом желании не всякому под силу справиться со всем этим. Особенно тяжело, если столь необходимые для руководителя такие качества, как быстрота, смелость, способность сосредоточиться и одновременно быстро переключать внимание, а также работоспособность, не являются отличительными чертами его характера. В результате возникает усталость.

Утомление можно сравнительно легко устранить с помощью *отдыха* - активного или пассивного. Рекомендуют отдыхать до того, как почувствуете усталость. Известно, что наше сердце после каждого сокращения отдыхает определённый период времени. Установлено, что при частоте 70 ударов в минуту сердце фактически работает только 9 часов из 24 (37,5%). Суммарно периоды его отдыха составляют 15 часов в день (62,5%). Помните, что напряжённая мышца никогда не отдыхает, поэтому почаще расслабляйтесь. Наш мозг и нервная система не могут расслабиться, если напряжены мышцы.

Вы можете расслабляться между делом почти всегда, где бы вы ни находились. Только не делайте усилий, чтобы расслабиться. Расслабленность означает отсутствие всякого напряжения и усилий.

Известный русский психолог В.Леви предлагает так называемое «*маятниковое расслабление*». Поза любая, можно в движении, во время ходьбы. Нерезкое попеременное сгибание-разгибание всех суставов: пальцев, кистей, локтей... Поднимать и опускать плечи, раскачивать руки, поднимать руки и свободно опускать... То же самое – пальцы ног, стопы, ноги в коленях, бедра; корпус вверх-вниз, из стороны в сторону, лёгкие покачивания головой... Этот способ расслабления хорошо известен спортсменам. Возникает ощущение лёгкости, раскованности, свободы, а вместе с этим ослабляется и психическая напряжённость.

Введение *двух регламентированных перерывов* на фирмах США (один - в первой, а другой - во второй половине смены) позволило повысить производительность труда на 15%. Во время первого перерыва рабочим доставляли на рабочие места крепкий чай, а во время второго проводили музыкальную гимнастику. Эффективность отдыха во многом зависит от эмоционального фактора. Чувство восторга, наслаждения, радости должно сопутствовать отдыху. Существует научно обоснованное понятие - *эмоциональный отдых*. Мы редко устаём, занимаясь чем-то интересным и увлекательным.

Человек, особенно житель шахтерских посёлков и городов, во время отдыха по возможности должен быть *ближе к природе*. Велика роль так называемых ландшафтных эмоций. Природа глубоко воздействует на человека чудесным сочетанием красок, цветов, которые успокаивают, восстанавливают силы и энергию. Зрительную красоту ландшафта дополняют журчание ручья, пение птиц, шелест листьев. Мягкие и однообразные тона и шумы вызывают торможение в коре головного мозга, что способствует затем спокойному глубокому сну. Красота природы во всём её многообразии оказывает сильное моральное и эмоциональное воздействие на человека. Горы, леса, поля, реки, море - всё это создаёт жизнерадостное настроение, которое по выражению А.М.Горького, «разжигает у человека страстное желание жить и жить...».

Доставляет удовольствие и наслаждение, способствует отдыху *живопись*. Мы можем часами любоваться произведениями живописи, летними или осенними пейзажами великих мастеров. Они радуют нас и доставляют огромное эстетическое наслаждение. А *музыка*? Она может, по выражению Л.Н.Толстого, «переворачивать душу», будить в человеке благородные чувства и волнения. Романы и повести, хороший спектакль или кинофильм помогают здоровому и полезному эмоциональному отдыху. «Мышечной радостью» называл И.П.Павлов то прекрасное чувство, которое он испытывал, занимаясь физкультурой и спортом. Об этом отдыхе никогда

не следует забывать.

Нельзя недооценивать и пассивный отдых, в частности, *сон*. По выражению И.М.Сеченова, сон – «бронированный отдых» организма. Во время сна происходит восстановление энергетического потенциала организма в целом и его важнейших систем – нервной и сердечно-сосудистой. Соблюдать гигиену сна, спать не менее 7-8 часов в сутки - в этом также заключается профилактика переутомления. Иногда человеку необходим просто физический покой - посидеть в удобном кресле, полежать на диване. Предполагают, что 8-часовой сон – это приобретённая привычка, а врождённый ритм состоит в чередовании сна и бодрствования через каждые 4 часа. Леонардо да Винчи ложился вздремнуть на 15 минут через каждые 4 часа, тратя в итоге за сутки на сон полтора часа, и при этом прекрасно высыпался.

Страдающим от бессонницы можно рекомендовать четыре правила:

1. Если вы не можете спать, встаньте и работайте или читайте до тех пор, пока не почувствуете сонливость.

2. Помните, что никто ещё не умер от недостатка сна в обычных условиях. Беспокойство из-за бессонницы обычно приносит больший вред, чем сама бессонница.

3. Расслабляйте своё тело.

4. Применяйте физические упражнения. Доведите себя до такой физической усталости, чтобы вы были не в состоянии бодрствовать.

Учёные из Манчестера в результате исследований установили, что наибольшее стрессовое напряжение испытывают на работе шахтёры. По десятибалльной системе оценка стрессов у шахтёров равна 8,3; у полицейских - 7,7 балла. За ними следуют строители и журналисты - 7,5; политические деятели - 7,0; врачи - 6,8; водители автобусов - 5,4 балла.

Среди основных стрессующих факторов психологи называют: перегрузки или недогрузки работающего, монотонность работы, конфликты с коллегами и руководством, информационную неудовлетворённость, необоснованность требований начальства.

Люди никогда не бывают полностью удовлетворёнными. Даже если у них всё хорошо, они хотят, чтобы было лучше. Не закипайте и не смущайтесь из-за жалоб, даже если они направлены против вас. Это свойство человеческой природы. Не обращайтесь внимания. Это часть цены, которую вам приходится платить за лидерство.

Основатель итальянской ассоциации «Волонтерство за мир» профессор М.Брунетти даёт *несколько советов по антистрессу*.

1. Если вы чем-то сильно расстроены, постоянно «на нервах», попробуйте в течение нескольких дней выполнять это простое, но очень полезное упражнение. Придя домой, лягте на пол, раскиньте руки в стороны ладонями вниз, закройте глаза и расслабьтесь. Постарайтесь удержать себя в

неподвижном состоянии 20 минут.

2. Включите музыку - классическую или современную, любую мелодию, которая вам нравится. Двигайтесь в такт музыки, но в том темпе, который вас устраивает. Постарайтесь делать вдох и выдох под музыку. Не слушайте мелодию, а дышите ею. Танец, музыка и движения помогут вам снять нервное напряжение и ощутить в себе новые силы.

Если во время рабочего дня какой-то поворот событий, неприятный разговор выбил вас из колеи, если нервы на пределе и нет возможности отвлечься, сменить обстановку, просто отдохнуть, попробуйте выполнить *предложенные отечественными учёными несложные упражнения*. Они помогут вам снять нервное напряжение, включить защитные и мобилизационные механизмы вашего организма, и в определённой степени восстановить работоспособность.

1. Сидя на стуле, возьмитесь обеими руками за сиденье и с силой потяните вверх. Сосчитайте до шести, опустите руки и расслабьтесь.

2. Сцепите руки за головой и давите на шею, стараясь сопротивляться этому давлению.

3. Сядьте на край стула. Руки опустите свободно. Посмотрите вверх, в потолок, сосчитайте до десяти. Глубоко вдохните, а во время выдоха склонитесь к коленям. Глядя в пол, вдохните, выдыхая - медленно выпрямитесь.

4. Энергично потрите ладонь о ладонь до появления приятного тепла в кончиках пальцев. Активно разомните пальцы рук - от основания до кончиков последней фаланги. Мужчинам следует начинать разминку с левой руки, женщинам - с правой.

5. Энергично помассируйте пальцами мочки ушей. Сделайте спокойный вдох, мысленно сосчитайте до шести, задержите дыхание на 1-2 секунды, медленно выдыхайте (считайте от 1 до 12).

6. Ладонями обеих рук плотно прижмите руки к голове и, двигая ладони к лицу, старайтесь завернуть уши вперёд. Двигая ладони к затылку, отгибайте уши. Повторите упражнение от 10 до 20 раз. Массаж ушных раковин и 6-8 глубоких дыхательных упражнений восстановят работоспособность в любое время суток.

7. Встаньте, потянитесь, напрягите все мышцы, которые у вас сзади, начиная от пяток и до головы. Поднимите и твёрдо-твёрдо вытяните руки вверх ладонями вперёд и очень твёрдо растопырьте пальцы. Вы подзарядитесь энергией и почувствуете прилив сил. Попробуйте!

Достаточно простыми способами овладения собой и снятия стресса, не требующими длительных тренировок и особенно эффективными в неотложных, критических ситуациях являются *рекомендации Н.Смирнова*:

- *Выговоритесь!* Всегда в коллективе находятся люди, обладающие большим потенциалом сочувствия, к которым в трудную минуту охотно

обращаются за советом или изливают всё, что накопело на душе. Терапевтический эффект от этого огромен.

- *Напишите письмо.* Душевную тяжесть можно выразить через описание своих переживаний. Причём записи могут носить дневниковый характер, адресованы своим потомкам или жителям другой планеты.

- *Сделайте себе подарок.* Можно купить себе какую-нибудь безделушку или предоставить себе полную свободу действий на определённое время.

- *Помогите другому!* Проявляя добро, вы и себе делаете приятное.

- *Почувствуйте «землю под ногами».* Буквально попрятайтесь, побегайте, порезвитесь, займитесь тяжёлым физическим трудом, почувствуйте себя уверенным, полным богатырской мощи, оптимизма. Во время физических действий «сгорает» адреналин – спутник напряжённости.

- *Растворите печаль в свидениях.* Отдохнувший человек воспринимает всё спокойно, без налёта трагичности.

- *Нет худа без добра.* Что бы ни произошло, во всём есть что-то положительное. Любые препятствия только закаляют личность.

- *Докопайтесь до сути явления.* Сосредоточьтесь на неприятностях, постарайтесь найти выход из создавшегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Работа мысли всегда притупляет разгул эмоций.

Некоторые люди находят успокоение в декламации стихов. Если вам приносит наслаждение поэзия, продекламируйте стихи А.С.Пушкина:

Если жизнь тебя обманет,
Не печалься, не сердись!
В день уныния смиришь:
День веселья, верь, настанет.
Сердце в будущем живёт;
Настоящее уныло:
Все мгновенно, все пройдёт;
Что пройдёт, то будет мило.

Нельзя обижаться, а тем более долго помнить обиду на вышестоящее начальство или непонятливых подчинённых. Погружаясь в терзающее, мрачное чувство, распаяя его в своём воображении, можно довести себя до сильного нервного расстройства, гипертонических кризов, инсультов, инфарктов. Обида – это потеря собственной энергии понапрасну. Следует помнить, что негативная эмоция, которая даже внешне не проявляется, остаётся в ваших мыслях и действует отрицательно на вас самих и окружающих. Никогда не общайтесь с неприятными для вас людьми, верьте своей интуиции и своим ощущениям.

Психотерапевтами предлагаются *пять способов избавления от обиды.*

Первый способ самый простой: простите того, кто вольно или невольно

огорчил вас! «Лучшее лекарство от обиды – *прощение*», - говорит древнеримский философ Сенека. Прощение не означает, что человек был прав в том, что делал, но это означает, что вы понимаете несовершенство человека, который причинил вам боль. А так же и то, что вы сами способны на подобные действия или уже совершали их когда-то.

Второй - попробуйте *найти обидчику оправдание*. Если вы достаточно объективны, то, вероятно, сможете сказать: «А ведь и я был не вполне прав» или – «Он не виноват, что его плохо воспитали», или – «Его толкнули на это такие-то и такие-то обстоятельства».

Третий - попробуйте дать *юмористическую оценку* возникшему конфликту, подшутить над самим собой, найти в случившемся какие-то забавные стороны.

Четвёртый - взгляните на обиду с позиции: «Ничего, проглотил, зато это пойдёт мне на пользу - на закалку характера», или: «Это заставит меня в другой раз быть более разумным».

Пятый и самый главный - *трезво взвесить*, а что же мне приносит больше вреда - факт, послуживший поводом для обиды, или размышления вокруг него? И тогда станет ясно, что именно от этих размышлений гораздо больше вреда для здоровья. Избавиться от обиды, почувствовать себя легко и спокойно поможет настойчивое *самовнушение*: «Забыть, забыть и никогда не вспоминать!»

Мировые религии учат, что для эмоционального и душевного благополучия нужно *любить всех наших ближних* безусловно. Слово «ближний» в арамейском языке, на котором говорил Иисус Христос, означает всякий, кого я заметил или о ком подумал, то есть включает всех нас.

Если вы внутренне напряжены, слишком зациклены на неприятностях, что может негативно повлиять на нервную и сердечно-сосудистую системы, то постарайтесь *расслабиться*. Вечером перед сном на 5-10 минут расслабляйте все мышцы и повторяйте: «Я отключён от всего, меня ничего не волнует». Любые ритмические движения, ходьба, плавание значительно помогают при стрессе. По утрам можно обливаться холодной водой или принимать контрастный душ. По выходным можете париться в бане. Чаше выезжайте на природу, за грибами, на рыбалку.

Помогут обрести спокойствие и радость советы В.Логинова:

- для начала постарайтесь хотя бы сутки, а лучше двое в неделю обходиться абсолютно без телевизора, радио и газет. Мир от этого не рухнет, ваш внутренний в том числе;

- отключайтесь хотя бы на день в неделю от обычных хлопот, привычных людей и отношений с ними. Погуляйте по тихому парку или лесной тропинке, желательно, наедине с собой и природой. Посмотрите на воду или небо. Они нормализуют излишние эмоции. Унеситесь вверх, в пространство своей мечты, грёз и фантазий. Можно остаться и дома в своей

комнате, окружив себя прохладными красками – голубой, синей, фиолетовой. Усилим воли постарайтесь остановить внутри себя поток мыслей о прошедшем и предполагаемом будущем. Забудьте на время, что вы должны завтра сделать, с кем говорить и трудиться.

«*Стресс* - это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете», - говорит Ганс Селье, «отец» современной теории стресса. Энергия следует за мыслью. Настойчиво внедряя в собственное сознание определённые образы, мы тем или иным способом содействуем их осуществлению в реальности. Если вы считаете, что что-то должно произойти, вы сознательно или бессознательно способствуете осуществлению ожидаемого события. Благодаря удивительной связи, существующей между разумом и телом, вы действительно можете подхватить болезнь, нанести себе травму или как-то иначе повредить своё здоровье. Умение забывать мелкие и крупные огорчения, как забывают их маленькие дети, - один из путей сохранения здоровья, долголетия, радостного восприятия жизни.

Известен *список средств и действий, позволяющих выработать сопротивляемость к стрессовым воздействиям:*

- измените отношение к себе и другим на более позитивное, менее критичное; не обращайтесь на мелкие человеческие недостатки;
- расширяйте круг общения, более открыто и выразительно преподносите свои мысли и чувства;
- рационально распоряжайтесь своим временем, разделяйте дела по порядку и значимости, не оставляйте дела незавершёнными;
- учитесь говорить «нет»: вы не можете сделать всё и за всех;
- научитесь делиться ответственностью;
- умеете слушать других людей, ценить иную точку зрения;
- не бойтесь совершать ошибки и признаваться в них;
- не переутомляйтесь; помните, что только находясь в хорошей физической форме, вы сможете принести максимум пользы;
- читайте книги не только в познавательных целях, но и для удовольствия;
- чаще встречайтесь с друзьями, играйте с детьми.

Можно воспользоваться *комплексом упражнений, применяемым для эффективного достижения состояния расслабления нервно-мышечной системы и снятию напряжения.*

1. Сожмите плотно кисти в кулаки. Сделайте это настолько сильно, насколько возможно. После нескольких мгновений напряжения расслабьте их. Максимально широко раздвиньте пальцы, задержите их в таком положении, сбросьте напряжение. По ходу выполнения упражнения и в паузах между ними прислушайтесь к возникающим ощущениям, зафиксируйте момент потепления и возникновения приятной тяжести в руках.

2. Упражнение состоит в пожимании плечами в вертикальном

направлении. Мысленно попытайтесь достать до мочек ушей кончиками плеч. После сильного напряжения мышц расслабьтесь. Сконцентрируйте внимание на возникающих ощущениях размягченности, тепла.

3. Сначала широко улыбнитесь. Настолько широко, чтобы получилась «улыбка до ушей». Сбросив напряжение, после 5-10 секундного перерыва сожмите губы в плотную трубочку. Мягко расслабив мышцы, почувствуйте, как в нижней части лица, по щекам, к ушам распространяются лёгкие волны приятного тепла, исчезают остатки напряжения, нижняя челюсть тяжелеет, рот приоткрывается.

4. Крепко сожмите веки, так крепко, будто в них попало мыло. Расслабив мышцы, почувствуйте, как глазные впадины наполняются тягучим теплом, в котором тонут неприятные ощущения усталости, перенапряжения. При этом надо высоко поднять брови при закрытых глазах, как будто чем-то сильно удивлены. Сняв напряжение, обратите внимание, как лоб разглаживается, становится ровным и «чистым».

В Дании в каждом городке и даже в самой глухой деревушке можно найти небольшую карманную *брошюру с тёплыми подбадривающими словами*:

- Я проживу этот день так, как будто это последний день в моей жизни. Он действительно последний, потому что никогда больше не повторится.

- Я уверен, что сегодня буду чувствовать себя счастливым и смогу поделиться своими ощущениями с другими.

- Сегодня я подарю своему телу праздник: приму ванну, приведу себя в полный порядок, прогуляюсь на свежем воздухе.

- Сегодня я непременно прочту что-нибудь новое и полезное для меня, для моей души и сердца.

- Сегодня я проанализирую все свои недостатки, которые привели к моему негативному состоянию. Я найду причину прежде всего в себе самом и попытаюсь её устранить. Я не буду критиковать и осуждать других, так как сам не являюсь совершенством.

- Сегодня я заставлю себя совершать только хорошие поступки, которые отвлекут меня от моих дурных привычек и привязанностей, от которых я сейчас страдаю.

- Сегодня я попытаюсь навсегда расстаться со своей проблемой. Просто забыть её. Вытолкнуть её из себя и захлопнуть за ней дверь.

- Сегодня я составлю письменный план своего дня и буду по нему действовать. Вечером подведу итоги, вспомнив, что удалось, что нет, и, главное, обдумаю – почему. Эти записи дисциплинируют меня и помогут лучше контролировать себя.

- Сегодня в течение дня я выделю час на пассивный отдых. Один час я не буду ничего делать и ни о чём думать. Это даст мне запас энергии и сил

для дальнейшей работы над собой и своими проблемами.

- Сегодня я не буду ничего бояться. Все мои беды возникают из-за страха перед ними. Отсутствие страха поможет мне с этой минуты стать счастливым. Я решил стать счастливым и стал им. Я уверен, что люди, которых я люблю, тоже любят меня.

Американский специалист Д.Карнеги рекомендует *рецепты целебных воздействий на ваше здоровье и благополучие*:

- заполните свой ум мыслями о спокойствии, мужестве, здоровье и надежде, ведь «наша жизнь – это то, что мы думаем о ней»;

- никогда не пытайтесь свести счёты с вашими врагами, потому что этим вы принесёте себе гораздо больше вреда, чем им. Никогда не думайте ни минуты о людях, которых вы не любите;

- вместо того, чтобы переживать из-за неблагодарности, будьте к ней готовы. Помните, что благодарность – это такая черта характера, которая является результатом воспитания;

- ведите счёт своим удачам, а не своим неприятностям;

- не подражайте другим. Найдите себя и оставайтесь собой, ведь «зависть – это невежество», а «подражание – самоубийство»;

- когда судьба вручает вам лимон, постарайтесь сделать из него лимонад;

- забывайте о своих собственных неприятностях, пытайтесь дать немного счастья другим. Делая добро другим, вы, в первую очередь, помогаете себе.

Интересны по своему содержанию *советы наоборот* «Как довести себя до инфаркта» испанского журнала «Камбио-16».

1. Поддерживайте себя в состоянии враждебности по отношению ко всему и ко всем. Будьте недоверчивы. Перед лицом любой трудности взорвитесь от гнева, а если не можете, то лучше загоните ярость поглубже в себя и выражайте её с помощью цинизма или подозрительности. Нахмуренное лицо, сжатые челюсти, резкие движения, яростные выкрики и удары кулаком по столу будут свидетельствовать о том, что вы находитесь на правильном пути, чтобы получить инфаркт миокарда в самый короткий срок.

2. В мире нет ничего важнее, чем ваша работа, и вы единственный, кто на самом деле может её выполнить так, как положено. Всё, что не имеет отношения к вашей работе, чепуха и скука. Поэтому, когда вы уходите с работы, продолжайте думать о своих проблемах, связанных с этой работой, и постарайтесь не отвлекаться от своих мыслей даже тогда, когда ложитесь с женой в постель.

3. Поскольку вы не можете отвлечься от своей работы, пусть вас не интересует ни культура, ни искусство, ни спектакли - всё это глупость, на которую не следует тратить времени. И пусть вам не придёт в голову мысль, что нужно сохранять нежность по отношению к жене и детям, - вы и так

много работаете, чтобы накормить их и удовлетворить все их нужды, что этого для вас вполне достаточно.

4. У вас никогда нет свободного времени и вы не позволите себе потерять ни секунды: вам нужно переделать кучу дел, все до одного. Не позволяйте никому опаздывать на встречи с вами, и сами не задерживайтесь ни на одну секунду: это несерьёзно. Не теряйте ни в коем случае время на такую ерунду, как наслаждение хорошей пищей или же беседой, которая не имеет отношения к вашим делам, а посему никакой практической отдачи от этой беседы не предвидится.

5. Вы ни в ком не нуждаетесь, это другие нуждаются в вас, поскольку вы здесь главный, вы единственный, кто способен держать всегда всё под контролем. Требуйте всегда всё до конца, не уступайте, не приноравливайтесь. И, самое главное, не относитесь к вещам с юмором: в жизни всё обстоит чрезвычайно серьёзно. И всё ужасно трудно и плохо.

8.6.9 Семейная жизнь

Немало проблем и трудностей, омрачающих жизнь современных руководителей, корнями своими уходят в семейную жизнь. Спокойная и счастливая семейная жизнь – важное условие психического и физического здоровья руководителей, залог их повседневного хорошего настроения, которое так важно для формирования гармоничного микроклимата в возглавляемых этими руководителями подразделениях. Не случайно поэтому во многих странах крупные фирмы всё активнее разрабатывают программы «оздоровления семейной жизни» своего управленческого персонала.

Следует иметь в виду, что в здоровом обществе семейная нравственность стоит выше общественной и государственной. Древнегреческий царь Эдип (V в. до н. э.) влюбился в женщину старше себя, не зная, что это – его мать. Женится на ней, из ревности убил мужчину-соперника, который оказался его отцом. Боги наказали царя Эдипа. Они не приняли во внимание того, что он не знал. Боги утвердили *приоритет семейной нравственности над общественной и государственной*. Сын за отца не отвечает и не обязан доносить на него, прокурор безнаказанно может отказаться преследовать дочь, даже если она преступница. Когда возникает приоритет общественной нравственности над семейной, это свидетельствует о кризисе общества (Павлик Морозов).

Если при выборе спутника жизни верить астрологии, то для определения психологической *совместимости* можно воспользоваться рекомендациями гороскопов по знакам Зодиака. Знаки каждой стихии расположены в своём тригоне (треугольнике). Стихии Огня соответствуют знаки Овна, Льва, Стрельца; стихии Земли – Тельца, Девы, Козерога; стихии Воздуха – Близнецы, Весы, Водолея; стихии Воды подчиняются знаки Рака,

Скорпиона, Рыбы. Знаки Зодиака расположены в следующей последовательности: Козерог (22.12-20.1), Водолей (21.1-18.2), Рыбы (19.2-20.3), Овен (21.3-20.4), Телец (21.4-21.5), Близнецы (22.5-21.6), Рак (22.6-22.7), Лев (23.7-23.8), Дева (24.8-23.9), Весы (24.9-23.10), Скорпион (24.10-22.11), Стрелец (23.11-21.12). Плохо совместимы с вами люди, относящиеся к знаку перед или после вашего. Хорошая совместимость с людьми тех знаков, которые входят в ваш тригон, а так же со знаками, входящими в тригон, противоположный вашему знаку. С людьми остальных 4 знаков – нейтральная совместимость, то есть при желании обеих сторон можно наладить контакт.

Одна из основных причин неудачных браков состоит в том, что люди недостаточно знают тех, с кем вступают в брак. Ключ к взаимной любви – взаимозависимость друг от друга. Ваши отношения будут процветать, только если вы взаимно отвечаете потребностям друг друга. Люди редко любят кого-то, не испытывая потребности в нём. Не вступайте в брак с человеком, который не соответствует вашим потребностям. Все люди очень разные. Поступок, который одному покажется прекрасным, другого может раздражать. Приготовьте индивидуальный список, в который включите волевые, интеллектуальные, нравственные, физические, эмоциональные потребности, и решите, подходите ли вы друг другу. Найдите области, в которых вы друг друга дополняете. Чем больше вы помогаете друг другу в достижении поставленных целей, тем выше вероятность того, что ваш брак будет успешным.

Вот *список обязательной информации друг о друге*, которой партнёры должны обладать прежде чем создать семью: возраст, обязательства поддерживать других людей или заботиться о них (бывшие супруги, дети, родители, родственники), семейное положение, предыдущие связи, дети (родные и приёмные), вероисповедание, сексуальные ожидания, финансовое положение, включая недвижимость, долги, доходы; отношение к национальности друг друга, отношение к деньгам, к семейной верности; неожиданности, которые могут когда-нибудь вызвать неловкость в обществе. Каждый из будущих супругов имеет право знать истинное положение дел своего партнёра, чтобы определить, удачным ли будет брак, и выяснить возможные причины конфликтов.

Американский специалист в области человеческих взаимоотношений Д.Карнеги предлагает приведенные ниже *основополагающие приёмы по созданию семейного благополучия*. Чтобы погубить любовь, самым смертоносным ядом являются постоянные придирки. Не одна жена (а иногда и муж) постоянными придирками, вечными жалобами, беспрерывной критикой вырыла могилу собственному супружескому счастью. Итак, если вы хотите сохранить вашу семейную жизнь счастливой, *ни в коем случае не придирайтесь!*

Американский писатель Г.Джеймс утверждает: «Первое, что

необходимо усвоить при общении с людьми - это не мешать им жить в своё удовольствие, так, как они к этому привыкли, если только эти привычки не приходят в чересчур резкое противоречие с нашими». Для успеха в браке нужно гораздо больше, чем найти подходящего партнёра, надлежит быть самому таким человеком и *не пытаться переделывать своего партнёра*.

Никогда не занимайтесь критикой своих близких у себя дома. В 50% несчастных браков причиной явилась критика, беспощадная критика, разбивающая сердце критика.

Большинство мужчин, собираясь жениться, ищут не сотрудницу, а привлекательную женщину, готовую тешить их тщеславие и давать им чувствовать своё превосходство. Мужчины должны показывать женщинам, что они ценят их старания хорошо выглядеть и одеваться к лицу. Французских юношей высших классов учат выражать восхищение женским платьем или шляпой, причём не раз, а много раз за вечер. У аристократов России было в обычае после хорошего обеда приглашать в зал повара и поздравлять его с удачным блюдом. Почему бы нам не проявлять столько же внимания собственной жене. Не бойтесь дать ей понять, как много она значит для вашего счастья. Итак, *выражайте друг другу вашу искреннюю признательность*.

С незапамятных времён цветы считаются символом любви. Преподносите женщинам цветы хотя бы в сезон, когда они недороги. Жёны придают огромное значение датам - дням рождения, годовщинам свадьбы и т. д. В большинстве случаев в основе супружеского разлада лежат мелочи. Такая простая вещь, как поцеловать или помахать рукой на прощание, предотвратила бы немалое число разводов. Нужно поддерживать любовь небольшими подарками и знаками внимания.

Грубость является той опухолью, которая разъедает любовь. Каждый знает это и тем не менее хорошо известно, что мы обходимся с чужими людьми вежливее, чем со своими близкими. Только членов собственной семьи, то есть самых близких и дорогих нам людей, мы осмеливаемся оскорблять за пустячные промахи. Поразительно, но факт, что практически единственными людьми, говорящими нам неприятные, оскорбительные и причиняющие боль вещи, являются домочадцы. Вежливое отношение столь же важно для брака, как смазка для мотора. Следует сбрасывать с себя дневные служебные заботы перед тем, как войти в свой дом. Женщины никогда не могут понять, почему их мужья не хотят обращаться с ними дипломатично, а ведь им гораздо выгоднее пользоваться методом бархатной перчатки, чем действовать методом твёрдой руки. Каждый мужчина знает, что если подойти к жене с лаской, она сделает всё, что угодно и обойдётся без чего угодно. Он знает, что, целуя жену в глаза, он может закрыть их ей на очень многое, сделать её слепой, как летучая мышь, и что достаточно ему горячо поцеловать в губы, чтобы она стала нема, как рыба. Итак, *будьте*

вежливы и предупредительны.

Согласно исследованиям учёных, расторжение браков происходит обычно вследствие следующих причин: 1) сексуальная дисгармония; 2) различия во мнениях относительно того, как проводить время досуга; 3) финансовые затруднения; 4) психические, физические или эмоциональные нарушения. Обратите внимание - сексуальный вопрос стоит на первом месте, а финансовые трудности, как ни странно, занимают только третье место. Ещё в V в. христианский богослов Августин Блаженный, размышляя о сущности греха, вынужден был решать вопрос, является ли грехом, если римлянка будет изнасилована завоевателем-варваром. Ответ был определён: это не будет грехом, если она при этом не испытывает удовольствия. Понятие греха распространено не на собственно сексуальное поведение, а на наслаждение, которое само по себе уже рассматривается как грех.

Все специалисты по бракоразводным делам сходятся на том, что сексуальная совместимость является абсолютно необходимым условием благополучия брака. Многие пары, предстающие перед алтарём, неграмотны в супружеских отношениях. Но если не в порядке сексуальные отношения, то ни что другое не может быть в порядке. Как же сделать, чтобы они были в порядке? Лучший способ - это прочесть серьёзную и тактично написанную книгу о сексуальной стороне супружеской жизни.

Маленький, но *мудрый совет мужчинам*: никогда не женитесь, прежде чем не поцелуете Камень Лести. Петь дифирамбы женщине до свадьбы - это вопрос склонности. Но петь ей дифирамбы после того, как вы на ней женились, - это уже вопрос необходимости, больше того, личной безопасности. В браке нужна не откровенность, а дипломатия.

Никогда не критикуйте жену за то, как она ведёт домашнее хозяйство. Напротив, вы *должны хвалить* её хозяйственные способности и громогласно поздравлять себя с тем, что женились на единственной женщине, которая сочетает в себе все достоинства Венеры и идеальной хозяйки. Она готова будет сама изжариться на кухонной плите, чтобы только соответствовать вашему идеальному представлению о ней. Одарите её вдобавок улыбкой и несколькими тёплыми словами привязанности.

Чтобы заставить женщину влюбиться в вас требуется всего лишь говорить с ней о ней самой. Тот же метод применим и к мужчинам. Говорите с мужчиной о нём самом, и он будет вас слушать часами.

Исследование специалиста по промышленной психологии М.Фейнберга показали, что примерно три четверти всех руководящих работников страдают профессиональным заболеванием, именуемым *«служебное двоежёнство»*. Оно связано с борьбой фирмы и семьи за свободное время, думы и интересы руководителя. Симптомы заболевания – частые командировки, хронические задержки на работе, появление дома со служебными бумагами, систематический пропуск семейных торжеств и т. д. Чем выше поднимается

руководитель по служебной лестнице, тем острее проявляются эти симптомы. Жёны и дети требуют, чтобы им уделялось не меньше времени и внимания, чем проблемам, с которыми руководитель постоянно сталкивается в своей деятельности.

Зачастую руководители сознательно тормозят свою карьеру, умеряя честолюбие ради возможности уделять семье больше времени и внимания. Для большого числа руководителей понятие «жизненный успех» включает не только продвижение по служебной лестнице, но и гармонию в семье.

Доктор М.Фейнберг утверждает, что руководитель, который не сумел распознать и разрешить возникшую перед ним проблему «служебного двоежёнства», реально рискует физическим и душевным здоровьем. Если его жизнь незаметно для него самого превращается в сплошную цепь конфликтов между интересами семьи и работы, то он всё чаще будет испытывать стрессовое состояние, которое в конечном счёте ослабит его нервную систему, подорвёт его здоровье.

Известно, что человек, который идёт в своей семейной жизни на любые жертвы ради интересов работы и карьеры, перекладывает на плечи жены воспитание детей и связанные с этим проблемы, в итоге зачастую потом горько сожалеет об этом. Преуспевая как руководитель, он проигрывает как отец. Стресс, порождённый неизбежным чувством вины перед детьми, принесенными в жертву карьере, может быть очень сильным.

Каждый руководитель в своей карьере и личной жизни проходит ряд циклов, причём совпадение пиковых моментов двух или более циклов обычно ведёт к возникновению сильного стрессового состояния. Один из таких опасных периодов – появление в семье молодого руководителя первого ребёнка. В этот период жена руководителя резко меняет свой образ жизни и практически на три года оказывается привязанной к дому и ребёнку. Она скучает, становится раздражительной, требует повышенного внимания к себе. В то же время молодой руководитель должен утвердить себя на службе, ему необходимо доказать своё право и способность руководить коллективом людей. Обычно в такой ситуации люди вынуждены жертвовать интересами работы и карьеры во имя интересов своей ещё довольно хрупкой семьи. Аналогичное положение складывается и тогда, когда дети взрослеют и уходят из дома, оставляя в жизни матери трудновосполнимый пробел. Если этот пробел не удастся компенсировать усиленной работой, активной общественной деятельностью или другими заботами (дача, собака и т. п.), то неизбежно жена потребует от мужа большего внимания. Такая ситуация очень опасна, так как может привести к распаду семьи. Чтобы сберечь для компании хорошего руководителя и избавить его от стресса, руководство должно пойти ему на встречу, не перегружать работой или командировками до тех пор, пока жена не освоится с новой ситуацией. В связи с этим ряд компаний ввёл у себя порядок, в соответствии с которым в определённые периоды своей жизни

руководителям предоставляется возможность не выезжать ни в какие командировки или при возвращении из командировки продолжительностью более двух недель руководящему работнику предоставляется несколько дней отпуска.

Ряд американских компаний позволяет и даже рекомендует своим руководителям раз или два в год брать с собой в командировку жену. Считается, что подобная практика позволяет убить сразу трёх зайцев. Во-первых, когда руководящий работник едет с женой, он ведёт в командировке гораздо более упорядоченный образ жизни, сокращаются ночные бдения за картами и выпивки. Во-вторых, у него легче и лучше налаживаются контакты с партнёрами по переговорам, которые принимают его вместе с женой у себя дома или в ресторане. В-третьих, жёны получают возможность убедиться, что командировки – это вовсе не развлекательные прогулки, как им нередко представлялось раньше, а весьма тяжёлая работа.

Чтобы добиться *равновесия между интересами работы и семьи* полезно придерживаться пяти правил:

1. Планируйте всё своё время. Помните, что домашнее время может и должно быть вами организовано и спланировано. Очень полезно планировать проведение выходных дней, когда вы поступаете в распоряжение жены и детей и должны компенсировать им тот недостаток общения с вами, который возник из-за задержек на работе в течение недели.

2. Интересуйтесь семейными делами. Никогда не говорите, что вы сильно устали и не можете выслушать, чем члены семьи занимались в течение дня или во время вашей командировки. Даже если вы действительно устали, всё равно близкие должны всегда чувствовать вашу заинтересованность в их делах и заботах.

3. Знакомьте членов вашей семьи с работой. Жена и дети интересуются тем, что делается у вас на работе, куда больше, чем вы думаете. Поэтому не ленитесь рассказывать им о своих делах и заботах. Только не надо при этом всё время жаловаться.

4. Поддерживайте постоянную связь с семьёй во время командировок. Всегда оставляйте дома подробный маршрут своих поездок и названия гостиниц, в которых вы будете останавливаться. Чаще звоните домой.

5. Периодически анализируйте свои семейные цели. Для этого как минимум раз в год попытайтесь разобраться, какие цели стоят перед вашей семьёй, перед каждым из её членов, нет ли противоречий между чьими-либо индивидуальными целями и интересами своей семьи. Это поможет увязать интересы карьеры и семейной жизни.

Советуем прочесть

Атватер И. Я вас слушаю ... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника /Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988. - 110 с.

- Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: Фортуна-пресс, 1998. - 464с.
- Богдановский А. Ключи доступа к мыслям и поступкам других людей. – СПб.: Невский проспект, 2000. – 160 с.
- Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика /Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. - 320 с.
- Горелов И.Н. и др. Умеете ли вы общаться? - М.: Просвещение, 1991. - 144 с.
- Грановская Р.М. Элементы практической психологии. - Л.: ЛГУ, 1988. - 564 с.
- Денни Р. Установка на успех. Персональный определитель потенциала удачливости /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
- Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам /Пер. с англ. – М.: Вече, 1995. – 384 с.
- Добрович А. Общение: наука и искусство. – М.: Яуза, 1996. – 256 с.
- Добровольский И.Л. Технология успеха: всё, что нужно знать о достижении успеха. – М.: КСП, 1996. – 192 с.
- Добровольский И.Л. 1001 путь к успеху. – М.: Рипол Классик, 2001. – 576 с.
- Зайверт Л. Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время /Пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. - 232 с.
- Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. – Донецк, 1995. – 96 с.
- Зиглар З. Умение добиваться успеха для «чайников» /Пер. с англ. – М.: Вильямс, 1999. – 320 с.
- Королёва М. Мастер общения: Как разговаривать, чтобы договориться. – СПб.: Невский проспект, 2001. – 160 с.
- Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. - Л.: Лениздат, 1986. -158с.
- Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Учебное пособие для студентов вузов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – 416 с.
- Курс для высшего управленческого персонала /Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1971. - 807 с.
- Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха: Учебное пособие для высшего управленческого персонала /Автор-сост. Р.Р.Кашапов. – М.: АСТ-ПРЕСС, 2001. – 448 с.
- Лао Цзы, Хейдер Д. Дао лидера /Пер. с англ. – СПб.: Марга, 1995. – 48 с.
- Лезер Ф. Тренировка памяти /Пер. с нем. - М.: Мир, 1979. -166 с.
- Личность. Карьера. Успех. – СПб.: Диамант, 1996. – 608 с.
- Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990. – 79 с.
- Не повторить ошибок: Практические советы руководителю /Сост. И.В.Липсиц. - М.: Экономика, 1988. - 253 с.

- Ниренберг Д. Маэстро переговоров /Пер. с англ. – Минск: Парадокс, 1997. – 416 с.
- Обозов Н.Н., Щёкин Г.В. Психология работы с людьми: советы руководителю. - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.
- Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. - М.: Экономика, 1990. - 112 с.
- Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления /Пер. с англ. – М.: Фаир, 1997. – 272 с.
- Попов Г.Х. Техника личной работы. - М.: Моск. рабочий, 1971. - 256 с.
- Питер Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний /Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 418 с.
- Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление /Пер. с англ. - М.: Экономика, 1984. - 167 с.
- Психология менеджмента. Практические тесты руководителя /Сост. Л.А.Крымская и др. – Запорожье: Аурум, 1993. – 64 с.
- Свергун О.Ю. Психология успеха, или Как стать хозяином своей жизни. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1999. – 384 с.
- Секреты умелого руководителя /Сост. И.В.Липсиц. - М.: Экономика, 1991. - 320 с.
- Стэк Д. Алхимия прибыли. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям /Пер. с англ. – Минск: Парадокс, 1996. – 432 с.
- Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. – Минск: Беларусь, 1997. –127с.
- ТарановП.С. Золотая книга руководителя. – М.: Фаир, 1999. – 496 с.
- ТарановП.С. Приёмы влияния на людей. – Симферополь: Таврида, 1995. – 496 с.
- ТарановП.С. Секреты поведения людей: Опыт всемирной энциклопедии жизни людей в законах и примерах. – Симферополь: Таврида, 1995. – 544 с.
- ТарановП.С. Управление без тайн. –Симферополь: Таврида, 1993.–480с.
- Темплтон Д. Всемирные законы жизни /Пер. с англ. – М.: АСТ, 1999. – 624 с.
- Томсон П. Самоучитель общения /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 256 с.
- Управление по результатам /Пер.с финск. - М.: Прогресс, 1988. - 320 с.
- Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства /Пер. с англ. – К.: София, 2002. – 240 с.
- Хилл Н. Думай и богатей /Пер. с англ. – К.: Молодь, 2003. – 160 с.
- Хилл Н. Ключи к успеху /Пер. с англ. – Минск: Попурри, 1997. – 320 с.
- Цветков Э. Тайные пружины человеческой психики, или как расширить сферу своего влияния. – М.: Центр – 2000, 1993. – 80 с.
- Честерфилд. Письма к сыну /Пер. с англ. - М.: Наука, 1978. - 327 с.
- Шах-Ч А. Руководство к успеху в жизни и денежных делах (Путь к

успеху и богатству. Как нажить деньги. 1913 г.). – Хмельницкий: Поділля, 1990. – 32 с.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех /Пер с нем. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджмента). – Минск.: Амалфея, 1997. – 368 с.

Шепель В.М. Управленческая этика. - М.: Экономика, 1989. -287 с.

Шредер Г. Руководить сообразно ситуации /Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, 1994. – 160 с.

Щёкин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 399 с.

9 ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОБЩЕНИЯ, ВЗАИМОПОНИМАНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛЮДЕЙ

В 1936 г. была опубликована в США книга Дейла Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей». На основании этой книги в сотнях высших учебных заведений мира читаются курсы по взаимоотношениям людей при деловом сотрудничестве. Отечественный разведчик К.Т.Молодой в Англии получил титул баронета «сэр» за успехи в бизнесе. Одним из условий своих успехов он считает составленный им конспект книги Д.Карнеги, которым активно пользовался.

Нужно всегда помнить, что универсальных рецептов успеха не существует. Следует не забывать о своей уникальности, которая является одной из высших ценностей. Не каждое правило любому из нас подходит, даже если оно прекрасно во всех отношениях. Рассмотрим в резюмированном виде содержание наиболее важных для будущих руководителей разделов книги Д.Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей».

9.1 Основные приёмы обращения с людьми

Люди, как правило, ни в чём себя не упрекают, как бы неправыми они ни были. Человеческой натуре свойственно обвинять кого угодно, только не себя. Поэтому, когда вы захотите кого-либо покритиковать, подумайте о том, что критика подобна почтовым голубям, которые всегда возвращаются туда, откуда прилетели. *Критика бесполезна* потому, что она заставляет человека обороняться и, как правило, стремиться оправдать себя. Критика опасна потому, что она задевает чувство собственной значимости и вызывает обиду.

В своих взаимоотношениях с людьми не забывайте, что имеете дело не с логично рассуждающими существами, а с созданиями эмоциональными,

исполненными предрассудков и движимыми в своих поступках гордыней и тщеславием. Любой глупец может критиковать, осуждать и выражать недовольство - и большинство глупцов так и делают. Но для того, чтобы проявить понимание и быть снисходительным, требуется сильный характер и самообладание. Вместо того, чтобы осуждать людей, давайте попытаемся *понять их*. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой, и развивает в человеке сочувствие к окружающим, терпимость и доброжелательность.

На свете есть только один способ заставить кого-либо что-то сделать. И он заключается в том, чтобы *побудить другого человека захотеть* это сделать, дать ему то, чего он хочет.

Глубочайшим свойством человеческой природы является стремление быть *оцененным по достоинству*. Это неутолимая жажда, постоянно терзающая человека. История изобилует забавными примерами того, как известные люди боролись за обретение сознания собственной значительности. В.Гюго домогался переименования Парижа в его честь. Даже величайший из великих, У.Шекспир, пытался придать блеск своему имени путём приобретения герба для своего рода.

О стремлении придать больший вес собственной значительности говорят полные титулы отдельных лиц. Папа Римский Иоанн Павел II имеет титул: епископ Римский, архиепископ Римской провинции, примаस Италии, патриарх Запада, викарий Иисуса Христа, наследник первого престола, верховный понтифик Вселенской церкви, сюзерен государства Ватикан.

Полный титул Петра I: «Пресветлейший и державнейший великий государь, царь и великий князь Пётр Алексеевич всея Великия и Малыя, и Белья России, самодержец московский, киевский, владимирский, новгородский, царь астраханский, царь сибирский, государь псковский и великий князь смоленский, тверский, югорский, пермский, вятский, болгарских и иных государь, и великий князь Новагорода Низовские земли, черниговский, резанский, ростовский, ярославский, белозерский, удорский, обдорский, кандинский и всея Северныя страны, повелитель и государь Иверские земли, карталинских и грузинских царей, и Кабардинской земли, черкесских и горских князей, и иных многих государств и земель восточных и западных и северных отчин и дедич и наследник и государь обладатель».

Самым ценным качеством у руководителя является умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью *признания его достоинств и поощрения*. Нужно верить в действительность поощрений человека на работе. Следует выработать желание щедро хвалить людей. Честно и искренне высказывайте своё одобрение. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу, и люди будут хранить в памяти ваши слова, дорожить ими и повторять их в течение всей жизни.

Единственный способ на земле повлиять на другого человека - это

говорить о том, чего он хочет, и научить его, как ему получить желаемое. В основе нашего поведения лежат наши сокровенные желания, поэтому для того чтобы уговорить кого-либо совершить тот или иной поступок, необходимо сначала *побудить вашего собеседника страстно чего-то пожелать*. Секрет успеха часто заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точки зрения.

9.2 Способы располагать к себе людей

Искренне интересуясь людьми, можно завоёвывать их уважение и доверие. Всем нам нравятся люди, которые оказывают внимание или восхищаются нами. Постоянно стремитесь делать приятное для других несмотря на то, что это требует времени, энергии, бескорыстия и заботы. Выясняйте заранее дни рождения и знаменательные даты своих друзей, хороших знакомых, подчинённых, вышестоящих начальников и деловых партнёров и поздравляйте их любым удобным для вас способом: звонком, открыткой, телеграммой, цветами, подарками. При встрече приветствуйте людей радостно и с энтузиазмом. Итак, если вы хотите располагать к себе людей, *искренне интересуйтесь ими*.

Мы должны испытывать настоящую, согревающую душу радость, общаясь с людьми, если хотим, чтобы люди испытывали ответную радость от общения с нами. Все на свете ищут счастья - и существует один верный способ найти его. Для этого вы должны научиться управлять своими мыслями. Большинство людей счастливы настолько, насколько они сами решили быть счастливыми. Человека с улыбкой на лице всегда принимают радушно. Улыбка ничего не стоит, но много даёт. Она длится мгновение, а в памяти остаётся порой навсегда. Она порождает атмосферу доброжелательства в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей. Поэтому, если вы хотите нравиться людям, *улыбайтесь*.

Средний человек гораздо больше привязан к своему собственному имени, чем ко всем прочим именам на земле, вместе взятым. Только запомните это имя и, обращаясь к нему, произнесите его как можно теплее и непринуждённое, и вы уже сделали ему приятный и весьма эффективный комплимент. Помните, что *имя человека* - это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Очень важно и нужно проявлять исключительное внимание к человеку, который с вами разговаривает. Ярый скандалист и даже самый резкий критик зачастую смягчаются в присутствии терпеливого, сочувствующего им слушателя. Человека, с которым вы разговариваете, больше интересует он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы. Следовательно, *нужно быть хорошим слушателем*. Поощряйте других говорить о самих себе.

Самый верный путь к сердцу человека - это беседа с ним о том, что он

ценит превыше всего. Разговор нужно начинать на тему, близкую сердцу собеседника, способную мгновенно вызвать у него тёплые чувства. Поэтому *следует знать интересы собеседника и говорить о том, что его интересует.*

Глубочайшим свойством людей является страстное стремление быть оценёнными по достоинству. Люди хотят одобрения со стороны тех, с кем общаются, хотят признания своих подлинных достоинств, искренней оценки своих достоинств. Поэтому нужно следовать золотому правилу и давать другим то, что мы хотели бы получить от них. Стало быть, если вы хотите располагать к себе собеседника, *внушайте ему его важную роль*, его значительность, оценивайте по достоинству его личностные качества и делайте всё это искренне.

9.3 Способы склонять людей к своей точке зрения

Существует только один способ в подлунном мире добиться наилучшего результата в споре - это *избежать спора*. Давайте будем позволять нашим деловым партнёрам, возлюбленным, жёнам побеждать нас в мелких спорах, которые иногда возникают. Недоразумений никогда не уничтожить с помощью пререканий, а только с помощью такта, дипломатии, примирения и сочувственного стремления понять точку зрения другого.

Вы можете дать понять человеку, что он не прав, взглядом, интонацией или жестом не менее красноречиво, чем словом, но если вы говорите ему, что он не прав, то наносите прямой удар по интеллекту, его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него лишь желание нанести ответный удар, но отнюдь не изменить своё мнение.

Такие фразы, как: «Я, возможно, ошибаюсь», «Со мной это часто случается», «Давайте проверим факты», - производят магическое действие. Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы преградите путь всем спорам и воодушевите собеседника проявить такую же честность, откровенность и широту мышления, как у вас. Будьте немного дипломатами. Ведь они, даже не найдя общего решения, расстаются друг с другом с улыбкой на лице, надеясь в следующий раз решить рассматриваемую проблему. Итак, *проявляйте уважение к мнению вашего собеседника*. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

Люди желают чувствовать свою значительность, и, когда вы покаянно осуждаете себя, у них остаётся единственный способ дать пищу этому чувству - проявить великодушие. Скажите сами о себе всё то, что намереваетесь, по вашему мнению, ваш обвинитель, скажите это раньше его и вы лишите его паруса, выбьете почву у него из-под ног. Он сменит свою позицию на более великодушную, смягчит вашу вину, сведёт ваши ошибки к минимуму. Вот почему, *если вы не правы, признайте это сразу решительно и чистосердечно.*

Если вы хотите привлечь кого-нибудь на свою сторону, сначала убедите его, что являетесь его искренним партнёром - это наиболее верный путь к его разуму. Ласка и дружелюбие всегда сильнее ярости и силы. Об этом говорит басня Эзопа о споре солнца и ветра, кто быстрее разденет старика. Солнце может быстрее вынудить вас снять плащ, чем ветер, а доброжелательность, дружеское отношение и понимание способны скорее заставить людей изменить своё мнение, чем самое неистовое негодование. Поэтому с самого начала беседы *придерживайтесь дружелюбного тона и дружеского отношения.*

Вступая в разговор, не начинайте его с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Наоборот, с самого начала сделайте акцент на тех вопросах, в которых вы единодушны. Подчёркивайте чаще, что вы оба стремитесь к одному и тому же и различие ваших взглядов касается лишь методов или частных деталей, а не конечной цели. Добейтесь того, чтобы ваш собеседник с самого начала говорил «да», «да». Старайтесь не давать ему возможности отвечать «нет». Однажды высказав какое-то мнение, человек стремится его придерживаться. Поэтому, чем большее количество «да» мы сумеем получить от собеседника с самого начала, тем больше вероятность, что нам удастся склонить его к принятию нашего конечного предложения. Это метод был предложен двадцать три столетия назад одним из мудрейших философов Сократом. Итак, *пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать вам «да, да, да».*

Большинство людей, пытаясь убедить собеседника в своей точке зрения, слишком много говорят сами. Дайте возможность выговориться другому человеку. Слушайте собеседника терпеливо и непредвзято. Проявите искренность. Позвольте ему обстоятельно изложить свои мысли. Будьте скромны. Это всегда оправдывается. Таким образом, *пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.*

Мы верим гораздо больше своим собственным идеям, чем тем, которые преподносятся другими. Лучший способ привлечь внимание партнёра к какой-нибудь идее - это заронить её мимоходом, небрежно, но так, чтобы она его заинтересовала и он ухватился за неё как за свою собственную. Итак, *пусть ваш собеседник почувствует, что данная мысль, идея принадлежит ему самому.*

Всегда есть причина, почему другой человек думает и поступает именно так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину - и у вас будет ключ к его действиям, а возможно и к его личности. Искренне постарайтесь поставить себя на его место. Поняв причину, мы менее склонны отвергать следствие. Нужно знать интересы и мотивы действий вашего собеседника. Следовательно, если вы хотите переубедить кого-то, не вызывая недовольства или обиды, *искренне старайтесь увидеть вещи с точки зрения вашего собеседника.*

Помните, что человек, который приходит к вам раздражённым, предубеждённым, не желающим рассуждать разумно, весьма мало повинен в том, что он такой. Жалость к самому себе в связи с горестями, действительными или воображаемыми, это в той или иной степени - чувство, испытываемое каждым. Вот почему *относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.*

У человека всегда бывает два мотива для всякого поступка: один, который красиво выглядит, и второй, подлинный. Все мы предпочитаем думать о тех мотивах, которые красиво выглядят. А поэтому, чтобы воздействовать на людей, взывайте к их благородным мотивам. Люди сами по себе честные, добросовестные и стремятся выполнять взятые на себя обязательства. Исключения из этого правила относительно немногочисленные. Даже человек, склонный к мошенничеству, будет в большинстве своём реагировать положительно, если почувствует, что вы считаете его честным, доброжелательным и справедливым. Поэтому *взывайте к благородным мотивам и побуждениям.*

Для убеждения в своей точке зрения просто констатировать правду нередко оказывается недостаточным. Убеждение должно быть живым, интересным, наглядным, впечатляющим. *Инсценируйте свои идеи, придавайте им наглядность и эффектность.*

Чтобы добиться выполнения трудной работы, нужно пробудить дух соперничества, но не с единственной корыстной целью - заработать побольше денег, - а желанием доказать и добиться своего превосходства. Следует использовать стремление людей добиться превосходства, желание бросить вызов. Действует желание превзойти, почувствовать свою значимость. Таким образом, если вы хотите склонить людей сильных духом и мужественных к своей точке зрения, *бросайте вызов, задевайте за живое.*

9.4 Способы воздействия на людей, с целью изменения их позиции

Неприятные вещи всегда лучше выслушивать, если перед этим нам сказали о наших достоинствах. Чтобы изменить позицию человека, не нанося ему обиды и не возбуждая в нём негодования, *начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.*

Как-то, направляясь на лекцию, один из доцентов увидел, что несколько студентов курят в коридоре. Вот один из вариантов решения. Он подошел к студентам, дал каждому по сигарете и сказал: «Я был бы вам признателен, ребята, если бы вы их выкурили не в коридоре». Студенты знали, что они нарушили правила, но он не только промолчал об этом, но и сделал им небольшой подарок, заставив их почувствовать себя людьми значительными. Итак, если вы хотите воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды, *указывайте на ошибки других не прямо, а в косвенной*

форме.

Гораздо легче выслушивать перечисление собственных ошибок, если критикующий начинает со скромного признания, что сам он тоже далеко не безгрешен. Всего несколько фраз, принижающих самого себя и восхваляющих собеседника, могут превратить надменного, уязвленного в своем самолюбии человека в верного друга. Таким образом, *сначала скажите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.*

Не следует с людьми говорить в приказном тоне. Нужно давать советы, а не приказы. Требуется всегда предоставлять человеку возможность самому выполнить работу; никогда не указывать своим подчинённым, что следует сделать, а позволять им действовать самим и учиться на собственных ошибках. Этот метод порождает у человека желание сотрудничать, а не стремление к протесту. Следовательно, *задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему приказывать.*

Не унижать подчинённых! Как это жизненно важно. И сколь немногие из нас задумываются над этим. Каждый, от кого зависят судьбы людей, обязан знать, что нужно давать им возможность спасти своё лицо, свой престиж. Действительно великие люди обычно не упиваются своими личными победами. Даже в пылу упоения победой помните важное правило: *давайте человеку возможность спасти своё лицо.*

Одной из способностей, не используемой нами в полной мере, является наше магическое умение хвалить наших собеседников и вдохновлять их на осознание таящихся в них возможностей. Поэтому выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и хвалите за каждый даже самый скромный успех. *Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.*

Подчинённым легко руководить, если вы пользуетесь у него уважением и если покажете ему, что уважаете его за какое-нибудь достоинство или способность. Если вы хотите изменить человека в некотором отношении, действуйте так, словно данная черта характера уже является одной из его выдающихся особенностей. У.Шекспир говорит: «Присвойте себе добродетель, если у вас её нет». И было бы полезно считать и открыто утверждать, что другой человек фактически обладает тем качеством, какое вы хотели бы в нём видеть. Почти каждый прилагает все усилия к тому, чтобы поддержать ту репутацию честного человека, какой его удостаивают. Вот почему *создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.*

Будьте щедры в своём поощрении; изобразите дело таким образом, чтобы оно выглядело легко выполнимым; дайте ему понять, что вы верите в его способность справиться с поставленной задачей, что у него даже особый врождённый дар к решению подобных задач - и он, чтобы добиться успеха, приложит максимум усилий. *Чаще прибегайте к поощрению.* Дайте человеку понять, что его *недостаток или ошибку легко исправить*, а дело, которым вы

хотите его увлечь, интересно, и выполнение его не составит особых трудностей - оно легко выполнимо.

Б.Наполеона критиковали за то, что он давал закалённым в войнах ветеранам «игрушки»: он учредил орден Почётного легиона и роздал 1500 крестов своим солдатам, произвёл 18 своих генералов в «маршалы Франции» и назвал своё войско «Великой Армией», на что Б.Наполеон ответил: «Игрушки управляют людьми». Метод присвоения титулов и облучения высокими полномочиями успешно работает на людей. Стало быть, если вы хотите воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды, *добивайтесь того, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.*

Советуем прочесть

Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей /Пер. с англ. - К.: Глобус, 1995. - 224 с.

Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично /Пер. с англ. - К.: Глобус, 1995. - 188 с.

Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить /Пер. с англ. - К.: Глобус, 1995. - 200 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общество заинтересовано в том, чтобы каждый работал в полную меру своих сил и способностей. Отношение человека к труду зависит от предрасположенности к тому или иному виду деятельности, сложившихся черт характера, взаимоотношений с товарищами по работе и руководителями, от условий труда, системы морального и материального стимулирования и т. п. Все эти величины переменные и могут быть в определённой степени подвергнуты управленческим воздействиям со стороны руководителей. Эффективность управления персоналом должна достигаться не «ужесточением» руководства, а совершенствованием методов налаживания нормального социально-психологического климата в коллективе, умением убеждать и мобилизовать людей на выполнение заданий.

Сегодня стране нужны высокообразованные, энергичные, предприимчивые руководители, способные выжить в мире разных видов собственности и беспощадной конкуренции, а для этого необходимо в совершенстве владеть современными стилями руководства, теоретическим и практическим основам которых посвящена настоящая дисциплина. Хотелось бы, чтобы то полезное, что вы узнали из этого курса, хотя бы в чём-то помогло вам. Автор не претендовал на детальное раскрытие вопросов управления людьми, которым специалисты в области организации и

управления, прикладной психологии и социологии посвятили десятки лет исследовательской и экспериментальной работы. Поэтому здесь приведены лишь базисные, наиболее важные, на наш взгляд, основы психологии управления персоналом. И, как любой элемент знаний, для воплощения их в умения и навыки требуется длительный, терпеливый и упорный труд.

Основным методом учёбы руководителей была и остаётся самостоятельная работа над собой. Вы, будущие управляющие персоналом, должны в совершенстве владеть своей профессией и уметь работать с людьми. Вам надлежит являть собой пример добросовестного отношения к порученному делу, отличаться скромностью, тактичностью, располагать к себе людей и пользоваться среди них уважением. Всё это не даётся от природы и поэтому следует за годы пребывания в вузе воспитать в себе качества преуспевающего руководителя. А для этого необходимы прежде всего знания, которые всегда были главными источниками силы как отдельного человека, так и всего общества. Будьте уверены, что без желания и без усилий вы ни при каких обстоятельствах ничего не достигните. Любой человек средних способностей может усиленной работой над собой, усердием, вниманием и упорством добиться того, чего хочет. Преследуйте свою цель упорно и неумолимо, и пусть всякая новая трудность не только не лишит вас мужества, но, напротив, ещё больше воодушевит. Человеку настойчивому очень многое удаётся.

Большого успеха добьётся тот руководитель, который внимательно изучит рекомендуемые для применения в практической деятельности литературные источники. Было бы желательно, чтобы у вас на книжной полке появились свои книги по искусству управления персоналом. Кроме того, необходимо накапливать и обобщать свой опыт работы. При этом, следуя совету Л.Н.Толстого, хорошо «иметь при себе всегда карандаш и тетрадку, в которой записывать все замечательные сведения, наблюдения, мысли и правила, которые приходится приобретать во время чтения, разговора или размышления ...». Подчинённым всегда импонируют интеллектуальные, интеллигентные, весёлые и оптимистически настроенные руководители.

В завершение курса следует напомнить вам, что великие истины открываются только тем, кто готов принять их и что одних лишь знаний для успешной жизнедеятельности недостаточно. Знания – это всего лишь потенциальная сила. Главное – воспользоваться ими на практике, воплотить их в чёткий план действий, в ваши решения и поступки, выработать необходимые умения и навыки для достижения конечного результата, сформировать у себя необходимые личностные качества. Для преуспевания в жизни решающим является не то, что человек знает, а то, что он умеет. Привычка главенствует над разумом. Лишь умение делает его могущественным. Неплохо было бы, если бы вы в своей деятельности использовали одну из заповедей студентов Оксфордского университета

(Англия): «Учись так, будто будешь жить вечно! Живи так, будто завтра умрешь!»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 История возникновения и развития психологии управления.....	5
2 Человеческий фактор в производстве и управлении.....	10
3 Индивидуально-психологические особенности персонала.....	22
3.1 Человек, индивид, личность, индивидуальность.....	22
3.2 Потребности, интересы, мотивы.....	30
3.3 Темпераменты.....	44
3.4 Эмоции и чувства.....	49
3.5 Способности.....	71
3.6 Характеры.....	82
3.7 Воля и самосовершенствование.....	91
4 Трудовой коллектив.....	129
5 Социально-психологические отношения в коллективе.....	144
6 Управление дисциплиной труда.....	165
7 Конфликты и пути их преодоления.....	191
8 Руководитель в управлении персоналом.....	217
8.1 Роль руководителя в управлении персоналом.....	217
8.2 Общие и конкретные личностно-деловые качества руководителя.....	227
8.3 Авторитет.....	234
8.4 Стиль управления.....	238
8.5 Заповеди руководителя.....	244
8.6 Техника личной работы руководителя.....	250
8.6.1 Подбор персонала и приём на работу.....	250
8.6.2 Профессиональное развитие и обучение.....	257
8.6.3 Эффективное использование времени.....	259
8.6.4 Психологические принципы общения.....	268
8.6.5 Познание подчинённых и самого себя.....	294
8.6.6 Этика взаимоотношений.....	300
8.6.7 Достижение успеха.....	305
8.6.8 Профилактика переутомления и нервозности.....	318
8.6.9 Семейная жизнь.....	328
9 Закономерности общения, взаимопонимания и взаимодействия людей.....	336
9.1 Основные приёмы обращения с людьми.....	336
9.2 Способы располагать к себе людей.....	338
9.3 Способы склонять людей к своей точке зрения.....	339
9.4 Способы воздействия на людей с целью изменения их	

позиции.....	341
Заключение.....	343

Управление персоналом: Учебное пособие для студентов горных специальностей

Автор-составитель

Почтаренко Николай Сергеевич