

УДК 070

Печатается по решению Редакционно-издательского совета  
ФГАОУВПО

«Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
методической комиссии факультета журналистики и социологии  
Протокол № 4 от 10 марта 2011 г.

заседания кафедры теории и практики электронных  
средств массовой информации

Протокол №8 от 15 февраля 2011 года

Автор-составитель

канд. филол. наук, ассистент А.Н.Гильманова

Научный редактор

доктор пед. наук, проф. Е.С.Дорощук

Рецензент

канд. ист. наук, Р.В.Даутова

Самоменеджмент и журналистика: Учебно-методическое пособие  
/ А.Н.Гильманова. – Казань: Казанский университет, 2011. – 124 с.

Учебно-методическое пособие составлено для обучения практическим навыкам, которые необходимы каждому журналисту для успешной работы: искусство и наука самоуправления, методы и приемы управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техника и приемы убеждения, методы и навыки повышения и сохранения своей работоспособности. В учебно-методическом пособии содержатся лекционные материалы по курсу «Самоменеджмент и журналистика» программа курса, представлен словарь основных терминов и понятий по изучаемой дисциплине.

© Казанский университет, 2011

УДК 070

Печатается по решению Редакционно-издательского совета  
ФГАОУВПО

«Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
методической комиссии факультета журналистики и социологии  
Протокол № 4 от 10 марта 2011 г.

заседания кафедры теории и практики электронных  
средств массовой информации

Протокол №8 от 15 февраля 2011 года

Научный редактор

доктор пед. наук, проф. Е.С.Дорощук

Рецензенты:

Канд. филол. наук, доц. кафедры теории и практики ЭСМИ  
Т.А.Спирчагова

Канд. ист. наук, начальник отдела по связям с общественностью и  
СМИ Академии наук РТ

Р.В.Даутова

Гильманова А.Н.

Самоменеджмент и журналистика: Учебное пособие /  
А.Н.Гильманова – Казань: Казанский университет, 2011. – 124 с.

Учебно-методическое пособие составлено для обучения практическим навыкам, которые необходимы каждому журналисту для успешной работы: искусство и наука самоуправления, методы и приемы управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техника и приемы убеждения, методы и навыки повышения и сохранения своей работоспособности. В учебно-методическом пособии содержатся лекционные материалы по курсу «Самоменеджмент и журналистика» программа курса, представлен словарь основных терминов и понятий по изучаемой дисциплине.

© Казанский университет, 2011

© Гильманова А.Н., 2011

## Оглавление

|  |     |
|--|-----|
| Оглавление   | 3   |
| Глава I Построение личной карьеры                        | 4   |
| 1.1. Здоровье и карьера                                  | 4   |
| 1.2. Определение жизненных целей                         | 9   |
| 1.3. Основные составляющие для создания успешной карьеры | 14  |
| Глава II Технологии деловых коммуникаций                 | 30  |
| 2.1. Как подчинить себе время                            | 30  |
| 2.2. Техника деловых контактов                           | 37  |
| 2.3. Приемы убеждения в деловом общении                  | 54  |
| Глава III Создание собственного делового образа          | 60  |
| 3.1. Концепции лидерства                                 | 60  |
| 3.2. Имидж делового человека                             | 73  |
| 3.3. Управление конфликтами                              | 88  |
| Программа курса  | 107 |
| Контрольные вопросы к зачету                             | 110 |
| Список использованной литературы                         | 111 |
| Глоссарий  | 114 |
| Приложения   | 117 |

# Глава I "Построение личной карьеры"

## Тема 1. Здоровье и карьера

Без здоровья в современном мире приходится очень туго. От здоровья напрямую зависят эффективность, мотивация и работоспособность. Есть базисные вещи, которые позволят поддерживать отличное состояние духа и тела и выдавать качественные результаты в своей деятельности не важно, каким делом ты занимаешься.

В целом, здоровый образ жизни включает в себя комплекс оздоровительных мероприятий, который обеспечивает укрепление физического и морального здоровья человека, повышения моральной и физической же работоспособности. А если говорить конкретно, то здоровый образ жизни включает в себя:

- \* оптимальный двигательный режим;
- \* крепкую семью, успешную работу;
- \* хорошую гигиену;
- \* правильное питание;
- \* отказ от любых вредных привычек;
- \* правильное сексуальное поведение;
- \* закаливание.

Какой бы совершенной ни была медицина, она не может избавить каждого от всех болезней. Человек - сам творец своего здоровья, за которое надо бороться. Здоровье человека более, чем на 50% определяется его образом жизни.

С раннего возраста необходимо вести активный, здоровый образ жизни, закаливаться, заниматься физкультурой и спортом, соблюдать правила личной гигиены - словом, добиваться разумными путями подлинной гармонии здоровья.

Здоровье есть сама жизнь с ее радостями, тревогами, творческим взлетом. Ни один нормальный человек в мире не хочет быть больным, все хотят быть здоровыми, но в подавляющем большинстве люди поступают как раз наоборот: вольно или не вольно, бездумно

растрачивают свое здоровье, считая, что оно неисчерпаемо. В молодости избыток сил не редко компенсирует заботу о здоровье; кажется, что вся жизнь еще впереди и организм вынесет любые нагрузки. Цену здоровью узнают после того, когда оно потеряно. Также существует тысячи способов уничтожить здоровье и тысячи болезней, чтобы его испортить. Не стремитесь лечением подменить заботу о собственном здоровье, лучше ежедневно воспитывайте в себе правильные и полезные привычки, что поможет сохранить здоровье на долгие годы.

Здоровый сон, сбалансированное питание, физическая активность и снятие напряжения эффективно воздействуют на восстановительные процессы в организме. Улучшают работоспособность и приводят к повышению качества жизни.

В жизни каждого человека есть слабости, которые приходится преодолевать. Разрушение всего отрицательного – это не отказ от себя, а преодоление дурного в себе, освобождение в своем внутреннем мире места для интенсивного развития положительных качеств. Жизнь идет, и человек должен видеть, что в его духовном багаже устарело, мешает идти вперед, от чего надо отказаться. Есть пороки, которые наказываются потерей здоровья. Например, некоторые люди компенсируют дефицит положительных эмоций за счет еды, как правило, у них нарушен баланс положительных и отрицательных эмоций, ощущений. Пища порой компенсирует потребность в самоутверждении, в признании, удовольствии. Пристрастие к обильной пище дорого обходится: среди полных нет долгожителей, у них часто выходят из строя сердце, печень, желудок.

Другой порок – курение. Начинают курить от тоски, от желания похудеть, подражать кому-то, походить на взрослых. Причин много, а исход обычно один – астма, язва желудка, нарушение деятельности сердечно-сосудистой системы. Экономисты подсчитали, что за 20 лет расходы на курение даже самых дешевых сигарет равны стоимости хорошего автомобиля. Вот так, вместе с сигаретой в дым превращается наша жизненная мечта.

Аналогичны причины алкоголизма. Но при этом еще в большей мере выходит из строя нервная система, теряются контрольные функции психики, она разрушается.

## **Как же преодолеть подобные пороки?**

Первое и главное - просвещайтесь, читайте книги, статьи, смотрите телепередачи, где пропагандируйте здоровый образ жизни. Затем следует переключить себя на полезные увлечения, чтобы, избавляясь от дурных привычек, быть постоянно занятым интересным делом. Одновременно надо исключить всякое провоцирование дурных привычек. Наконец, надо устранить причины, которые рождают неудовлетворенность жизнью.<sup>1</sup>

## **Самоорганизация личного здоровья**

**Физические нагрузки.** Мышцы составляют около 44% от веса тела человека, их работа определяет работу всей системы человеческого организма, и в первую очередь, сердечно-сосудистую. Главным врагом современного делового Человека является гиподинамия — нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны.

**Правильное питание.** Питание само по себе служит поддержанию энергетического баланса обмена веществ в организме. Культура питания в наше время развивается на основе научно обоснованных принципов. Правильное питание означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

**Сон.** Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон — отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. Однако занятость менеджера зачастую приводит к сокращению времени сна и, как следствие, к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам.

---

<sup>1</sup>Здоровый образ жизни .Информационный ресурс для тех, кто заботится о своем здоровье. URL: <http://stanzdorovei.ru/zdoroviy-obraz/molodaya-zhizn> (дата обращения 12.05 2011)

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные задень энергетические ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

Водные процедуры. Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обтирание водой, купание в водоемах.

Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди).

Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры — обливание, душ. Лучше всего это проделывать, стоя (по возможности) босиком на земле, что приводит к нормализации электромагнитного поля и благотворно влияет на весь организм.

Закаливание. Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило — постепенность и систематичность. Начинать закаливание надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, земле и даже по снегу, холодные ванны для ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма.

Борьба с шумом. Шум сопровождает нас повсюду. Но в последнее время он преследует человека все более явно, настойчиво. О вреде шума знали еще в античную эпоху, и тогда уже существовали правила по его ограничению.

Ученым давно известно, как вредно сказывается на человеке радишум — акустическая смысловая нагрузка, а попросту — прослушивание радио-, телепередач параллельно с работой. Однако часто на практике дело обстоит иначе.

Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию невротозов и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению

творческой отдачи.

Тренированность нервной системы. Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения.

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни странно — да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. А потому нервную систему необходимо тренировать, закалять организм в борьбе с трудностями. В то же время не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине, умейте на время отвлечься от своих забот.

Умение расслабляться. Откуда у вас берутся силы, когда необходимо преодолеть личные невзгоды? Существуют различные источники. Главный из них — внутренняя энергия. Тот, кто пребывает в постоянном напряжении, расходует свою внутреннюю энергию быстрее, чем люди уравновешенные. Минутная раздражительность неприятна, но не страшна. Но когда эти минуты часто повторяются, это уже тревожный сигнал.

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение.

1. Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут вам.
2. Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.
3. Не ожидайте от окружающих слишком многого.
4. Старайтесь не впадать в гнев.

Режим труда и отдыха. У большинства людей в течение суток имеются два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12—13 ч, второй — между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существует три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха:

оставлять часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» — для отдыха и переключения на другую работу.<sup>2</sup>

## Тема 2. Определение жизненных целей

Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках наши явные и скрытые потребности, интересы, желания и задачи, а также сориентировать наши действия и поступки на эти цели и их выполнение. Без целей отсутствует критерий оценки, по которому вы могли бы измерять свои трудовые затраты. Цели к тому же являются и критерием для оценки достигнутого. Даже самый лучший метод работы ничего не стоит, если Вы заранее четко и однозначно не определите то, чего вы хотите.

Цели не задаются раз и навсегда. Постановка целей — процесс постоянный. Они могут изменяться с течением времени, например, если в процессе контроля за реализацией выясняется, что прежние представления были неверными или что запросы оказались завышенными или, наоборот, заниженными.

Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы.<sup>3</sup>

Установление личных целей позволяет:

- лучше осознать имеющийся в отношении карьеры выбор;
- убедиться в правильности избранного пути;
- лучше оценить уместность действий и опыта;
- убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
- получить дополнительные силы, расслабляться;
- укрепить ваше чувство порядка и покоя;
- повысить вероятность достижения желательных результатов;
- сконцентрировать силы на ключевых направлениях.

---

<sup>2</sup> Персональный менеджмент: Учебник/С.Д. Резник и др. — М.: ИНФРА-М, 2004. С.73

<sup>3</sup> Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — С.150

Цели служат концентрации сил на действительно ключевых направлениях. Знать свои цели и последовательно к ним стремиться означает концентрировать свою энергию на действительно важных делах, вместо того чтобы понапрасну тратить свои силы. Осознание своих целей может определять значительную самомотивацию для работы.

Над людьми, не имеющими четких личных целей, обычно господствуют требования момента, они больше заняты текучкой, чем важными, перспективными проблемами.

Установление целей помогает нам оградить себя от требований, предъявляемых ситуацией или другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично.

### **Технология поиска жизненных целей**

Итак, вы хотите добиться большего в своей жизни. Сознаете ли вы, что реализация ваших намерений потребует от вас полной отдачи, отказа от чего-либо привычного для вас и напряжения всех духовных и физических сил, возможно, в течение продолжительного времени? Действительно ли это именно то, чего вы хотите? В противном случае все ваши усилия могут пропасть даром.

Однако одного желания для работы с полной самоотдачей мало, перед вами сразу же встанут десятки вопросов, на которые вам надлежит ответить. Вот хотя бы первые из них:

- Каких целей вы хотите достичь?
- Согласуются ли они между собой?
- Существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- Знаете ли вы, что сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

Для нахождения личных и профессиональных ориентиров в первую очередь выясните, чего именно вы хотите, т.е. добейтесь ясности цели. Это является предпосылкой успехов в деловом плане и в личной жизни. Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление. Например, одним из

условий успешной карьеры является правильный выбор профессии. В этом случае вы можете воплотить в действительность свои собственные ценности.

Крах или отсутствие жизненной цели — сильнейшая психотравма. Тот, кто не знает, ради чего и кого он живет, не удовлетворен судьбой. Однако часто разочарование постигает и тех, кто ставит перед собой нереальные, недостижимые по субъективным и объективным причинам цели.

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно, часто не отдавая себе в этом отчета, высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

Обычно цели устанавливаются на конкретный период, поэтому полезно наблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие в следующей последовательности.<sup>4</sup>

### **Шаг первый — прояснение потребностей**

Нужно устанавливать цели в ситуации, которая не удовлетворяет вас или может стать таковой. Установление личных целей требует анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких возражений.

### **Шаг второй — прояснение возможностей**

Большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности для тех, кто вас окружает. Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа. Этого частично можно добиться напряжением собственной мысли, но

---

<sup>4</sup> Гпущенко Е.В. Теория управления // Учебный курс. — М.: Весник, 1997. С.35

расширить список можно путем изучения ситуации и привлечения окружающих. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.

### **Шаг третий — принятие решения о том, что вам нужно**

Списка возможностей недостаточно; необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но определить, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на 3 ключевых вопроса:

- Что является для вас важным?
- На какой риск вы готовы пойти?
- Как ваши решения повлияют на окружающих?

При этом первый вопрос связан с определением ваших личных ценностей и позиций. Здесь же только необходимо подчеркнуть, что качество решений о выборе образа жизни во многом зависит от глубины самоизучения.

Второй вопрос поможет определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Можно решить, что некоторые возможности слишком рискованны и лучше обратиться к методам действий с более надежными результатами. Однако это заставляет людей избегать рискованных возможностей, даже не оценив реальную степень риска.

Третий вопрос направлен на изучение того, кто и как может быть затронут вашими решениями. Следует определить, стоит ли результат тех затрат, которые вызваны этим влиянием на окружающих. Обсуждение идей и возможных действий с теми, кого они, вероятно, затронут, а также наблюдение за их реакцией помогут сделать трудные решения более точными.

### **Шаг четвертый — выбор**

Когда уже определен диапазон имеющихся возможностей и ясны потребности и желания, необходимо сделать выбор. Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Кроме того, это означает, что можно

осуществить и следующие шаги, направив свои силы и навыки по решению проблем на то, чтобы оправдать свои обязательства.

### **Шаг пятый — уточнение цели**

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Часто для достижения одной цели необходимы разнообразные действия. При этом можно потерять из виду желаемый конечный результат и погрузиться в текучку. Если такое случается, руководитель обычно может часами работать, напрягая все силы, чтобы добиться успеха, и все же у него мало что получается. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими процессами может сократить излишние усилия.

### **Шаг шестой — установление временных границ**

Время — это ресурс, с которым следует разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять. Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому необходимо рационально распределить время. На этот процесс влияет много факторов, в том числе следующие:

- обычные требования работы;
- чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе;
- ожидания окружающих;
- личные надежды и стремления;
- чувство долга и уже взятые на себя обязательства;
- привычная практика.

Так как многие решения о том или ином использовании времени принимаются инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат.

Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы люди могли продуктивно распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.

### **Шаг седьмой — контроль своих достижений**

Существуют следующие преимущества наблюдения за личными достижениями:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели;
- возникает мрачное настроение при неудаче;
- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

### **Тема 3. Основные составляющие для создания карьеры**

Сделать карьеру — значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения. Если исходить из этого определения, то логично, например, считать удавшейся карьеру главного бухгалтера коммерческого банка, получающего в 10 раз больше, чем в среднем получает работающий по найму.

Из всего вышесказанного становится ясно, что существует тесная связь между понятиями «карьера» и «успех».

Содержание успеха при любой деятельности определяет постановка цели, которая, в свою очередь, диктуется сиюминутной обстановкой. Несмотря на то, что успех рассматривается как событие, получающее социальную и общественную оценку, его относительность очевидна. То, что одни считают успехом, другие могут воспринимать как неудачу. Успех — это вопрос масштаба, вопрос ожидаемых результатов и целевой установки.

Стремясь к признанию и успеху, необходимо объективно оценивать свои силы и возможности на этом пути. И совсем не лишним будет следующий вопрос: достигаема ли выбранная цель или вами движет амбициозность, нездоровое чувство зависти? Только трезвый анализ собственных желаний и своего внутреннего потенциала позволит добиться реальных достижений, а не остаться у разбитого корыта, один на один с горькими сожалениями по поводу краха всех надежд и чаяний.

Карьера — это субъективно осознанные собственные представления человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни.<sup>5</sup>

«Сделать карьеру» — значит добиться престижного положения в обществе и больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большого количества денег. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения. А под высоким уровнем дохода подразумевается доход, превышающий в 3 раза и более средние показатели (его получают 10—15% наиболее состоятельных людей).<sup>6</sup>

Успешная карьера сама по себе не делает человека счастливым. Но еще меньше шансов у неудачника чувствовать себя счастливым. Поэтому успех всегда желателен. Но при этом важно, какой ценой он достигается. Реализовать себя можно по-разному. Но лозунг «Для достижения цели любые средства хороши» уродлив и обманчив. Цель не оправдывает средства, даже если вы получаете от этого удовлетворение своих амбиций. Не следует забывать, что торжество победы будет испорчено, если цена такого успеха — чья-то сломанная жизнь. Недопустимо использовать людей и добиваться осуществления

---

<sup>5</sup> Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995. С.87.

<sup>6</sup> Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело, 1995. С.5.

чаяний за чужой счет, иначе самореализация превращается в откровенный паразитизм. И как бы вы ни оправдывали себя, мол: «В жизни действует закон джунглей, каждый сам за себя», — в глубине души будет присутствовать пусть даже не осознанное чувство раскаяния. Ошибки в выборе карьеры и ее планировании могут привести к отрицательным последствиям. Но, овладев методами технологии карьеры, можно избежать этих последствий.

Какие причины обуславливают уровень притязаний человека в трудовой деятельности? Как правило, имеет место множество причин. Однако неоспорим тот факт, что значительная группа детерминантов трудовых притязаний работников<sup>7</sup> представлена их биографическими характеристиками, включающими возраст, пол, образование, социально-экономический статус личности.

Возраст. С увеличением возраста (до определенного периода) уровень притязаний, связанных с удовлетворением так называемых творческих потребностей, повышается, а затем начинает постепенно снижаться. Причем переломная точка различна для разных категорий работников: для инженеров она определена периодом 30—35 лет, для рабочих 19—25 лет. Наибольший процент инженерно-технических работников и служащих, уходящих с предприятия, приходится на возраст 29—34 года.

Таким образом, судя по приведенным данным, если до определенного возраста человеку не удастся реализовать себя путем достижения соответствующих личных целей, наступает апатия, спад творческой активности, возрастает готовность плыть по течению. Хотя в сложившейся экономической ситуации многим людям вообще не до притязаний — они согласны на любую работу. с другой же стороны, в связи с развитием частного предпринимательства у молодых, энергичных профессионалов появился определенный шанс удовлетворить свои притязания.

Согласно имеющимся литературным данным, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как их американские коллеги того же ранга несколько моложе — 59 лет.

В ролях вице-президентов промышленных компаний, как правило,

---

<sup>7</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — С. 131.

оказываются более молодые люди. По итогам трех исследований, проведенных в Японии в конце 70-х — начале 80-х годов прошлого столетия и охвативших свыше 1000 фирм, средний возраст этой категории менеджеров составил соответственно 57,7, 56 и 53 года. Близок к этим цифрам и возраст вице-президентов американских корпораций. Интересно также, что большинство (а именно — 66%) новых назначений на высокие управленческие посты в японских компаниях происходит в возрасте от 50 до 56 лет, представляющем собой, таким образом, своеобразный трамплин для прыжка на ключевые менеджерские должности.

И еще несколько цифр: средний срок пребывания в должности президента японской компании составляет 8 лет. Причем большинство японских менеджеров такого ранга работают в одной компании свыше 30 лет.

Что касается в общем-то солидного возраста президентов японского бизнеса (в среднем в возрасте 70 лет), то в этом нет ничего удивительного, если вспомнить о высокой продолжительности жизни японцев. Однако дело не только в этом. Заслуживает внимания сам факт пребывания на ответственных управленческих постах людей весьма немолодого возраста. Причем не просто сидящих в руководящих креслах, но обеспечивающих высочайшую эффективность организационных систем (предприятий, учреждений, фирм и т.д.).

Однако было бы также большим заблуждением думать, что только чрезвычайно зрелый возраст (а значит, и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост в организационной структуре. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов современности нередко стояли очень молодые люди.

Так, А. Акио Морите, основателю и многолетнему шефу всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет.

Отметим, что существуют так называемые этапы карьеры, в основу классификации которых заложены различные признаки: возраст, накопленный опыт, уровень развития личности и т.д. Можно дать общую характеристику этапов, опираясь на то, что на разных

стадиях карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет.

После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. В первые несколько месяцев он сталкивается со многими неизвестными проблемами и может в принципе совершать грубые ошибки. Главное, что беспокоит нового человека, — это как войти в данный коллектив и найти свое место внутри организации. Такой период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выбрать. Это время быстрого обучения.

В первые годы своей работы человек нуждается в росте. Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.<sup>8</sup>

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этот этап в индивидуальном развитии можно было определить как борьбу и поиск признания.

Тем не менее, человека продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 40—45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение личности.

---

<sup>8</sup> Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995. С.56.

Накапливая опыт, человек вступает в новую фазу — консолидации. Личностное призвание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в период консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 50 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, наличие акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу (по крайней мере психологически). В этот период идут активные поиски замены и обучение кандидата на освободившуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы, испытывают состояние психологического и физического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионно внеслужебном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность

для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и здоровье.

Разумеется, жизнь каждого человека отлична от жизни других, поэтому не может быть какого-либо общего ее образца, но в каждой из них можно выделить любой из приведенных этапов. Известно, что многие переживают важный период стресса и потрясений при переходе от одного этапа своей карьеры к другому.

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются виды деятельности. Важно, чтобы новые виды деятельности в тот момент соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позволяет реализовать свой потенциал, ослабляет человека независимо от возможностей нового поста.

Пол. Следующая биографическая характеристика, оказывающая существенное влияние на развитие деловой карьеры, — пол. Как и возраст, она подвержена сильному влиянию социальных факторов. В частности, общепризнанным является то, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения (имеются в виду мужская и женская роли), принятых в обществе, культивируемых в ближайшей микросреде личности, каковой является, например, семья, словом, культурно детерминирована.

Следует отметить, что рассматриваемая характеристика привлекает в последние десятилетия все большее внимание специалистов, пытающихся вычлнить особенности поведения мужчин и женщин в групповом процессе. Причем значительный интерес проявляется именно к моделям женского поведения. И это не случайно.

Трудно отыскать область современного бизнеса, где бы женщина не играла важной, иногда ключевой роли. Президент, премьер-министр, руководитель крупной политической партии, дипломат, бизнесмен и даже министр обороны — такой послужной список нашей современницы не может не впечатлять, хотя уже не вызывает

удивления.

Рассмотрим различия в уровне притязаний между мужчинами и женщинами в России. Последние демонстрируют удивительно низкие, сравнительно с мужчинами, запросы как к содержанию и условиям труда, так и к заработку. Так, например, женщины почти в 3 раза реже мужчин считают свою работу совершенно неинтересной, хотя трудятся по гораздо более низким разрядам. Мужчины заняты автоматизированным трудом вдвое чаще, а тяжелым физическим трудом — почти вдвое реже, чем женщины. И при всем том на предприятиях женщины не только не отстают от мужчин по показателям производительности труда, но даже несколько их опережают.<sup>9</sup>

Образование. То обстоятельство, что образовательный уровень играет важную роль в менеджерской карьере, подчеркивают многие авторы. Так, японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. О высоком образовательном уровне американских менеджеров пишет Ли Якокка, сам, кстати, получивший в знаменитом Пристонском университете степень магистра. Другой выдающийся американский менеджер Р. Макнамара, в разные годы своей блистательной карьеры возглавлявший «Форд мотор компании», военное министерство США при президенте Д. Кеннеди, Международный банк реконструкции и развития, — профессор Гарвардской школы бизнеса (он стал им еще до того, как достиг пика своей карьеры).

На западе люди традиционно ориентированы на бизнес. Конкуренция там очень высока и продвижение идет постепенно. И поэтому молодежь начинает работать рано, чтобы быстрее достигнуть низшего менеджерского уровня. А в России часто молодые люди в 25—26 лет уже успели заработать миллионы долларов.

В мире устоявшегося капитала такое встречается крайне редко. Там, если человек настроен на карьеру в бизнесе, он оканчивает школу MBA (Master of Business Administration) и проходит определенные стадии практики. Или же поступает в университет на отделение экономики, маркетинга и т. д. После окончания Оксфорда, например,

---

<sup>9</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — С.276.

он может сразу претендовать на хорошее место — на «дни карьеры» приезжают представители ведущих фирм и «разбирают» выпускников.

Другой путь — студенты получают любое классическое образование, а потом оканчивают бизнес-курс и занимаются тем, что приносит деньги. Для тех, кого жизнь с самого начала приучает к самостоятельности, существует третий путь — учиться, работая параллельно на низших должностях и постепенно приобретая коммерческий опыт.

Социально-экономический статус. Несомненно, статус личности чрезвычайно важен как для занятия менеджерской должности, так и для успешного функционирования в ней. Как остроумно заметил в свое время по этому поводу Ф. Фидлер: «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией». Это верно. Но другое дело, что иным выдающимся менеджерам, начинавшим свой путь с очень низкой стартовой площадки, удавалось покорять затем высочайшие вершины (например, Ли Якокке). И в этом смысле путь наверх в менеджменте не заказан никому.<sup>10</sup>

Таким образом, кроме вышеуказанных биографических характеристик, на развитие карьеры оказывают сильное влияние и такие, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, а также определенные черты личности. Каждая из них имеет определенное влияние на конкретном этапе развития деловой карьеры.

### **Карьера и ее виды**

В современных сложных социально-экономических условиях в нашей стране особые требования предъявляются к уровню профессионализма сотрудников организаций. Одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также ее самореализации является сознательное планирование карьеры. Карьера означает успешное продвижение специалиста в области служебной, общественной и прочей деятельности, а также род занятий, профессию (Внешняя сторона карьеры — это последовательность занимаемых индивидом профессиональных позиций, а субъективная,

---

<sup>10</sup> Там же — С.278.

внутренняя сторона – это то, как человек воспринимает свою карьеру, каков его образ профессиональной жизни и собственной роли в ней).

Выделяют два основных критерия успешной карьеры: а) объективный – социальный успех; б) субъективный – удовлетворенность в целом своей жизненной ситуацией.

В последние годы стал исчезать негативный оттенок понятия “карьера”. Сейчас человек, делающий карьеру, рассматривается, скорее, как имеющий ориентацию на реализацию личностного и профессионального потенциала, Карьера – это один из показателей индивидуальной профессиональной жизни человека, достижение желаемого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также достижение известности и славы. Успешно построенная карьера позволяет человеку добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей, для общества в целом.

У каждого сотрудника имеются личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не может поступиться, осуществляя выбор карьеры. Жизненный опыт формирует у каждого человека определенную систему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере в частности и к работе вообще. Поэтому в профессиональном плане субъект рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и других социально обусловленных побуждений к деятельности. Это есть определенный смысл, который сотрудник хочет реализовать при выборе и осуществлении своей карьеры, это индивидуальное сочетание и последовательность установок, связанных с опытом и активностью в сфере работы на протяжении всей жизни.

Понятие успешной карьеры связывается прежде всего с успешным профессиональным самоопределением. Удовлетворенность работой (а во многом и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, интересов и свойств личности в профессиональной ситуации, что в значительной степени определяется возможностью играть ту роль, которая считалась подходящей на стадии профессионального развития.

Утверждается, что важнейшей детерминантой профессионального

пути человека является его представление о своей личности – так называемая профессиональная я-концепция, которую каждый человек в жизни воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры – это попытка ответить на вопрос: «Кто я?» Избранная профессия и карьерные достижения оказывают сильное влияние на общую я-концепцию личности и самооценку. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Выделяют четыре типа карьеры<sup>11</sup>, которые зависят от особенностей личности, образа жизни, отношений и ценностей человека. Основанием этой классификации является показатель стабильности карьеры.

1. Стабильная карьера - характеризуется продвижением, обучением, тренировкой в единственно постоянной профессиональной деятельности.

2. Обычная карьера – наиболее распространенная, совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.

3. Нестабильная карьера - характеризуется двумя или несколькими пробами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере.

4. Карьера с множественными пробами – изменение профессиональных ориентаций происходит в течение всей жизни.

При характеристике типа карьеры принимается во внимание как последовательность, частота и длительность избираемой профессиональной деятельности, так и достигнутый уровень профессионального мастерства. Большое индивидуальное своеобразие внутри типов профессиональных карьер, которое наблюдается в жизни, во многом определяется личностными особенностями.

Углубленные психологические исследования выделяют три уровня карьеры среди руководителей.

## **I. Низовое звено управления (технический уровень).**

---

<sup>11</sup>Авторские семинары тренинги, управленческое консультирование, политические психотехнологии, иррациональные стратегии успеха. URL: <http://www.drozdozland.ru/index.php?action=add&id=176> (дата обращения 12.05 2011)

Это уровень управленцев, находящихся непосредственно над рабочими и исполнителями, например, заведующий отделом и т.д., то есть люди, отвечающие за ресурсы, сырье, оборудование. Их работа напряженная и разнообразная. Половина рабочего времени руководителей такого ранга проходит в общении, причем более всего с непосредственными исполнителями и менее всего со своим начальством.

## **II. Среднее звено управления (управленческий уровень).**

В последнее время именно это звено управления существенно возросло по численности и значимости. Большое количество руководителей среднего звена является одним из признаков современной организации. К ним относятся заведующие отделами и т.д. Представители этого управленческого звена вносят существенный вклад в решение проблем организации, но характер их работы более определяется характером работы руководимого ими подразделения, чем организации в целом. Среднее звено управления является как бы буфером между низовым и высшим звеньями управления. Представители среднего звена управления почти 90% времени проводят во взаимодействии с людьми.

## **III. Высшее звено управления (институциональный уровень).**

Это самый малочисленный слой управленцев – заместитель федерального министра, министр и т.д. Именно представители высшего звена управления отвечают за принятие важнейших решений. Их работа чрезвычайно напряжена, существует огромный риск неудачи, и как результат – личное одиночество. Рабочая неделя управленцев такого ранга составляет 60–80 часов, почти 70% времени уходит на заседания и встречи и около 20% на работу с бумагами.

Выделяется три основных мотива руководителей в построении личной карьеры:

1. Мотив стремления к власти. Те, кто стремится к власти, энергичны, откровенны в выражении своих мыслей и чувств, не боятся конфронтации и отстаивают свои позиции. Они требуют к себе внимания, стремятся к лидерству. Люди, достигшие высшего уровня управления, часто имеют такую ориентацию.

2. Мотив стремления к успеху. Чаще всего такой мотив удовлетворяется непровозглашением успеха, а процессом доведения

работы до успешного завершения, определенного ее окончания. В построении своей карьеры эти руководители рискуют умеренно.

3. Мотив причастности. Он формируется под влиянием желания быть включенным в определенное социальное и профессиональное окружение, потребности в общении, помощи другим, общественной работе.

В процессе анализа деятельности руководителей было выявлено несколько основных причин неудач в карьере руководителей:

- - желание получать более высокое жалование, иметь личный комфорт, а не заботиться о результативности руководимых подразделений;
- - чрезмерное волнение по поводу символов положения (дом, квартира, кабинеты, машины);
- - волнение по поводу собственной персоны;
- - склонность присваивать себе всевозможные лавры;
- - склонность к самоизоляции и как следствие постепенная потеря связи с окружающими;
- - желание скрыть свои мысли и чувства, прежде всего свой гнев и страх.

Индивидуальными, личностными факторами, препятствующими достижению карьерного успеха, являются недостаток личностного потенциала (отсутствие необходимых качеств, низкая мотивация, экстернальный локус контроля, нерешительность, тревожность, эмоциональная нестабильность, неконструктивные установки относительно достижений: боязнь успеха, боязнь неудачи, нереалистичность целей, избегание риска, перфекционизм, преобладание в структуре личности направленности на себя, а не на дело).

Существуют две группы факторов, определяющих формирование карьеры. Во-первых, факторы, связанные непосредственно с человеком. Это способности и интересы личности, мотивация, принятие решения о смене ролей и статуса и т.д. Во-вторых, факторы, связанные с взаимодействием сотрудника с коллегами, руководством и организацией в целом. Влияние других людей на профессиональную

карьеру личности может начинаться с материальных возможностей родителей оплатить ребенку обучение в соответствующем вузе, важным моментом является также планирование собственной семьи и сочетание интересов семьи и организации. При построении карьеры существенным является наличие потребности организации в специалистах подобного профиля и т.д.

Обобщая, можно отметить следующие составляющие профессионализма, определяющие карьерный успех:

- образованность;
- системность и аналитичность мышления, умение прогнозировать развитие ситуации, предвидеть результат решений, умение мыслить масштабно и реалистически одновременно;
- коммуникативные умения, навыки эффективного межличностного взаимодействия, проницательность, умение оказывать психологическое воздействие и влияние на других людей;
- высокий уровень саморегуляции: умение управлять своим состоянием, развитость самоконтроля, стрессоустойчивость;
- деловая направленность: активность, настойчивость и целеустремленность, направленность на принятие решений, умение решать нестандартные проблемы и задачи, стремление к постоянному повышению профессионализма;
- ясная «Я-концепция», реалистическое восприятие своих способностей и возможностей, адекватное (высокое) самоуважение.

Существует специфика построения карьеры мужчинами и женщинами.

В исследованиях женской карьеры выделяются культурные, образовательные, юридические и психологические барьеры.

В обществе присутствуют устойчивые стереотипы, касающиеся построения женщинами своей карьеры, что отражается в известном изречении: “Для женщин путь к управленческой карьере связан с преодолением многочисленных препятствий, а для мужчин - с реализацией многочисленных возможностей”.

Отмечаются следующие социально-психологические факторы, сдерживающие женскую карьеру: 1) уже упомянутое выше тендерное

разделение в профессиональной ориентации и сферах карьеры; 2) чрезвычайно высокая мотивированность; 3) повышенная эмоциональность, ранимость, обостренное переживание промахов и неудач; 4) боязнь успеха и неуверенность в себе, что мешает рисковать и творчески решать деловые и управленческие задачи.

Большинство факторов, сдерживающих карьерный рост женщин, касается организационного профессионального поведения: женщины более пассивны в планировании карьеры, менее ориентированы на состязание и конкуренцию, что обусловлено характером социализации. Отмечается, что успешные в карьере женщины социализируются путями, которые сделали их в большей степени сходными со “средним” мужчиной, чем со “средней” женщиной.

Специфика женской карьеры заключается в том, что женщина сочетает карьеру с активным выполнением ролей матери, жены, домохозяйки, что служит источником “ролевого напряжения”, стресса, так как профессиональная и семейные роли являются одинаково значимыми, что особенно выражено у молодых женщин. Построение карьеры часто сопровождается негативными эмоциональными переживаниями, связанными с недостаточным вниманием к близким и особенно к детям.

Важным фактором успешной карьеры женщин является практика семейного воспитания родительской семьи. В подавляющем большинстве успешные в карьере женщины являются старшими детьми в полных одно- двухдетных семьях, где родители имеют высокий образовательный и социо-профессиональный статус. Сформированные в родительской семье высокие жизненные стандарты, стремление к достижению и независимости связаны с успешным построением карьеры. При этом особо важны нетрадиционные установки матери относительно роли женщины в обществе, а также поддерживающее поведение отца.

Существуют различия в личностных особенностях и характере поведения женщин, занятых в традиционно “женских” и традиционно “мужских” сферах, то есть сфера профессиональной занятости и характер организационной культуры актуализирует определенные личностные черты и особенности поведения женщин, успешных в карьере.

Выделяют пять наиболее часто встречающихся типов карьерно-успешных женщин: “кандидаты в мастера” (молодые женщины, начинающие карьеру и стремящиеся сделать ее как можно быстрее); «успешные управляющие» (женщины зрелого возраста, поднявшиеся на самые высокие ступени служебной лестницы); “свободные художники” (женщины, склонные к творчеству, вызову, предпринимательству); “сестры милосердия” (женщины с ориентацией на служение); “жрицы науки” (женщины, реализующие себя в академической сфере).

## Глава II "Технологии деловой коммуникации"

### Тема 4. Как подчинить себе время

#### Время как важнейший жизненный ресурс

Есть важнейший жизненный ресурс, данный каждому из нас, но расходуемый всеми по-разному. Причем от эффективности его использования в значительной степени зависит успех в жизни. Этот ресурс — время.

Нередко доводится видеть, что люди с одинаковыми способностями (при прочих равных стартовых условиях) добиваются в жизни совершенно несопоставимых результатов только потому, что одни из них стремились максимально использовать свой главный жизненный ресурс — время, а другие расходовали его бездумно.

Не случайно многие великие люди (Наполеон, например) спали по 4 часа в сутки: они понимали ни с чем несравнимую ценность времени. Сегодня проблема «нехватки» времени заботит по существу каждого человека. Как часто мы возвращаемся с работы с ощущением «Текучка заела!» - одно из наиболее распространенных оправданий за не сделанное.

Однако, как показали основательные исследования, проведенные в разных странах, включая и Россию, коэффициент полезной занятости в среднем не превышает 0,65, то есть времени не хватает тому, кто не умеет его использовать. Вывод этот широко известен и стал аксиомой в деловом мире.

Именно поэтому деловые люди в Европе и Америке, хотя и перерабатывают систематически, предпочитают не афишировать это, дабы не быть обвиненными в неумении работать.

Опыт преуспевающих людей, способных делать более других, был тщательно изучен. Выявленные закономерности стали основой для разработки рекомендаций по организации рабочего времени, которые приведены ниже.

Предполагаемая техника «управления» своим временем обеспечивает выигрыш во времени в среднем 25-30%. Некоторые из

тех, кто ее использовал, успевали за день (и не только на работе) сделать вдвое больше дел. Но это, конечно, исключение. Выигрыш во времени, указанный выше, совершенно реален (и наиболее вероятен) для любого человека. Разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил приемов.

## **Восемь универсальных правил рационального использования времени<sup>12</sup>:**

### **1. Составьте план дня с указанием перечня дел в порядке их важности**

Это первое существенное звено в рациональной организации рабочего дня. Один из парадоксов состоит в том, что, когда мы не жалеем времени на его планирование, его становится как бы больше.

В своем органайзере список неотложных дел записывайте в порядке их приоритетов: 1) важнейшие дела (степени важности); 2) срочные дела (по степени срочности); 3) текущие, несрочные дела (по степени важности) 4) «пока не спросят» (некоторые вопросы «умирают» сами собой).

Легко превратить эти записи в источник ценной информации для анализа расходования времени и последующих выводов.

Сделав дело и зачеркивая запись (например, сплошной прямой чертой), проставьте (хоть бы ориентировочно) затраченное на него время. Если что-то недоделали, подчеркните отрицательный результат волнистой чертой; если дело на проверку оказалось не вашим — пунктирной линией (у слабовольного таких дел может быть 30%). Каждый может заработать свои знаки.

Специалист по связям с общественностью может использовать наработанный список контактов, для реализации PR-проектов. При создании пресс-релизов помогают уже создававшиеся на данное календарное событие материалы.

При подготовке статьи на определенную тему журналисту помогают просмотры уже создававшихся в различных изданиях на

---

<sup>12</sup> Шейнов В.П. Практические приемы менеджмента: Учеб.пособие. – Мн.:Амалфея, 2003 – С.50.

подобную тему материалы: например «Рынок автокредитования в России».

План лучше составлять с утра. Если составили его накануне, то утром проверьте себя («утро вечера мудренее») за ночь треволнения предшествующего дня улягутся, мелочи отсеются, прояснится степень важности различных дел и вопросов.

## **2. Беритесь в первую очередь за важнейшие и за срочные дела.**

Обычно 80% времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности работы не более 20%. И, наоборот, из десятка дел всегда найдутся два-три, сделав которые, вы уже будете довольны прошедшим днем.

Если вопросы за вопросом уже «хватают за горло», они будут лишь лавинообразно нарастать. Их лучше решать в самом зародыше, тогда времени на них уйдет меньше. Правда, есть опасность быть затянутым в пресловутую текучку мелких вопросов, большинство из которых к концу дня и вспомнить трудно.

Применительно к плану дня это выглядит так: не давайте обстоятельствам уводить вас с намеченного пути. Переходите к менее важным и к менее срочным делам, только убедившись, что по делам более приоритетным сделано все возможное.

## **3. Не распыляйтесь, занимайтесь сиюминутно только одним делом.**

Уподобьте себя песочным часам: пропускайте через свое сознание только один вопрос — важнейший для вас на данный момент времени и не переходите к другому, не закончив разрешения предыдущего.

«Перескакивание» с вопроса на вопрос — это расточительство, поскольку вновь придется вникать в этот же вопрос. К тому же такое «перескакивание» пагубно сказывается на нервной системе: быстро нарастает утомление, ухудшается качество работы, увеличивается количество ошибок.

Чаще всего правило 3 нарушается, когда во время разговора с посетителем раздается телефонный звонок.

Вот рациональный порядок действий:

- если разговор очень важен, трубку не поднимают;
- если разговор заканчивается, то, подняв трубку, скажите: «Одну минут», положите трубку на стол и, только закончив разговор, приступайте к беседе с абонентом;
- если же до конца разговора далеко, то, спросив у посетителя: «Сколько нам нужно для разговора?», попросите позвонившего перезвонить через минут. Для посетителя это означает, сколько времени вы отводите еще на разговор с ним. Если указанного времени окажется недостаточно, вас опять отвлечет тот же абонент и вы окажетесь в неловком положении. Следует также учитывать, что, отводя малое время на разговор, вы можете создать у собеседника впечатление его малозначимости для вас и тем самым обидеть его.

Кстати, отсрочка телефонного разговора нередко приводит к тому, что вопрос будет решен и без вашей помощи. Однако, подняв трубку, не выслушивайте, кто и зачем звонит, ибо при этом вы можете быть втянуты в разговор. Если же спросите и предложите перезвонить, у абонента может возникнуть впечатление, что с кем-либо другим вы поговорили бы (а иначе зачем получать информацию, кто звонит, если не можете говорить).

#### **4. Спрячьтесь от текучки, уединитесь хотя бы на час.**

Количество обращений в течение дня бывает столь велико, что невозможно вдумчиво (без помех) рассмотреть важнейшие дела, требующие, как правило, значительного времени. Если у вас есть помощник (а тем более — секретарь), он может оградить вас от необходимости рассмотрения многих мелких вопросов (хороший секретарь «экономит» до 30% рабочего времени шефа).

Наиболее эффективной при написании серьезного документа, решении важного вопроса является практика «закрытых дверей». Для этого достаточно запереться, включить автоответчик, а если его нет — попросту отключить телефон!

Или уединиться там, где вас без подсказки сотрудников (в случае крайней необходимости) не найдут: в чьем-либо временно свободном

кабинете, в библиотеке, в конференц-зале или другом свободном помещении.

Иных эффективных способов уйти от текучки мировая практика не выработала.

При этом, как показывает опыт, за время уединения удается сделать именно то, что наиболее важно и необходимо на данный момент. Вы получите и наибольшие результаты, и будете удовлетворены рабочим днем с чувством исполненного долга, осознанием своей силы воли.

### **5. Старайтесь заменять посещения телефонным звонком.**

В большинстве случаев личное посещение не дает никакого преимущества перед разговором по телефону. Уважающий себя и занятой человек не станет тратить время на дорогу и ожидание под дверью кабинета лишь с целью что-либо узнать (о необходимых для решения вопроса документах, о наличии нужного товара в магазине, лекарства в аптеке и т.п.).

Сообщат по телефону все, что вас интересует. Кстати, грубят при этом меньше, чем при личной встрече: ведь не знают, кто звонит. Особенно если звонящий говорит спокойно, с чувством достоинства, уважительно и кратко.

### **6. Рационализируйте чтение.**

Наиболее радикальное средство — освоить специальную технику быстрого чтения (имеются соответствующие пособия и курсы). Это позволит тратить на чтение документов и литературы в 3-5 раз меньше времени.

Издания, получаемые организацией, фирмой, имеет смысл класть на общее обозрение после просмотра их и разметки отдельными сотрудниками, коим вменено в обязанности отмечать те статьи, разделы, которые могут заинтересовать сотрудников фирмы. Выделение ключевых слов в текстах или разделов публикаций поможет сократить затрачиваемое на их анализ время. Из приемов, способствующих рационализации времени руководителя в части работы с бумагами, отметим следующее:

- первый просмотр входящей корреспонденции («сортировку») целесообразно поручить лицу, им назначенному (секретарь, помощник, заместитель и т.п.), который направит документ соответствующему подразделению. Вместо подписи руководителя достаточно его факсимиле;

- поручить кому-либо из специалистов делать «разметку» документов, идущих к руководителю: подчеркнуть ключевые слова, отметить фразы и абзацы, наиболее важные для руководителя. Такая «разметка» облегчит работу всем, кто имеет отношение к этому документу.

## **7. Не множьте количество бумаг на своем рабочем столе.**

Обычно по 80% бумаг решение может быть принято с первого прочтения — стоит лишь немного подумать над каждой из них. Но реально «с первого захода» решение принимается в 20-40% случаев. Более серьезные документы чаще всего откладывают в сторону, чтобы в спокойной обстановке принять по ним решение. Однако обстоятельства нередко ограничивают время на это, и в итоге оказывается, что именно более важные дела становятся «горящими». (Вообще важные дела становятся срочными чаще всего в результате практики их откладывания «на потом») Но даже если такого не произошло, при таком подходе нерационально расходуется время, один и тот же документ читается дважды.

Ничто на столе не должно отвлекать от решения задачи, намеченной на данный момент, поэтому место большинству бумаг в столе или в шкафу. Предметы, постоянно находящиеся перед глазами, мы вскоре как бы перестаем замечать. Но посетитель видит по «завалам» на столе, как велик ваш долг перед организацией. Особенно гнетущее впечатление производят пожелтевшие бумаги (под солнечными лучами они желтеют в считанные дни).

## **8.Используйте «эффекты мелочей».**

Прежде чем ехать — позвоните.

Узнайте, на месте ли нужный вам человек, часы приема, какие нужно иметь документы. Тот, кто едет наугад, нередко тратит время

впустую: нужный человек отсутствует или не может принять, либо необходимо иметь при себе какой-то документ, о чем не было заранее известно, и т.п.

Группируйте однородные дела и телефонные звонки.

Старайтесь выезжать куда-то по возможности лишь тогда, когда там появится несколько дел для вас.

Сгруппировав звонки, вы в целом затратите меньше времени на них.

Не надейтесь на память, записывайте необходимую вам информацию.

Помните: мы забываем 90% того, что слышим, 50% того, что видим, и 10% того, что делаем.

Ваша информированность обернется и выигрышем: всем известно, к каким потерям разного рода приводит забывчивость.

Используйте для работы и чтения время ожидания приема, в очереди, в дороге.

Способность работать в любых условиях, используя для этого малейшую возможность, характерна для высокоорганизованного человека. Эта черта бросается в глаза особенно у иностранных партнеров.

Чтобы выполнять данный совет, нужно всегда иметь при себе материалы или документы для работы — на всякий случай.

Всегда имейте при себе бумагу и карандаш для записи удачных мыслей.

К сожалению, память наша такова, что мы забываем даже самые блестящие мысли (в том числе и свои). А они приходят в любое время и в любой обстановке, так как над решением проблем мозг наш работает непрерывно, включая и во время сна.

Не тратьте время на жалобы по поводу неудач.

Этим грешат многие - «поплакаться в жилетку» после досадного просчета, а особенно в случае неудачного стечения обстоятельств. Подобные траты времени попусту не поднимают престиж и только бередают рану. Акцентируя внимание на своих невзгодах, мы создаем установку: «Я — неудачник», что ведет к новым неудачам.

Более продуктивен подход долгожителя и выдающегося политика Уинстона Черчилля, который говорил: «Успех — это переход от одной неудачи к другой со все большим энтузиазмом».

Анализируйте свои привычки и наклонности, чтобы избавляться от вредных.

Этому весьма способствует а) изучение своих рабочих планов и отметок об их исполнении; б) обсуждение с доверенными людьми своего стиля деятельности.

Решив трудную задачу, наградите себя кратким отдыхом.

Не хватайтесь сразу за новое дело. Насладитесь сознанием своего успеха. Положительные эмоции вольют в вас новую энергию, которую вы употребите не на текучку, а на решение следующей по важности задачи.

Не считайте, что методы и приемы вышей работы - самые лучшие.

Постоянно ищите способы рационализации использования своего времени и времени своих коллег.

## **Тема 5. Техника деловых контактов**

### **Значимость и эффективность делового общения**

Более 70% времени деловой человек тратит на общение с партнерами, клиентами, своими сотрудниками. Поэтому от того, насколько грамотно построено это общение, зависит многое: результативность переговоров, степень взаимопонимания с окружающими, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими организациями и др.

Искусство делового общения основывается на использовании психологических факторов и умелой организации самого процесса общения. Ниже мы сделаем упор именно на организацию общения, не забывая об основных его факторах и специфике.

## **Виды делового общения**

При всем многообразии форм делового общения основным элементом его является разговор (беседа) двух или большего числа лиц. Поэтому для единообразия условимся называть деловым разговором, деловой беседой любой словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

В зависимости от того, в какой степени в ходе разговора достигнуты его цели, можно судить о степени эффективности контакта и оценивать грамотность действий его участников.

Деловые разговоры (беседы) ведутся при 1) приеме на работу 2) получении задания 3) отчете о проделанной работе 4) рассмотрении упущений на работе 5) при увольнении.

Кроме того, деловым людям приходится вести переговоры, участвовать в совещаниях.

Как организовать ту или иную беседу, мы расскажем ниже, а сейчас обратим внимание на то общее, что присуще всем видам подобных контактов.

Их своего опыта каждый из нас знает, что если разговор "проигран" (то есть его инициатор не достиг намеченной цели), то проводить с тем же лицом (особенно вышестоящим руководителем) повторный разговор на эту же тему, приводя даже новые аргументы, - дело и трудное, а иногда и практически безнадежное. У собеседника уже сложилось определенное мнение, и тратить время на уже решенный вопрос ему обычно представляется излишним. Человек меняет свое мнение с трудом. Так легче жить: так он защищает свою нервную систему от перегрузок.

Отсюда следует два вывода: 1) к разговору необходимо готовиться; это повышает вероятность благоприятного исхода; 2) особенно тщательная подготовка необходима тогда, когда целью контакта является изменение мнения собеседника. Анализ показывает, что в неожиданно "проигранных" переговорах была совершена некая ошибка – либо в создании обстановки, либо в тактике ведения самой беседы.

Эти ошибки довольно типичны, они повторяются излишне часто. Чтобы не допускать их, надо знать специальные правила, при

соблюдении которых вы не допустите ни одну из них и будете иметь наибольшие шансы на успех.

### **О правилах делового общения**

Они касаются стадии подготовки разговора и самого его процесса. Простота правил обеспечивает легкость их применения. Это одно из их достоинств, но одновременно и как бы недостаток, поскольку можно усомниться в их силе. Кое о чем мы в той или иной степени догадывались, и где-то применяли. И неудивительно: эти правила – обобщение опыта.

Именно совокупное применение этих правил, в системе, и обеспечивает их максимальную эффективность.

### **Правила эффективного ведения беседы<sup>13</sup>:**

#### **1. Сформулируйте конкретные цели.**

Это может быть заключение соглашения, подписание договора, разрешение спорного вопроса, получение нужной информации, выдача задания и контроль его исполнения, инструктаж, анализ состояния дел, помощь в чем-то.

Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах. В особенности это важно для выбора наиболее рациональной тактики беседы.

Формулировать цель беседы полезно обеим сторонам. Представьте, что к вам пришел некто 9инициатор беседы0 с вопросом, который вы разрешить не можете из-за отсутствия у вас необходимой информации. Естественно, вы ставите первой своей целью получение такой информации.

#### **2. Составьте план беседы**

Для достаточно серьезного разговора составить план "в уме" не удастся. (Не зря говорится, что "самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти", а также что "не записано на бумаге – это пустые мечтания")

Записывая тезисы беседы, мы:

---

<sup>13</sup> Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Мн.: Амаффея, 1996. С.84.

2. оттачиваем формулировки, находим ключевые слова;
3. выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность (правило Гомера);
4. продумываем аргументы, приводя их в систему;
5. Подбираем необходимые документы, материалы;
6. Определяем состав участников

По-видимому, здесь нуждаются в комментариях только последние два утверждения (разговор о протоколе совещания)

В отношении числа участников обсуждения того или иного вопроса следует заметить, что каждый новый участник может привнести элемент неопределенности. Поэтому в целях управляемости следует ограничивать число участников разговора, сводя его до необходимого минимума.

Легче всего беседу вести с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних слушателей. Наличие слушателей создает "эффект театра" мы говорим, имея ввиду не только того, к кому обращаемся, но и других слушателей, нам не безразлично, что подумают, что расскажут другие свидетели разговора. Но это небезразлично и нашему собеседнику, поэтому его восприятие и реакция в присутствии посторонних также будут менее предсказуемыми. Увеличение количества активных участников беседы удлиняет ее. Но при этом вопрос может быть рассмотрен более обстоятельно. Все эти моменты следует учитывать при планировании предстоящего разговора. Обсуждение при большом числе участников представляет собой совещание — самый дорогостоящий вид управленческой деятельности.

### **3. Выберите время, удобное и вам, и вашему собеседнику, а также достаточное для завершения разговора.**

Представьте, например, что вам нужно прояснить отношения с кем-либо. Вы приходите к нему (или звоните), а его в это время терзают совсем другие заботы, или он наслаждается любимой телепередачей, или собирается уходить по делам. Разговор не состоится.

А дело в том, что инициатор беседы нарушил и правило 3 — не побеспокоился, о выборе времени удобном не только ему и достаточном для реализации цели разговора. Рискованно начинать беседу (из числа тех, которые могут затянуться), не имея в запасе свободного времени. Не рекомендуется решать важные для вас дела после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев (в частности, после только что полученной «нахлобучки»). Уместно здесь вспомнить высказывание Льва Толстого: «То, что начинается в гневе, заканчивается в стыде».

#### **4. Выберите для разговора подходящее место.**

Оно тоже должно удовлетворять двум условиям:

а) никто и ничто не должно вам мешать или отвлекать;

б) обстановка должна максимально способствовать достижению цели разговора.

Мешают обычно посторонние люди, телефонные звонки, работающий телевизор.

Не всегда наилучшим местом для разговора служит кабинет руководителя. Например, для разговора руководителя с подчиненным по душам больше подойдет рабочее место подчиненного, где он чувствует себя более уверенно и непринужденно, где и «стены помогают». Подходящим местом может быть и нейтральная территория — любое свободное в данный момент помещение. Не секрет, что многие договоренности легче достигаются в неформальной обстановке: за дружеским ужином, на прогулке, в сауне и т.п.

Впрочем, и в рабочей комнате можно создать различные зоны: официального общения, полуофициального и (если позволяют размеры комнаты) неофициального общения.

При официальном общении хозяин кабинета находится на своем обычном месте за столом.

При полуофициальном общении он располагается напротив посетителя за приставным столиком или за столом заседаний, как бы уравнивая статусы — свой и посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два три кресла

(желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Приглашение вести разговор в зоне неофициального общения производит наиболее благоприятное впечатление на стороннего посетителя. Но подчиненного, у которого за годы работы выработался рефлекс быть начеку в кабинете руководителя, неожиданное приглашение занять место в зоне полуофициального или неофициального общения может и насторожить.

## **5. Не забывайте о задачах а) привлечь внимание собеседника б) добиться атмосферы взаимного доверия.**

Добиться устойчивого внимания не просто, потому что все мы плохие слушатели. Больше любим говорить, а не слушать. Мужчины, как правило, более нетерпеливы в беседах, особенно когда говорят с женщинами. Как добиться внимания собеседника? Если вы будете говорить только о своих проблемах, лежащих вне сферы его интересов, на успех рассчитывать трудно

Попытайтесь связать ваш вопрос с проблемами собеседника или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении. Иначе говоря, начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

Атмосфера взаимного доверия совершенно необходима для позитивного исхода беседы. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать вполне разумные предложения, просто перенося на них свое негативное отношение к их автору.

Благоприятная атмосфера создается за счет несложных действий и приемов.

Первое — это пунктуальность инициатора разговора. Если приглашенный вынужден ждать сверх назначенного времени, он невольно раздражается, а раздражение может вылиться (даже осознанно) в агрессивность. Если же обстоятельства не позволяют вовремя начать беседу, необходимо (по возможности заблаговременно) известить об этом приглашенного, извиниться и предложить другое время встречи. Еще лучше — спросить, какое время будет удобно ему.

Способствуют непринужденной, доброжелательной атмосфере

беседы такие слова, как «рад вас видеть», «хорошо, что пришли», похвалы за что-либо, комплименты.

## **6. Подчиняйте свою тактику цели разговора.**

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Их подразделяют на так называемые «открытые» и «закрытые».

«Открытым» называют такой вопрос, на который нельзя ответить односложно («да», «нет», «не знаю») Отвечая на него, приходится рассказывать. Например, «Расскажите, пожалуйста ...», «Что вам известно о ...», «Как вы думаете ...», «А почему?» «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем вы это объясняете?» и т.п. «Открытые» вопросы являются обязательными, когда целью является получение информации.

Противоположностью «открытым» являются вопросы «закрытые», то есть такие, на которые необходимо ответить «да» или «нет». Такие вопросы эффективны для достижения следующих целей: убедить кого-либо, получить его согласие, подвести к отказу от чего-либо, сломить его сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику. Руководитель знает по опыту, что тот будет спорить, доказывать, что это дело не входит, а его обязанности и т.п. Возможен, например, такой вариант диалога.

Руководитель: «Вы были на совещании по вопросу ...»

Подчиненный: «Да был».

Руководитель: «Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?»

Подчиненный: «Да, а что?»

Руководитель: «Этот пункт прямо адресуется и вам: нужно сделать...»

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается степень свободы отвечающего: ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

В рассматриваемом примере нерадивый подчиненный, возможно,

просто увильнул от совещания или читал на нем детектив, но сказать «нет» он не решился, дабы «сохранить свое лицо». А сказав «да», он отрезал себе пути к отказу от поручения.

В более сложных случаях может понадобиться большее число «закрытых» вопросов, чтобы «загнать в угол» оппонента.

Искусство ведения разговора предполагает и умение не отвлекаться от намеченной цели.

Например, если вы не имеете возможности решить важный для посетителя вопрос, и вам приходится ограничиться получением от него информации, то воздержитесь от каких – либо оценок (даже частных), которые заставят посетителя завязать спор или он будет считать вашу позицию неверной. Ни то, ни другое не отвечает вашим целям. Гарантирует же от этого просчета неуклонное выполнение правила – не отвлекаться от намеченной цели.

### **7. Говорить должен в основном ваш собеседник.**

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит. Убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Инициатору беседы (как и большинству людей) нередко хочется больше говорить самому, но тут уж приходится выбирать: или результативный разговор, или удовольствие выговориться. Предоставив собеседнику преимущественное право говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника (люди так любят, когда их выслушивают);

- получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о собеседнике, его отношении к вам и даже взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы;

- вам будет легче в чем-либо убедить собеседника: ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем. Это такая тактика (меньше говорить, а больше спрашивать) позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных

ситуаций.

Правило 7 устраняет положение, инициатор беседы или старший по должности говорит обычно гораздо больше, нежели другая сторона.

### **8. Оставайтесь на высоте своего положения.**

Это правило относится, прежде всего, к критикующему. Делать замечание – одна из важных, но непростых обязанностей руководителя, преподавателя, родителя. Провинившийся человек ожидает, что критикующий будет к нему не только строгим, но и справедливым. Критикуемые обычно имеют оправдания, которые считают вполне достаточными. Если их не выслушать, то у них создается впечатление несправедливости критики.

Поэтому правило 8 предполагает не только выслушивание объяснений, но и сохранение ровного тона.

Прежде чем критиковать, найдите, за что можно похвалить, и похвалите. Это очень эффективный прием. Особенно желательно его применение перед сокрушительной критикой.

Похвалой критикующий оказывает помощь и себе. Сопоставление хорошего и плохого делает его позицию более взвешенной. А это облегчает и выслушивание, и сохранение ровного тона. Конфронтации, к которой зачастую приводит критика, не будет.

Стресс, вызываемый критикой, ухудшает настроение критикуемого и его взаимоотношения с окружающими, отражается на качестве его работы.

### **9. Фиксируйте полученную информацию.**

Сведения, получаемые во время бесед, стремительно улетучиваются из памяти. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу делового разговора, а по окончании его результаты записать (цифры, факты, фамилии, телефоны) в блокноте.

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа не способствует запоминанию.

Поэтому, поднимая телефонную трубку, деловой человек обычно имеет под рукой лист бумаги для записи информации

## **10. Прекращайте разговор сразу после достижения намеченной цели.**

Человек лучше запоминает то, что слышал в начале беседы, а делает то, что услышал в конце.

Наилучший результат беседы, если вы побуждали собеседника к действию, - он приступает к исполнению вашего поручения сразу же. Здесь можно ожидать и большей точности исполнения, поскольку у него свежи в памяти все детали ваших наставлений. Если вы, завершая беседу, решите дружески поболтать о чем, либо, то этим снизите эффект своих усилий. Ведь в памяти собеседника сотрутся многие детали разговора. Непринужденный обмен мнениями «за жизнь» лучше перенести на начало беседы для создания благоприятной атмосферы.

### **Запреты**

Многое зависит от вашего поведения, от манеры разговаривать.

Ниже даны советы, или 12 «не», которые помогут вам не допускать часто встречающихся ошибок.

- Не сидите на краешке стула: это создает впечатление, что вы хотите поскорее отделаться от собеседника.
- Не ерзайте на стуле: ерзанье свидетельствует о вашей неуверенности и нерешительности
- Не тяните время: затягивание разговора воспринимается как нежелание обсуждать более важные вопросы.
- Не спешите: лучше отказаться от разговора совсем, нежели не до конца обсудить вопрос. Спешка всегда оценивается негативно.
- Не формулируйте вопросы так, чтобы они наводили на прямой однозначный ответ или вывод.
- Не употребляйте слово «я» излишне часто: это создает неблагоприятное впечатление.
- Не смотрите на собеседника свысока, ведите разговор на

паритетных началах.

- Не горячитесь: горячность часто не приносит теплоты в отношения между людьми.
- Не играйте роль прорицателя и умника.
- Не делайте выводов за собеседника.
- Не давайте скоропалительных обещаний. Может случиться так, что по объективным обстоятельствам выполнить их не представится возможным.
- Не обсуждайте вопросы, к которым вы не готовы.

## **Виды деловых контактов и их специфика**

### **Прием на работу**

Наиболее часто повторяемые ошибки. Многие будущие конфликты закладываются при первой беседе руководителя с претендентом на должность.

**1. Руководитель нередко приукрашивает условия, в которых предстоит трудиться новичку.**

Это как бы защита руководителем «чести мундира», ведь в явных неурядицах есть и определенная доля его вины. Случается, что он делает так и намеренно, когда требуется срочно заполнить вакансию, а иных претендентов нет.

В результате решение поступить на работу ее соискателем принимается в предположении условий, не адекватных реальным. Столкнувшись же с действительностью, новичок может испытать глубокое разочарование и счесть себя обманутым.

**2. Обещание будущему работнику каких-либо нереальных благ.**

Не следует забывать, насколько большое значение поступающий на работу придает этим обещаниям. Их невыполнение создаст конфликтную ситуацию — человек считает, что его обманули, причем вполне сознательно.

Наиболее щедро обещания раздаются, когда крайне необходимо взять человека, заполнить «прореху» в кадрах. Однако никогда не

лишне помнить, что по выданным векселям придется платить: или сдержать свое обещание, или оказаться в состоянии конфликта с обманутым.

Лучше всего в подобных случаях, не скрывая имеющихся трудностей, показать все реальные выгоды и достоинства предлагаемой работы: подчеркнуть ее привлекательные элементы, возможность роста и повышения квалификации, выгодные моменты в условиях труда, благоприятный морально-психологический климат в коллективе, наличие баз отдыха, профилакториев, детских учреждений, имеющиеся льготы и т.п. То есть показать реальное положение, обещать полную поддержку и необходимую помощь, особенно на первых порах.

### **3. Неоказание помощи новичку в плане адаптации.**

Нередко, будучи предоставленным самому себе, работник, не зная особенностей и порядков в новой для себя организации, набивает себе «шишки» уже в первый день работы. Бывает, что новичка пытается взять под свою опеку кто-то из работников, плохо относящихся к руководителю. И вот уже первой информацией (а первая информация в силу «эффекта порядка» запоминается лучше всего!) для новичка становится уничижительная критика начальника, правильно оценить которую новичок еще не в силах.

Исследования текучести кадров показывают, что многим из увольняющихся мысль об уходе с работы пришла именно в первый, полный разочарований, рабочий день на новом месте. Социологами обнаружена связь между продолжительностью работы в организации и тем, как прошел первый рабочий день работника.

Поэтому руководителю целесообразно прикрепить к работнику на первое время кого-либо из сотрудников, благожелательно настроенных, кому такое поручение не в тягость. Он поможет новичку адаптироваться в коллективе и будет способствовать созданию у него позитивных впечатлений от нового места работы.

Другие ошибки. Их, конечно, множество. Перечислим те, которые имеют место при приеме на работу и, в частности, в собеседовании с претендентами на ту или иную должность:

- 1) отсутствует перечень качеств работника, необходимых для успешного исполнения им обязанностей;

2) превалирование внешних данных кандидата над восприятием его ответов на задаваемые вопросы;

3) руководитель «влюбляется» в человека, который умеет красиво говорить;

4) готовность уважать кандидата за хорошие оценки в учебном заведении, хотя тот мог пройти лишь легкие курсы или - «купить» диплом;

5) настороженное отношение к мужчинам с длинными волосами или, наоборот, со слишком короткой стрижкой;

6) повышенный интерес к привлекательным лицам противоположного пола («эффект проекции»);

7) наложение одних качеств кандидата на другие, что оказывает влияние на восприятие его облика в целом («эффект ореола» или «эффект неудачника»);

8) красноречие приравнивается к способности кандидата руководить («эффект ореола»);

9) формальная и короткая беседа с соискателем: взгляд мельком на его заявление, документы и на самого человека. Первоначальная его оценка усваивается, а все, противоречащее ей, затем отсеивается;

10) нетерпимость к негативным качествам кандидата не позволяет оценить его положительные качества («эффект неудачника»);

11) излишняя вера словам кандидата. Зачастую предпочтительнее его протестировать, тем более, если кандидат — молодой специалист;

12) недопустимая спешка: нужно заполнить вакантное место без промедления, руководитель пренебрегает негативной информацией, надеясь «доучить» претендента в процессе работы;

13) несоблюдение единых требований к соискателям: одного кандидата тестируют, долго проверяют, а другого принимают «не глядя».

Рекомендации работодателям и поступающим на работу. Руководитель в беседе с претендентом на должность обязан 1) оценить

его деловые и личные качества; 2) разговаривать собеседника с помощью вопросов открытого типа; 3) обеспечить правдивость и достоверность ответов кандидата.

Руководителю надо обязательно уяснить для себя следующее: 1) почему тот пришел именно в эту организацию; 2) почему ушел (или желает уйти) с прежнего места работы; 3) чего ждет от новой работы.

Помехами в беседе могут быть присутствие посторонних, разговоры по телефону, вызовы к вышестоящему руководителю, беспорядок в комнате (кабинете), переход опроса к допросу. В результате необходимая информация не будет получена.

Анализ показывает, что соискатели сплошь и рядом допускают одни и те же ошибки. Что мы им рекомендуем? Воспользоваться нашими советами, изложенными ниже.

1. Учитывайте все вышесказанное об особенностях поведения работодателей при проведении ими собеседований с претендентами на ту или иную должность.

Чтобы не стать жертвой вследствие приукрашивания работы нанимателем, переведите обсуждение в другую плоскость: «Да, в этой работе много привлекательного. Но ведь ничего идеального не бывает. Какие имеются, на ваш взгляд, негативные моменты в этой работе?».

Собеседник вынужден будет сказать и об этой стороне дела. Подобный вопрос, с одной стороны, переводит ваши отношения в позицию «Коллеги», а с другой — становится, как правило, полной неожиданностью для работодателя, и он скажет больше, чем хотел сказать.

2. Неопределенным обещаниям (без указания конкретных сроков, названия должности, суммы денежного вознаграждения и т.п.) не верьте. Их чаще всего не выполняют: сам обещающий не очень в это верит.

3. Очень важно именно первое впечатление. Поэтому следует в полной мере вооружиться средствами воздействия, описанными в главах 2 и 4.

Напомним, что основа будущих отношений закладывается в первые 15—30 секунд общения.

Однажды провели такой эксперимент: на психологическом

тренинге общения каждый участник группы выступил в роли подсудимого, которому предоставили возможность сказать последнее слово с просьбой о помиловании. Остальные были «присяжными заседателями», выносящими вердикт: виновен или невиновен.

Оказалось, что решение «присяжные заседатели» приняли в течение именно первых 10—15 секунд. Вся остальная речь «подсудимого» практически не имела значения.

Впечатление, созданное в первую минуту разговора, может оказаться решающим. Подсознательно ведущий беседу будет строить ее так, чтобы ее ход подтвердил первое его впечатление. Например, вопрос к претенденту, недавно окончившему вуз, какие предметы ему нравились более других, свидетельствует о благорасположении нанимателя, ведь он позволяет посетителю раскрыться с лучшей стороны. Тот может указать предметы, имеющие прямое отношение к искомой работе, что, несомненно, добавит ему шансов поступить в эту организацию. Кроме того, воспоминание о студенческих годах обычно «оживляет» посетителя, исчезает скованность, он становится более непосредственным, что также способствует положительному исходу дела. Наоборот, один из первых вопросов к претендентке, не далековато ли она живет, уже настораживает. Удаленность места работы от дома, немаловажное обстоятельство для женщины, нередко становится побудительной причиной сменить его.

### **Поручение задания**

От того, насколько четко и понятно будет сформулировано поручение, зависит и качество его исполнения.

Чего следует избегать? Не давать поручения впопыхах; не передавать поручение через третьих лиц; не поручать дело первому попавшемуся под руку.

Поручения должны быть хорошо продуманными.

Нечеткость постановки задачи вредит и работе, и авторитету руководителя.

Есть позитивные приемы, которые желательно систематически использовать:

- по возможности сочетать устную информацию с письменной (письменная информация действует на порядок

эффективнее устной);

- тактично проконтролировать, правильно ли подчиненный понял задание (например, вопросом: «Что собираетесь предпринять?»);
- фиксировать сроки, ответственных исполнителей, форму исполнения работы и отчета о ней.

Получивший задание, может проверить, правильно ли он все понял: «Итак, я должен сделать...»

Приемы общения с потенциальными исполнителями разнятся в зависимости от их типажа.<sup>14</sup>

«Незаменимый»: универсал, соглашается на все — подменять, замещать, представлять. Чаще всего делает не только свою работу. Горд, что все может.

Уговаривать не надо — может обидеться. Обращение к нему: «Надо!». Понимает с полуслова, иногда даже сам работает на опережение.

«Себялюбвец»: на первом месте у него — собственное «Я». Берется за дело только тогда, когда можно проявить себя. Любит общественную работу.

Его надо держать в рамках. Из тщеславия справится с любым делом.

«Деловой»: отличительная черта — практицизм. Может достигать конечного результата любыми средствами. Все подчиняет пользе. Но не способен соотносить задачи своего участка работы с общими задачами. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним «глаз» не нужен, но обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитывать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.

Обращаться к нему лучше так: «Эту работу необходимо сделать побыстрее — до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчета, а чтобы застолбить новое направление. Тут дров можно наломать...»

«Игрун»: интерес к деятельности избирателен, работа должна ему нравиться. Он быстро загорается, но так же быстро и остывает.

---

<sup>14</sup> Шейнов В.П. Психология влияния. – М.:Ось-89, 2002. С.67.

Время от времени его необходимо «встряхивать». Обращение к нему: «Слушайте внимательно: работа поручена вам, за ее выполнение отвечаете только вы. Об исполнении доложите через... В противном случае будете иметь неприятности, премию не получите».

«Энергичный»: ему важна не работа, а самообозначение. На рабочем месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Представляет свой отдел в контактах с другими.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем. И там, и здесь. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вас соскучились. И не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете, и вас все знают».

«Моралист»: держится властно, любит всех поучать. Воспитанию не поддается, с ним надо быть очень осторожным. Лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам, как лучше выполнить эту работу? Ваш большой опыт...» (лучше обращаться минут за 10—15 до обеденного перерыва. Но не с утра, иначе будете выслушивать его советы до обеда).

«Архивариус»: все делает по инструкции. У него спрашивайте совета по поводу неясностей в документах. Поручите оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверить папки с входящими и исходящими документами. Для него такая работа имеет и масштабность, и смысл. Иначе он себя не мыслит.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявил претензий».

«Скептик»: начинает выполнять любое задание только после второго или третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход безнадежен, обратной связи не дождетесь.

«Творец»: все делает играючи, все ему интересно, работает умело, красиво. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к установленному порядку, уважает открытость в отношениях и

честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Предостерегая его от ошибок и некоторой наивности, необходимо наладить с ним творческое взаимодействие на всех стадиях работы — от получения задания до оценки конечного результата.

Обращаясь к «творцу», подчеркивайте его деловые качества: «Хотим поручить вам одно важное дело, да и многотрудное. А вы ведь не боитесь никаких трудностей. Только вы можете это сделать наиболее качественно».

В случае важного и срочного задания: «Хочу поручить вам... Обращайтесь ко мне в любое время. Уверен в успехе».

Демонстрация предпочтения: «Я поручаю вам важное задание, которое не хотел бы передавать никому другому». Однако злоупотреблять этим нельзя. При колебании «творца» и его желании отказаться от работы: «Вы человек инициативный и ответственный. Кому, как не вам, браться за это дело?».

## **Тема 6. Приемы убеждения в деловом общении**

Одна из важнейших задач участника любых переговоров – убедить партнера в целесообразности принятия его предложений. Для хорошего специалиста важно выбрать правильное решение, и плох тот деловой человек, который идет на переговоры, сомневаясь в том, что им продуман и избран наилучший вариант решения. Но решение выполняется людьми, и оно будет выполнено наилучшим образом только в том случае, если партнер видит вашу идею вашими глазами, воспринимает ее как свою собственную. В этом случае он будет ее реализовать так же, как выдвинутую им лично, – с использованием своих способностей и творческого потенциала, личного делового опыта. Партнера можно заставить проводить устраивающую вас политику при использовании давления, угроз, но в этом случае он внутренне сопротивляется навязываемым ему решениям. Партнера можно уговорить, предлагая уступки и компромиссные решения, но и в этом случае позиции сторон все же различны, и работа не будет выполняться с максимальной отдачей. Если же партнера удалось

убедить, то в этом случае может быть получена максимальная отдача от совместной деятельности, так как позиции сторон действительно становятся едиными.

Психологическая сложность убеждения состоит в том, что тот, кого убеждают, вынужден в определенной степени изменить привычный образ мышления, сложившиеся установки и стереотипы, что связано для любого человека с определенным расходом нервной энергии и времени. Поэтому, убеждая в чем-то человека, надо как-то компенсировать эти затраты: человек должен почувствовать, что предлагаемые идеи сулят ему моральную и/или материальную выгоду, увеличивают его возможности и перспективы, уровень информированности. Это обстоятельство необходимо учитывать при любых контактах с деловыми партнерами.

Формы убеждения весьма разнообразны: устное выступление на совещании или диалог, пояснительная записка или деловое письмо, статья или рекламный проспект и т. п. Выбор оптимального варианта в любой ситуации требует от убеждающего четкого ответа на три вопроса: "В чем убеждаю?", "Кого убеждаю?", "Кто убеждает?"<sup>15</sup>

Отвечая на вопрос "В чем убеждаю?", необходимо:

1. Точно определить цель конкретного мероприятия (Что должно явиться результатом убеждения? Как можно оценить, достигнут ли желаемый результат?).

2. Выработать план осуществления убеждения, обеспечивающий достижение" намеченной цели.

3. Быть глубоко уверенным в правильности позиции, которую вы стремитесь сделать достоянием партнера.

4. В устном выступлении и письменном тексте быть предельно целенаправленным. Любое изложение мыслей ни в коем случае не должно отступать от достижения намеченной цели.

5. Ни в коем случае не следует искать какие-то особые, нестандартные формы изложения. Главная цель убеждения – довести

---

<sup>15</sup> Лизинг. Справочно-информационный портал. – URL:

[http://www.leasingworld.ru/vnesh\\_econom\\_deyat\\_pp/1092-priemy-ubezhdenija-v-delovom-obshhenii.html](http://www.leasingworld.ru/vnesh_econom_deyat_pp/1092-priemy-ubezhdenija-v-delovom-obshhenii.html) (дата обращения 23.04.2011)

идею до собеседника. Любое искусственное усложнение изложения может отвлечь от достижения этой главной цели. Изложение следует вести обычным разговорным языком, полностью понятным слушателю или читателю.

6. Текст должен быть свободен от двусмысленностей, от положений, которые могут быть восприняты неоднозначно. Слушатель или читатель не должны искать особый подтекст в ваших предложениях, их скрытый смысл.

7. Оптимальная структура убеждающего сообщения:

- четкая формулировка основной мысли с самого начала;
- доказательство важности и полезности предложения, его ценности для собеседника или партнера;
- доказательство реальности и достижимости предложения, сведения о возможных средствах его реализации;
- снова (как резюме) формулировка основной мысли.

8. Убеждать следует в одном оптимальном варианте, если в конкретных ситуациях возможны различные альтернативные решения, то следует определить, какой вариант и в каких условиях будет оптимальным. Но ни в коем случае у слушателя или читателя не должно создаться впечатления, что убеждающий не имеет законченного мнения об оптимальном варианте.

Вопрос "Кого убеждаю?" должен найти ответ на стадии подготовки к убеждению.

1. Любая аудитория, любые деловые партнеры обладают своими взглядами, представлениями, стереотипами, системой ценностей, предрассудками. Они могут быть спорными, ошибочными, но они существуют и определяют позицию и поведение партнера. Чем лучше вы представляете себе образ мышления партнера, чем легче сможете построить мост между его существующими и новыми взглядами, которые вы предлагаете, тем эффективнее будет убеждение.

2. Убеждение тем эффективнее, чем в большей мере ваши идеи подаются с позиций интересов партнера. Поэтому важно хорошо представить себе, что именно интересует партнера и соответственно строить аргументацию и изложение предложений. Для любого человека, как и для любой организации, собственные интересы имеют

наибольшее значение.

3. Опасения и предубеждения не снимаются опровержениями. Более того, опровержение возможных или предполагаемых опасений собеседников может дать обратный эффект и самим упоминанием предполагаемых опасностей может насторожить и обеспокоить и тех, у кого не было таких опасений. Поэтому убеждение должно быть построено так, чтобы возможные опасения собеседников естественно снимались при прочтении или прослушивании сообщения.

4. Наибольший эффект достигается при использовании личной формы обращения: не "Это делают вот так:...", а "Вы делаете это следующим образом:...". При этом слушатель или читатель получает возможность "примерить к себе" предложение партнера, подсознательно проигрывает те или иные действия, оценивает, как именно он может реально использовать эти предложения в своих личных целях.

Ответ на вопрос: "Кто убеждает?" – объективная оценка того, как относятся к вам и вашей организации потенциальные слушатели или читатели, какова в их глазах репутация ваша и вашей организации. Надо определить сильные и слабые стороны вашей позиции, стиля убеждения. Чем лучше это удастся сделать, тем легче выбрать аргументы и подготовить и представить сообщение, которое сможет убедить вашего делового партнера.

Как сделать, чтобы партнеру захотелось принять ваши идеи. Независимо от прочности и обоснованности вашей позиции на эффективность убеждения влияют эмоциональное состояние партнера и его реакция на ваше поведение. Когда человеку предлагается новая идея, то в определенных условиях это воспринимается им как удар по самолюбию, коль скоро оказывается, что его прежние представления были неверными. Кроме того, принятие любых новых взглядов требует перестройки мышления, что всегда требует расхода времени и нервной энергии. Поэтому существует такое явление, как неизбежное сопротивление новому, преодоление которого достаточно сложно. Поэтому убеждение следует вести так, чтобы оно не было воспринято как ущемление чувства собственного достоинства партнера. Фраза "Вы совершенно неправы, и я вам это сейчас докажу" воспринимается, как "Я умнее вас!". Она вынуждает собеседника искать слабые места в вашей позиции и в вас лично, чтобы опровергнуть это неприятное для

его самолюбия утверждение. Ведь никто не хочет чувствовать себя глупее других!

Следующие условия создают у партнера эмоциональное состояние, способствующее принятию ваших предложений:

1. Отметьте с самого начала ценность контактов с собеседником. В этом нет лицемерия. Любые деловые контакты, даже если они не приводят к соглашению, представляют ценность как источник получения информации, как школа делового общения.

2. Признавая существование разных мнений, можно заметить, что вы тоже можете ошибаться. "Давайте проанализируем факты." Лучший способ обсуждения спорного вопроса – путь от фактов к выводам совместно с собеседником. Формулируя ранее свои предложения, вы уже прошли этот логический путь. Теперь вы вновь проходите его вместе с собеседником, обсуждая известные обоим факты. Полученные при этом выводы окажутся теперь и выводами вашего делового партнера. И чем искуснее будет идти обсуждение фактов, тем большей будет уверенность партнера в том, что он полностью самостоятельно пришел к этим выводам. Тем самым и будет достигнута главная задача убеждения.

3. У вашего собеседника могут быть глубоко ошибочные представления. Лучше всего избавить его от них, если вы расскажете, что такие же взгляды были и у вас, но вы убедились в их ошибочности. При этом не следует говорить ни слова о суждениях собеседника. Вы рассказываете о своих уже исправленных заблуждениях и иронизируете над ними.

4. Всегда полезнее подчеркивать общность, а не различия взглядов и начинать анализ ситуаций с тех вопросов, по которым мнения единые. В этом случае проще и доброжелательнее обсуждаются разногласия.

5. В Ваших сообщениях (устных или письменных) не должно быть ошибок, очевидных для слушателей или читателей. В противном случае под сомнение будет поставлено все сообщение. Логика оппонента "Я не могу проверить все утверждения, но там, где проверка возможна, видна явная неправда. Какие гарантии, что достоверно все остальное?".

6. Не должно быть "кажущихся" ошибок. В разных сферах

деятельности возможно разное понимание сходных терминов и понятий, а иногда одни и те же вещи могут быть названы по-разному. Поэтому необходима осторожность при изложении материала, а с партнером следует заранее определить смысл терминов и понятий. Это же относится и к переводам при переговорах с иностранцами, так как неточный перевод может, привести к кажущимся ошибкам в изложении материала.

7. Случайно допущенные ошибки следует немедленно признать. Упорное отрицание явных ошибок и оговорок порождает настороженность и недоверие у партнеров.

8. В серьезных деловых переговорах недопустима крикливая реклама своих позиций. Она порождает "эффект бумеранга", т. е. формирует у собеседников настороженное и даже отрицательное отношение к тому, что предлагается.

9. И совершенно естественно, что с большим желанием принимаются предложения, в которых наглядно демонстрируется их полезность для убеждаемых, и показано, как можно добиться обещаемого результата.

## Глава III "Создание собственного делового образа"

### Тема 7. Концепции лидерства

Современное положение вещей породило так называемый великий парадокс управления, когда менеджерам приходится контролировать все менее управляемые ситуации. Причем с ростом общей нестабильности в мире этот парадокс усиливается. В такой ситуации требуется в первую очередь лидер, а не администратор.

Систематическое изучение проблем лидерства было предпринято с начала 1930-х гг., когда выяснилось, что должность не делает людей лидерами (но эффективные лидеры умело используют ее возможности).

Сначала была поставлена цель выявить необходимые для осуществления функции лидерства характеристики личности. В результате возникла теория лидерских качеств (черт), пытавшаяся определить их необходимый набор.

Например, М. Строгдилл считал, что к таковым относятся: ум, или интеллектуальные способности; превосходство в чем-то над другими; уверенность в себе; активность, энергичность, знание дела.

Дальнейшие исследования привели к формулировке четырех групп лидерских качеств:

1) физические — приятная внешность (рост, фигура, голос), хорошее здоровье, энергичность, представительность и проч.;

2) психологические — темперамент, агрессивность, амбициозность, властность, независимость, смелость, самоутверждение, упорство, мужество;

3) интеллектуальные — ум, логика, память, интуиция, эрудиция, стремление к творчеству, проницательность, быстрота и последовательность, концептуальность мышления, чувство юмора;

4) личностные:

- деловые — организованность, инициативность, дисциплинированность, ответственность, умение рисковать;

- личные — доброжелательность, тактичность, порядочность, участливость, честность, внимательность, коммуникабельность.

Согласно опросу журнала «Менеджмент-ревью» чертами лидеров 1990-х гг. были творческие способности, умение предвидеть, идти по намеченному курсу, целостность, последовательность, твердость, склонность к риску, коммуникабельность, доверие подчиненным.

Для занятия лидирующих позиций, особенно в условиях конкуренции, действительно нужны те или иные выдающиеся качества, набор которых варьируется в зависимости от исторической эпохи. Но этот набор бесконечен, а требуемую степень их проявления и эффективное соотношение определить сложно. Поэтому концепция лидерских черт не позволяет создать универсальную модель лидера.

Исходящая же из нее теория великих людей не может объяснить, почему лица, обладающие данными качествами, не становятся лидерами, и наоборот. Например, почему стал лидером Сталин, явно не отвечавший подавляющему большинству перечисленных требований.

Дальнейшие поиски привели к формированию поведенческой концепции лидерства, согласно которой главную роль в нем играют не личные качества того или иного человека, а манера отношений с окружающими.

По мысли авторов, воздействие лидера распространяется через механизм подражания, принятия членами группы за образец его поведения и ценностей. Поэтому решающей здесь является его способность воздействовать на восприятие действительности последователями.

Основным недостатком этой концепции стал вывод о необходимости поиска некоего оптимального стиля поведения лидера, с помощью которого можно решить все проблемы.

Конечно, личные качества и поведение лидера являются важным условием успеха, но более поздние исследования показали, что большую роль могут сыграть ситуационные факторы, объединяющие особенности личности и поведения.

Человек становится лидером в условиях того или иного конкретного сочетания его личных качеств, характера работы,

особенности внешней среды и т. п. Различные модели поведения лидера бывают эффективны в разных ситуациях и одна — во многих.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительно, но приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации усиливает его позиции в других. Лидерство закрепляется, и человек начинает восприниматься как лидер вообще. Таким образом, лидерами становятся люди, стремящиеся к этому.

В целом для успешного лидерства необходимы человек с определенным набором качеств (выше, чем у остальных) и соответствующая ситуация, повышенная активность.<sup>16</sup>

## **Шесть уроков лидерства<sup>17</sup>**

### **Урок 1**

#### **Доверие - основа лидерства**

Многие люди сыты жизнью по горло, озлоблены, возмущены и пессимистично смотрят в будущее. Лояльность людей по отношению к институтам и лояльность институтов по отношению к людям быстро уходят в небытие. Мы больше не выбираем борьбу в качестве средства для отстаивания собственного мнения: скорее, мы просто изменим его. Понятие «свобода воли» перекочевало из области спорта в мир работы. Как может лидер в подобной обстановке мобилизовать, на первый взгляд, безразличных подчиненных на движение к какому-то неизвестному и абсолютно неопределенному будущему?

С 1980 года люди постоянно отвечали и отвечают до сих пор, что они хотят иметь таких лидеров, которые воплощали бы собой четыре качества, т.е. они хотели, чтобы управляющие были честными, смотрели вперед, вдохновляли и были компетентны. В исследованиях респонденты соглашались с тем, что хотят видеть лидеров прямыми людьми, которым можно было бы доверять и у которых была бы концепция будущего движения, которые были бы исполнены энтузиазмом и страстью, обладали знанием и опытом, а также вели запись выполненных задач.

---

<sup>16</sup> Весин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.- С.121.

<sup>17</sup> Менеджмент XXI века / Под ред.С.Чоудхари: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.26.

Убедительности этим результатам придает также тот факт, что они, по существу, совпадают с характеристиками, формирующими основу того, что эксперты в области коммуникации называют «источником доверия». Оценивая источники информации, которыми являются ведущие программ новостей, продавцы, менеджеры, физики, политики или священники, слушатели чаще верят людям, которых они высоко оценивают за то, что те честны и внушают доверие, компетентны, динамичны и способны вдохновлять. В ходе наших исследований мы обнаружили: подчиненные — последователи ожидают тех же качеств от своих лидеров, что и от любого источника информации, который считают достоверным. Иными словами, они хотят иметь лидера, которому можно доверять. Доверие — основа лидерства.

Мы хотим верить в наших лидеров. Мы хотим быть уверены в них как людях. Мы хотим верить, что на их слово можно положиться, что они — личности, вдохновленные и испытывающие энтузиазм в отношении пути, по которому поведут за собой подчиненных — последователей, что у них есть необходимые знания и умения для того, чтобы направлять других. Доверие — это основание, на котором лидеры и их последователи строят грандиозные мечты о будущем. Без доверия мечты померкнут, а отношения разрушатся. Если люди не верят посланнику, они не поверят и самому посланию. Доказательства этого так часто и в течение такого длительного времени повторялись, что мы решили назвать это «Первым законом лидерства».

Итак, как же лидеры преодолевают цинизм и создают веру и уверенность, которые необходимы для привлечения и удержания лучших людей? Первое действие, которое необходимо предпринять лидерам, — приобрести и поддержать доверие к себе. Лидерство, помимо всего прочего, это отношения между тем, кто хочет вести, и теми, кто решил следовать за ведущими. Качество этих отношений оказывает сильное влияние на обязательства членов организации, на продукцию организации и на ее покупателей.

Ценности и убеждения являются основой доверия к тому или иному человеку. Действительно, слово «доверие» происходит от латинского слова *Credo*, что значит «верю». Люди ожидают от своих лидеров твердых убеждений

и достаточной смелости для защиты своей позиции. Если лидеры

точно не определили, во что они верят, существует большая вероятность того, что они изменят свое мнение под влиянием очередной прихоти или результатов опроса мнений. Таким образом, первым верстовым столбом на пути установления доверия к лидеру является наличие у него четко сформулированной системы ценностей. И важно заметить, что те лидеры, которые наиболее точно определяют для себя ценности, наиболее заинтересованы в достижении стоящих перед организацией целей и решении задач.

Если Вы хотите стать лидером, то возраст не важен. Нужно прежде всего заняться процессом самопознания. Способность завоевать доверие зависит от того, насколько хорошо вы знаете себя. Для завоевания доверия лидеры должны знать, кто они и каких позиций придерживаются. Они должны разработать и сформулировать четкий набор «путеводных» принципов, или философию лидерства. Чем глубже они себя знают, тем лучше они смогут соотносить слова с поступками.

Мы можем ожидать намного более значительных, кардинальных изменений в XXI столетии. Эффективность любой инициативы в проведении изменений косвенно зависит от доверия, оказываемого человеку, который пытается внедрить эти новшества. Последователи с готовностью будут участвовать в процессе перемен, если они доверяют инициатору этих изменений. Поэтому со стороны лидера было бы разумно начинать каждое важное преобразование с «проверки доверия». Эта «проверка» не ограничивается только лишь вопросом типа: «Верят ли они в то, что новая система SAP повысит их производительность?» Нужно также спросить: «Верят ли они в меня и в мою способность внедрять и возглавлять изменения?»

## **Урок 2**

### **Лидерство-дело каждого**

В мифах лидерство ассоциируется с положением превосходства. Это означает, что слово «лидерство» начинается с большой буквы «Л» и, находясь на вершине, вы автоматически являетесь лидером. Но лидерство не должность, а процесс. Он включает умения и способности, которые полезны независимо от того, находится ли тот или иной человек в команде исполнителей или на передовой. Наиболее

же вредным мифом является миф о том, что лидерство — удел лишь немногих из нас. Этот миф увековечивается ежедневно, когда кто-нибудь задает вопрос: «Лидерами рождаются или становятся?». Лидерство — это, конечно, не ген и абсолютно точно не что-то мистическое и эзотерическое, не понятное обычным людям. То, что лишь немногие счастливики могут расшифровать код лидерства, - тоже не более, чем миф. Из всех мифов о лидерстве этот больше других причинил вреда развитию человека и затормозил рост многих стран и компаний, чем другие мифы.

Исследования показали, что лидерство представляет собой видимый глазу, поддающийся изучению набор практических инструментов.

В качестве яркого примера можно привести деятельность руководителя фонда Анжелы Вавиловой, создателем которого явился отец девочки, умершей от лейкемии.

Владимир Вавилов работал водителем автобуса на Казанском Пассажирском Автотранспортном Предприятии №3 с 1994 года и до самого его расформирования и всегда являлся примером для всего водительского состава. Благодаря своей скромности, отзывчивости и умению работать, он завоевал заслуженный авторитет на предприятии. Фотография водителя 2 автоколонны Владимира Вавилова по праву занимала достойное место на доске Почета предприятия. После расформирования АТП-3 в 2006 году, Владимир работает водителем автобуса на пассажирском автотранспортном предприятии №2.

Судьба не баловала Владимира. В 1989 году умерла жена и он один занимался воспитанием 9 летней дочери Наташи. В 1996 году состоялась его встреча с Мариной Алешкиной, будущей мамой Анжелы.

Марина Алешкина, после окончания Казанского Государственного Университета работала на заводе «Радиоприбор». Каждое утро, в одно и то же время, Марина, отправляясь на работу, садилась в один и тот же автобус. Так она и познакомилась с Владимиром, - водителем этого автобуса.

Нашлись общие интересы, завязались дружеские отношения, вскоре пришла любовь. Для Володи и Марины началась счастливая семейная жизнь.

В 1998 году 16 января в семье Вавиловых родилась дочь Анжела. Родители с любовью и нежностью занялись воспитанием малышки, отдавая ей все свое тепло и ласку.

Два с половиной года пролетели быстро. 1 сентября 2000 года начался следующий важный этап в ее жизни - Анжела Вавилова пошла в детский сад, Володя и Марина по прежнему считали себя счастливейшими из родителей и очень радовались за дочку. Но дети, к сожалению, болеют. И особенно, когда только-только начинают ходить в садик. Анжела простудилась. Осложнение - бронхит. Курс лечения, анализы крови и предполагаемый диагноз, который подтвердился 4 ноября 2000 года в первой детской городской больнице Казани - острый лимфобластный лейкоз.

Как могло такое произойти? Что ждет их маленькую и беззащитную перед такой свирепой болезнью дочку? И Врачам был задан главный вопрос: «Есть ли шансы на жизнь?» И Врачи ответили: «Есть!» Но родители должны стать активными помощниками Медиков на период лечения, обеспечив больному ребенку круглосуточный хороший уход, полноценное питание и, самое главное, - при необходимости, в любой момент предоставить доноров для сдачи крови ребенку. Таким образом, перед родителями Анжелы Вавиловой были поставлены конкретные задачи. Расслабляться, плакать, искать сочувствия теперь было некогда. Володя и Марина Вавиловы вместе с лечащим Врачом Анжелочки, заведующей отделением 1-ой городской детской больницы Попковой Раисой Ивановной, вступили в борьбу с коварной болезнью - лейкемией.

6 февраля 2003 года Анжела Вавилова ушла.

В сознании родителей, которое за два с половиной года научилось воспринимать горе не как повод для отчаяния, а как призыв к действию, в тот же день возникло белым-по-красному: "Болезнь излечима, а это значит, что дети от нее умирать не должны". В тот же день(!) родилась мысль о создании фонда помощи детям, больным лейкемией и в тот же день было принято решение, - фонд создать и назвать его именем своей дочери.

Все то, с чем столкнулись Володя и Марина, привело к тому, что у них возникла потребность и необходимость помогать другим детям, которые больны этой же болезнью и другим родителям зная их

проблемы и видя их страдания.<sup>18</sup>

Вам также не нужен титул, не нужна высокая должность или даже средства для финансирования своего проекта. Рассматривая лидерство как некий определенный набор черт характера или ставя его в зависимость от занимаемой должности, создается предубеждение, которое обрекает различные общества на то, чтобы у них было лишь несколько лидеров. Тем временем намного здоровее и продуктивнее было бы начать с простой мысли, что каждый способен вести за собой. Если мы изначально будем считать, что лидерству можно научиться, то обнаружим, что существует множество хороших лидеров — лидер может действовать от имени компании, правительства, школы, религиозной организации, сообщества, группы волонтеров, союза или семьи. Где-нибудь, когда-нибудь лидер внутри каждого из нас может принять вызов и сделать шаг вперед.

Конечно, мы не должны вводить людей в заблуждение, заставляя верить, что они способны достигать нереальных целей. Но мы также не будем исходить из того, что только немногие однажды достигнут мастерства в области лидерства или какой-либо другой области человеческой деятельности. Наибольшего успеха в максимальном раскрытии потенциала других достигнут те, кто ставит достижимые, но долгосрочные цели и верит, что обладают способностью развивать таланты людей.

Лидерство-инструмент, который используют обычные люди, когда они пытаются получить от себя и других лучшие результаты. Независимо от того, работаете ли вы в частном или общественном секторе, являетесь ли вы наемным рабочим или добровольцем, родителем или студентом, занимаете ли вы рядовую должность или высокий пост, мы верим: вы способны развивать в себе лидерские качества намного успешнее, чем когда-либо устанавливала традиция. Высвободите в каждом лидера — и свершатся необыкновенные дела.

Подготовка лидеров — это совсем не то же самое, что подготовка исполнителей. Если мы хотим иметь много лидеров, нам надо

---

<sup>18</sup> Общественный благотворительный фонд помощи детям, больным лейкемией РТ им. Анжелы Вавиловой - URL : <http://www.angela-vavilova.ru/history.htm> (дата обращения 12.05.2011.)

последовать примеру организаций, которые привлекают лидеров к обучению лидеров. Мы должны расширить нашу концепцию лидерства так, чтобы включить в нее как стоящих на нижних уровнях организации, так и занимающих высшие исполнительные посты. Когда каждый в нашей организации будет вести себя как лидер, когда каждый бросит вызов, вдохновит, передаст полномочия, смоделирует и поощрит — общее участие существенно увеличится, и организация скорее достигнет успехов. Секрет наиболее эффективно работающих организаций заключается в том, что каждый, находящийся в ней, знает: там ожидают лидерства на всех уровнях и поощряют его, каждый в организации несет ответственность за то, чтобы способствовать реализации необычных идей.

### **Урок 3**

#### **Вызов — это возможность стать великим**

Ждать разрешения, чтобы начать действовать, не присуще лидерам — напротив, для них характерно действовать, ощущая экстренность ситуации. Лидеры перехватывают инициативу. Учреждение организации, спасение положения в проигрышной ситуации, значительное улучшение общественного благосостояния, повышение качества жизни людей требует активности. Если вы хотите быть лидером, то первым делом должны отправиться в путешествие ради новых открытий.

### **Урок 4**

#### **Лидеры фокусируются на будущем**

15 октября 1978 г. в 3.29 дня команда из десяти женщин совершила нечто, чего ни одна группа еще никогда не совершала. Американская женская Гималайская экспедиция стала первой командой альпинисток, которые достигли вершины Аннапурна I — десятой по высоте горе в мире.

Способность смотреть вперед — вот что отличает лидеров от остальных достойных доверия людей. Хотя доверие других является основой лидерства, но именно умение нарисовать воодушевленную и облагораживающую картину будущего составляет суть того, что по-

настоящему выделяет лидеров.

Лидер американских альпинисток видела то, что не видели другие. Она придумывала для своей группы нечто, далеко выходящее за рамки обыденного, а так же за пределы того, что представлялось возможным другим. Это доказывало лидеру альпинисток, что женщины способны делать то, что другие считали невыполнимыми. Она и другие лидеры обладают способностью «рисовать в своем воображении будущее», смотреть за горизонт времени и представлять, что впереди ждут еще более великие свершения. Они увидели нечто, находящееся на горизонте, что на расстоянии видится смутно, - что-то недоступное глазу других. Их воображение рисовало им, что совершать подвиги можно или, что обыденное можно превратить в нечто особенное. «Для того, чтобы достичь той или иной цели, неважно в альпинизме или в бизнесе, нужно знать, куда вы держите курс».

Все предприятия или проекты, большие и маленькие, начинаются в голове. Они начинаются с воображения и с веры в то, что простая иллюзия сегодня может однажды стать реальностью. Без четкого представления о будущем следующие за лидером будут так же нервничать, как туристы, которые едут на машине в тумане по горной дороге.

Восхождение на гору — прекрасная метафора для лидерства в области внедрения изменений в организации. Цель — и есть видение. В вашем сознании всегда есть образ пика, когда вы готовитесь к восхождению, а затем совершаете его. Дон Беннетт — первый инвалид, покоривший гору Раньер, - сказал нам, что по тысяче раз в день представлял стоящим на вершине. Лидеры должны последовать его примеру: сфокусировать свое видение на цели и сконцентрировать сознание на том, каким образом ее достичь.

Лидеры должны уметь делать, как минимум, еще две важные вещи, чтобы укрепить свою способность привлекать других воодушевляющим образом будущего. Во-первых, необходимо больше думать, читать, изучать и реагировать на будущее. Лидеры должны быть преданны этому будущему независимо от того, будет ли эта преданность выражаться в посещении собственных исследовательских лабораторий компаний или лабораторий ближайших университетов, в разговорах со своими коллегами в других странах мира или в поисках в Интернете веб-страниц с описанием последних тенденций

В диалог о будущем лидеры также должны вовлекать своих последователей. Необходимо, чтобы идущие за вами с энтузиазмом обсуждали волнующие возможности, поскольку, когда другие могут четко увидеть свое место в уникальном образе будущего, они намного охотнее будут стремиться к этому будущему. Все вышесказанное похоже на составление картинки - головоломки из множества фрагментов. Намного легче собирать такую головоломку, когда мы видим готовую картинку сверху на коробке перед тем, как начнем ставить каждый фрагмент на место. Лидеры должны уметь живо нарисовать эту картину.

## **Урок 5**

### **Лидеры — это игроки в команде**

Лидерство-это не сольное выступление. Среди тысяч изученных нами примеров лучшего индивидуального лидерства мы не нашли ни одного необычайного достижения, имевшего место без активного участия и поддержки множества людей. Вряд ли мы столкнемся с чем-либо подобным и в XXI в. Лидерство- это диалог, а не монолог.

Если вашей целью являются превосходные результаты, то вы сможете добиться их за счет кооперации, а не упорной конкуренции и индивидуальных достижений. Конкуренция практически никогда не приводит к лучшим результатам. Погоня за превосходством — командная игра. И справедливость данного утверждения становится еще более очевидной, если действуешь в чрезвычайно опасных и острых условиях, с которыми, скорее всего, придется иметь дело в начале XXI в. Попытка преуспеть и обогнать других — две разные вещи. Первое связано с достижением превосходства, второе — с тем, чтобы доказать несостоятельность другого. Первое имеет дело с достижением, второе — подчинением. Вместо того чтобы сосредоточить внимание на конкуренции как отправной точке, истинные лидеры сосредотачиваются на создании ценности для своих покупателей, интеллекте и умениях своих студентов, здоровье своих пациентов и гордости своих граждан. В более сложном и взаимосвязанном мире стратегии победы будут всегда строиться на философии «мы», а не «я».

В основе сотрудничества лежит доверие. Вы не можете

лидировать без доверия. Знаменитые лидеры заняты построением отношений, основанных на обоюдном уважении и заботе. Чувство силы, точнее, чувство того, что «способен», приходит с возможностью самим осуществлять постоянный контроль над собственной жизнью. Когда мы чувствуем, что способны определять свою судьбу, когда мы верим в то, что можем мобилизовать ресурсы и направлять их на решение той или иной задачи, тогда мы будем настойчивы в нашем стремлении к достижениям. Но когда мы чувствуем, что находимся под контролем других, когда нам не хватает ресурсов, - тогда мы можем подчиниться и не демонстрируем желания добиться превосходства. Лидеры, пользующиеся доверием, предпочитают отдавать часть своих полномочий, чтобы развивать в другом чувство уверенности, независимости и личной значимости. Делая других сильнее, вы явно увеличиваете шансы на успех.

Самый верный способ определить, насколько можно доверять лидеру, - это проследить, на что он обращает внимание и что делает. Лидеров оценивают исходя из того, как они проводят время, реагируют на критические ситуации, какие истории рассказывают, какие вопросы задают, а также на основе выбранных ими языка и символов и применяемых мер. Каждая оценка организации должна включать проверку руководителей по этим основным критериям. Необходимо, чтобы лидеры осознали: следует соотносить слова с действиями. Ничто не раздувает огонь цинизма сильнее, чем лицемерие, и лидеры должны постоянно сохранять бдительность, чтобы согласовывать свои дела со словами и подавать пример другим. Лидеры, подобно Антонио Зарату, должны сначала понять, за что они выступают, и поверить в это, а затем предпринимать конкретные действия, соответствующие этой вере.

## **Урок 6**

### **Забота — основа лидерства**

В течение многих лет мы все шли по ложному пути. Мы действовали, руководствуясь некоторыми мифами о лидерстве и управлении, которые не давали нам увидеть правду. Среди этих ложных представлений можно, во-первых, выделить миф грубого индивидуализма. Существует вера в то, что индивидуальные

достижения принесут нам лучшие результаты. «Хочешь, чтобы что-то было сделано правильно, - слышим мы — сделай это сам». Мы, кажется, согласны верить: для того чтобы максимально хорошо работать, нам не нужны помощники. В действительности ни один человек не старается изо всех сил в одиночестве. Мы не можем совершать необычные поступки в одиночестве, не имея никакой поддержки, никакого поощрения, никаких отзывов, укрепляющих в нас уверенность, и никакой помощи со стороны других. В одиночестве мы не примем лучшего решения, мы не получим лучшие оценки и не станем бежать быстрее, мы не достигнем самых высоких уровней продаж, мы не изобретем прорывные товары для рынка, и вообще — мы больше не живем. А если бы даже и жили, то какие бы последствия это за собой повлекло?

Мы работали, руководствуясь также мифом о том, что лидерам нужно быть спокойными, холодными, рациональными; они должны были отделять эмоции от работы. Нам говорят, что настоящим лидерам не нужна любовь, привязанность и дружба. «Это не соревнование по популярности», - подобную фразу мы все слышали не раз. «Меня не заботит, любят ли меня. Я хочу только, чтобы люди меня уважали». Бессмыслица. В основе лидерства лежит настоящая забота о людях. «Вдохновение сердца — это наиболее важная методика лидерства, потому что она является наиболее личностной». Лидерство полностью сводится к людям, а если вы собираетесь вести за собой людей, вы должны заботиться о них.

Центр креативного лидерства исследовал процесс подбора персонала. Полученные результаты подтверждают наблюдения Кондианни. Изучая три ключевые переменные успеха для трех высоких должностей в крупных организациях, специалисты Центра выяснили, что фактором успеха номер один являются «отношения с подчиненными»

Все еще более поражающем своими результатами исследовании специалисты ССЛ открыли нечто, призванное навеки положить конец мифу об исключительной рациональности менеджера. Используя огромное число параметров оценки, исследователи подвергли оценке ряд факторов, которые потенциально могли иметь значение для успеха менеджера. Они обнаружили, что есть только один фактор, который существенно отличал топ-менеджеров от менеджеров низшего звена.

**FIRO В** позволяет измерить два аспекта трех основных общечеловеческих потребностей-степень, до которой мы проявляем участие и нуждаемся в участии, контроле и любви.

Популярной в отношении менеджеров является точка зрения, что они должны осуществлять контроль. Таким образом, можно подумать: это и есть фактор, который позволяет отличить наиболее способных менеджеров от наименее способных. Но исследователи Центра обнаружили иное. Единственный фактор, отличающий высший уровень руководства от нижнего, состоит в проявлении любви. В противоположность популярному мифу о хладнокровном боссе, которого мало заботят чувства людей, наиболее успешные менеджеры высказывали большую теплоту и даже восхищение по отношению к другим. Они становились ближе людям, могли поделиться мыслями и чувствами и были более открыты, чем их менее успешные коллеги.

## **Тема 8. Имидж делового человека**

### **Как создать свой деловой образ**

Прежде чем приступить к созданию своего личного делового имиджа, необходимо достаточно реалистично осознать, кто вы для окружающих и каков ваш нынешний образ в их глазах. Редко кто может достоверно описать самого себя. Чаще всего собственная самооценка бывает или абсолютно отрицательной или совершенно положительной. Это, как правило, самообман. Вы должны научиться непредвзято оценивать самого себя.

Важно выяснить, что в данный момент думают о вас окружающие. Не следует решать, какой образ желательно явить миру или как вы должны изменить свой теперешний имидж, пока хорошо не уясните, каким вас видят другие. Этих «других» в вашей деловой жизни будут представлять различные группы людей из ваших коллег, партнеров, клиентов, посетителей. И хотя вы нуждаетесь в стабильном имидже, вам все-таки нужно представлять себя этим различным группам в соответствующем образе, что в итоге поможет вам четко определить различные аспекты вашего имиджа для разных категорий людей. Поэтому вам не следует демонстрировать один и тот же имидж для разных людей.

Из этого следует, что вы не должны вести себя во всех ситуациях и со всеми одинаково. Так, стиль поведения, избранный вами в повседневном общении с коллегами, может не принести успеха при разговоре, например с вашим начальником.

Поэтому прежде всего надо учитывать, на какую группу людей вам необходимо произвести хорошее впечатление в той или иной ситуации. Нужно также четко уяснить, что именно впечатляет вас в других и заодно прикинуть, по силам ли вам адаптировать подобные качества к собственному имиджу.

При создании делового имиджа необходимо учитывать ожидания людей. Если они считают, что вам следует проходить в дверь первым, вы так и должны поступать, даже если это противоречит вашей природной вежливости. Если вы хотите, чтобы вас уважали, надо вести себя так, как, по мнению людей, вы должны себя вести в вашем положении. Если вы станете поступать наоборот, все начнут конфузиться, не зная, чего же от вас можно ожидать дальше. Значительная часть вашего имиджа должна ясно указывать, что вы неизменно учитываете ожидания окружающих.

Решите, как бы вам хотелось, чтобы люди вели себя с вами на различных уровнях, и определите, как следует вести себя с ними. Будьте внимательны, не слишком отклоняйтесь в поведении от группы к группе. Если будете часто менять свое поведение от неофициального к сверхофициальному, вы будете невольно озадачивать людей, вызывая у них беспокойство, - ведь они перестанут понимать, как реагировать на вас в той или иной ситуации.

Но вам следует делать не только то, что требуется для приспособления своего личного имиджа к различным группам людей. Необходимо еще ясно понимать, какой аспект своей работы вы желаете улучшить и кому должно быть адресовано такое улучшение, а также установить, приведет ли оно к положительным изменениям в вашем профессиональном или политическом облике. Он имеет много граней, и потому весьма желательно обнаружить именно те достоинства, которые и могут составить ваш капитал.

Деловой имидж (как и всякий другой) следует строить на вашем искреннем «я». Основа его привлекательности для людей, с которыми вы встречаетесь, заключается в том, что они должны видеть вас

настоящего, а не какую-то искусственную модификацию вашей личности. Вы, конечно, можете радикально изменить свой имидж, оторвать его от вашего естественного «я», но это будет продолжаться очень недолго. Вас выдадут непредусмотренные мелочи.

Если же вы создадите обновленный имидж на вашем истинном «я», тогда то новое, что увидят в вас люди, будет воспринято ими как расширение сути вашей личности. Они не посчитают такое неуместным, хотя и заметят перемены. Так что не бойтесь вносить в свой имидж изменения, которые необходимы в первую очередь. Помните только, что какой бы имидж вы ни старались явить окружающим, он, прежде всего, должен быть отражением вашей внутренней сути и прочно базироваться на ней. И самое главное, чтобы он основывался исключительно на лучших чертах вашей истинной личности.

Манеры поведения как форма выражения делового имиджа весьма существенно влияют на его создание. Однако ими нужно пользоваться умело, поскольку, если ваше поведение по отношению к разным людям одинаково, это не всегда пойдет вам на пользу. Например, если вы постоянно придерживаетесь веселого и напористого стиля поведения, это может сойти с вашими коллегами, но будет раздражать начальника или клиентов.

Хорошие манеры начинаются с понимания нужд других и стремления оказать им посильную помощь. Вы всегда должны адаптировать свой личный стиль поведения к различным группам людей и отдельным личностям, чтобы обеспечить их расположение. Если требуется смягчить ваше поведение, пойдите на это. Лучше приспособиться, чем потерять клиента или потерпеть неудачу в попытке добиться политического успеха.

Положительный образ в глазах окружающих людей во многом зависит от соблюдения Вами правил и условностей делового этикета. Благодаря наличию этой формы выражения делового имиджа Вы приобретете оттенок личного обаяния. Соблюдение правил этикета не является чересчур обременительной обязанностью. Вам не придется круто ломать себя и вносить в свой характер радикальные изменения. Нужно лишь провести его небольшие «регулировки».

Практикой делового общения доказано, что никакая другая

способность, которой может обладать деловой человек, не дает ему такого авторитета и возможности быстро сделать карьеру, как умение хорошо говорить и грамотно писать. Человек, обладающий этими качествами, всегда более авторитетен, чем тот, кто ими не обладает. Однако научиться хорошо говорить и грамотно писать - большое искусство. Оно требует мобилизации мышления, памяти, большого словарного запаса, всей духовной сферы и психологической устойчивости. Из всех форм выражения делового имиджа это, пожалуй, та, которая достигается с наибольшим трудом.

Другой коммуникативной формой выражения делового имиджа является поведенческая техника, выражающаяся в умении использовать приемы и способы поведения, которые обеспечивают наибольший успех. К ним относится умение создавать благоприятный психологический климат деловой беседы или коммерческих переговоров, аргументировать свои высказывания, опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать, защищаться от некорректных собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, использовать приемы психологической разрядки и т. п.

Однако использование этих приемов и способов поведенческой техники может не дать ожидаемого успеха, если не выбирать из них наиболее подходящие для данной деловой ситуации, т. е. если не овладеть искусством поведенческой тактики, которая, так же как поведенческие стратегия и техника, является важной коммуникативной формой выражения делового имиджа. Действительно, если не применять необходимую для данного случая тактику поведения, не учитывать психологические особенности собеседников и не уметь выбирать нужную форму поведения в конфликтных ситуациях, то рассчитывать на успех просто нереально.

Подобно тому, как привлекательный внешний вид, хорошие манеры, умение хорошо говорить и правильно вести себя в различных деловых ситуациях соответствуют представлениям об образе преуспевающего человека, так и правильно оборудованный и хорошо оформленный интерьер рабочего офиса способствует повышению делового статуса его хозяина, являясь как бы его своеобразной визитной карточкой. Это позволяет с полным основанием считать оборудование и оформление делового офиса одной из внешних форм выражения делового статуса любого солидного бизнесмена или

политика.

Действительно, интерьер и оборудование офиса говорят о многом: о достатке фирмы, ее надежности и основательности, солидности политической партии. Поэтому при построении делового имиджа надо стремиться к тому, чтобы место, где вы принимаете людей, производило на них как можно лучшее впечатление, чтобы атмосфера этого места способствовала повышению вашего делового статуса, а не снижала его.

### **Внешний облик делового человека**

Ведение любого дела - это прежде всего установление контактов, в которых, по подсчетам психологов, в 80 случаях из 100 свое отношение к другому человеку люди строят на основе первого впечатления, важнейшей составной частью которого является внешний вид. Поэтому в деловом мире требованиям к внешнему виду отводится весьма важное значение, поскольку именно от него в значительной мере зависит отношение со стороны окружающих.

Особенности внешнего вида выступают у многих людей носителями определенной информации о человеке. Особенно большое влияние на восприятие человека оказывают его физические данные. В деловых отношениях следует учитывать, что у людей сформировались определенные стереотипы, в соответствии с которыми какая-либо особенность внешнего вида воспринимается ими как признак черты характера.

При этом важно заметить, что внешний облик - это не только отражение внутреннего состояния человека и его отношения к окружающему. Внешнее, в свою очередь, влияет на внутреннее.

От того, как вы себя оденете, будет в значительной степени зависеть отношение к вам со стороны окружающих вас людей.

Предпринимательская деятельность также как и политическая предъявляет особые требования к одежде. Внешний облик ее участников - это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального оппонента, партнера или клиента костюм человека служит своеобразным кодом, свидетельствующим о степени его солидности и надежности.

В настоящее время принято считаться с советами модельеров. основополагающим принципом при составлении гардероба, по их мнению, должна стать универсальность одежды. Если в гардеробе много вещей, которыми редко пользуются, значит, гардероб составлен неправильно.

Не менее важное требование к одежде - ее опрятность. Ощущение неопрятности всегда вызывает неприятное чувство и свидетельствует о неуважении к окружающим. Очень важно и другое элементарное требование к одежде - аккуратность. Плохо завязанный или сдвинутый набор галстук, нечищенные ботинки, плохо прилаженная одежда, мятый костюм или неглаженная рубашка рожают ощущение суетливой поспешности или лени, нетребовательности к себе или безразличия к окружающим. Все эти недостатки, малые и большие, в любом случае вызывают ответную реакцию неодобрения или снисходительности.

Слово «мода» происходит от латинского «модус» - мера, образ, вид, способ и означает господство в обществе в данный период определенных форм, касающихся различных сторон быта (главным образом одежды) и обусловленных национальными традициями, сложившимися вкусами, уровнем достигнутого экономического и общественного развития производства и бытовых потребностей. В основе моды лежит стремление к усовершенствованию внешних форм быта.

Мода в деловом мире не есть что-то обязательное для всех. Однако, если подавляющее большинство людей начинает носить одежду нового стиля, ваш консерватизм рискует оказаться смешным. В то же время слепое следование моде также нежелательно, поскольку в сверхмодно одетом человеке прослеживается желание казаться значимым, когда его истинное положение таковым не является.

Красивая, гармоничная, модная в хорошем смысле одежда украшает, делает совершенней и привлекательней внешность, заставляет внутренне подтягиваться, вызывает стремление к аккуратности и чистоплотности. Поэтому отношение к красоте одежды как к чему-то ненужному и незначительному отражает устаревшие взгляды и может только помешать сделать жизнь красочной и яркой.

## **Культура одежды делового мужчины**

Если вы спросите, что такое «деловой мужчина», вам вряд ли скажут что-то конкретное. Но если вы попросите описать, как он должен выглядеть, то подавляющее число ответов будет примерно начинаться так: «Это человек в костюме». Конечно, будут упомянуты и вежливость, и опрятность, подтянутый вид, и многие другие факторы. Но главным, неотъемлемым атрибутом его внешности практически единодушно и без запинки будет назван костюм.

И это действительно так. Самая распространенная и наиболее признанная на сегодня одежда настоящих мужчин - это, несомненно, костюм. Можно с уверенностью сказать, что он стал «рабочей одеждой» современного делового человека во всех странах мира. Лучше всего в качестве «базовой модели» приобрести себе костюм на каждый день, т. е. костюм из материала неброского цвета в мелкую клетку или полоску, и другой костюм, более строгий, из материала темно-серого, темно-синего или черного цвета, в котором подобает присутствовать на мероприятиях праздничных или торжественных.

Если оба костюма умело подобрать по цвету, то в некоторых случаях их можно использовать, комбинируя один с другим. Эти два костюма может хорошо дополнить комбинированный костюм спортивного типа, на каждый день. Такой костюм теперь все чаще надевают на работу. Он состоит из брюк и пиджака, которые могут отличаться по цвету и рисунку, но должны гармонично дополнять друг друга. Так, к пиджаку в клетку или полоску лучше всего подходят однотонные брюки, а к брюкам в клетку или в полоску - однотонный пиджак.

Легкий костюм из хлопчатобумажной ткани или искусственного волокна для теплого времени года стал теперь непременным реквизитом мужского гардероба. Материал такого костюма может быть одноцветным либо с рисунком, светлых или темных тонов - это зависит от имеющихся в вашем распоряжении сорочек и туфель, которые должны гармонировать по цвету с костюмом.

Рекомендуемые цветовые сочетания элементов мужской  
одежды<sup>19</sup>

| Костюм            | Сорочка  | Галстук                                       | Ботинки                        | Носки                                 |
|-------------------|--|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| Серый             | Белая,<br>голубая, розовая,<br>цвета слоновой<br>кости | Любого цвета                                  | Черные                         | В тон галстуку                        |
| Темно-серый       | Белая,<br>светло-розовая,<br>слоновой кости            | Красно-черный                                 | Черные                         | Черные                                |
| Темно-голубой     | Белая,<br>слоновой кости                               | Серо-красно-бордовый                          | Черные,<br>темно-              | Серые, бордо<br>коричневые            |
| Темно-синий       | Белая  | Бело-красно-голубой                           | Черные                         | Темно-голубые,<br>темно-бордовые      |
| Темно-зеленый     | Слоновой кости   | Красно-зелено-коричневый                      | Коричневые                     | Коричневые                            |
| Песочный          | Светло-голубой   | Темно-голубой                                 | Светло-коричневые              | Светло-голубые                        |
| Светло-коричневый | Белая, розовая,<br>табачная                            | Зеленый,<br>бордовый,<br>красно-черный        | Кофейные,<br>красно-коричневые | Бордо                                 |
| Темно-коричневый  | Белая, бежевая,<br>светло-розовая                      | Зелено-коричневый,<br>красно-черный           | Коричневые                     | Кофейные,<br>бордо                    |
| Черный            | Белая  | Серебристо-серый,<br>красно-черные,<br>черный | Черные                         | Дымчатые,<br>черные, темно-фиолетовые |

Для мужчин среднего роста и нормального телосложения огра-

<sup>19</sup> Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. – М.: Ось-89, 2002. – С.25.

ничений в одежде не существует. Не надо только злоупотреблять отделкой и украшениями. Высоким, стройным идет одежда из двух частей и из ворсистых тканей. Полная фигура требует осмотрительности при выборе как материала, так и модели. В этом случае более приемлемы гладкие ткани неярких тонов и с рисунком в узкую полоску, расположенную вертикально.

Особо хочется обратить внимание на то, что в ансамбле мужской одежды велика роль сорочек. Можно иметь пару выходных костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточно, чтобы смотреться эффектно и свежо. Но при обязательном условии: иметь не менее дюжины различных сорочек. Чаще всего в деловом мире используется белая или светлая (голубая, бежевая, в темную или мелкую полоску, в чуть заметную клеточку) сорочка.

Сорочка всегда должна быть светлее самой темной нити в костюме. Пестрые и клетчатые обычно носятся без галстука. Если же с галстуком, то лучше - гладким. Сорочки спортивного типа застегиваются под горло.

Носить сорочки с короткими рукавами не следует, поскольку манжеты сорочки должны выступать из-под рукавов пиджака примерно на два сантиметра. На все виды приемов рекомендуется надевать белую (не трикотажную) сорочку с крахмальным воротничком.

В костюме делового мужчины особая роль отводится галстуку. У англичан даже существует выражение: джентльмен может иметь один-единственный костюм, но при этом у него должна быть дюжина галстуков.

Галстук почти всегда отражает вкус владельца. Иногда выбрать его очень трудно, поэтому рекомендуется наряду с пестрыми галстуками из шелка, искусственного шелка или искусственного волокна приобрести два-три шерстяных однотонных галстука, которые можно спокойно носить с любимым костюмом. Однако универсальными цветами для галстука был и остается малиновый и бордовый. Черный галстук надевается только в знак траура или, если это положено, к форменной одежде. Выбор галстука зависит от цвета и рисунка ткани костюма, а также его фасона. К строгому деловому костюму подходят галстуки из натурального и искусственного шелка.

«Бабочки» приняты только в официальных случаях. Они должны быть выдержаны в изысканных тонах. Бант прикалывают только к праздничным и строгим костюмам.

Что касается обуви, то надо знать, что для строгих костюмов рекомендуется надевать туфли или ботинки темно-коричневого или черного цвета. Светло-коричневые или коричневые туфли совершенно не подходят к черному костюму, черные же туфли подходят к коричневому костюму. В летнее время к нетемному костюму можно надевать цветную обувь. На приемы нельзя надевать сандалеты или сандалии. Ботинки на толстой подошве, грубые спортивные ботинки и сандалеты подходят только к спортивной, но не к выходной одежде. Лакированные надеваются только к смокингу.

Перчатки лучше всего иметь светло-коричневые, поскольку они подходят к темно-коричневому или серому зимнему пальто. Черные перчатки надевают только к совсем темному пальто. Надевая праздничный костюм, лучше всего подобрать к нему матерчатые или кожаные перчатки нейтральных тонов.

К деловому костюму следует подобрать и соответствующее пальто. Пальто не приобретают так часто, как другие предметы одежды, хотя бы по чисто финансовым соображениям. Покупая пальто, помните, что «сей предмет» служит не только для вечерних выходов, но и предохраняет от дождя и снега.

Вместе с тем не нужно стараться подавить окружающих богатством своего костюма, свидетельствующим о вашей мощной кредитоспособности. В большинстве промышленно развитых стран тяжелые золотые перстни, цепочки и браслеты, бросающиеся в глаза часы или излишняя пестрота галстука могут только зародить подозрение в вашей несерьезности.

Правда, есть регионы (например, арабский Восток), где не только допускается, но даже требуется от человека с положением демонстрация роскоши как наглядное свидетельство его процветания. Такими «признаками успеха» являются и платиновые зажималки с монограммами, и часы с бриллиантами, и запонки с драгоценными камнями.

## **Культура одежды деловой женщины**

Для женщины, желающей добиться успеха в делах, очень важно помнить о своей внешности, более того, поставить ее на службу. Деловая женщина не может прийти на работу просто в брюках и кофточке. В брючном костюме - может, а в обычной кофточке и брюках - не может, поскольку это одежда для дома. Деловая женщина никогда не придет на работу сильно декольтированная, в платье без рукавов или в майке и без чулок. Во всем мире основная форма женской одежды для работы - это костюм. Платье можно позволить себе только в жару и только однотонное.

В гардеробе деловой женщины должны быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и «гасит настроение». Деловую одежду отличают классический покрой и многофункциональность. Но тем не менее и здесь предназначением женской одежды было и остается подчеркивание личной незаурядности и элегантности. Женщина всегда обладает правом на оригинальность своей одежды и на свой стиль в ее ношении.

Особенно ценен хороший вкус, который проявляется в умении подбирать для своей одежды ткани по структуре и расцветке. Так, худеньким женщинам лучше всего шить или покупать одежду из легких «торчащих» тканей или из тканей с большим ворсом. Полным, наоборот, пойдут тяжелые, «падающие» ткани. К тонким фигурам хорошо подходят ткани ярких расцветок с крупным рисунком, с поперечными или косыми полосами, в крупную клетку, а также однотонные светлые ткани (белые, голубые, желтые и т. д.) с различными блестящими оттенками. Женщинам, имеющим полную фигуру, больше идут ткани с мелким рисунком, продольными полосами и однотонные ткани темных расцветок (черные, коричневые, красные и т. п.). Такой подбор цветов и рисунков объясняется их световыми эффектами: в первом случае они как бы укрупняют фигуру, во втором - делают ее тоньше.

Особо хочется остановиться на критериях цветового решения, связанного с женской одеждой.

Ткани подбираются в зависимости от цвета и характера кожи, волос, лица женщины. Ткани пастельных оттенков подходят только к

хорошему цвету лица и гладкой коже, не имеющей каких-либо изъянов, родинок и т. д. Голубой цвет идет блондинкам, обладающим ярким цветом лица. Для них также хороши розовый и оранжевый цвета, оттенки черного, белого, серого цветов. Рыжеволосым не идут розовый, оранжевый и желтый цвета. Им подходит коричневый с фиолетовым оттенком, зеленый или голубой цвета. Брюнеткам лучше носить платья ярких тонов (красного, черного, фиолетового и т. п.).

В одежде должно быть два, максимум три предмета ведущего тона. Так, если у вас черные пиджак и юбка, то следует иметь либо черные туфли, либо черную сумку. Таким образом, цвета должны подбираться так, чтобы подчеркнуть основной доминирующий цвет или контрастировать с ним. Удачны, например, такие сочетания: черный, серый и фиолетовый цвета; синий, серый и голубой; беж, коричневый и зеленый и т. п. Еще легче подобрать два тона, например, красный с черным, синий с белым, серым, голубым, желтым или малиновым.

Однако лучшими цветами делового платья считаются темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно синий и светло-синий.

В одежде делового стиля предпочтение отдается не только гладкоокрашенным тканям названных цветов, но и различным вариантам полосок и клеточек в серых и серо-синих тонах. В то же время совершенно нежелательны геометрические, растительные или абстрактные рисунки.

В имидже деловой женщины имеются и другие ограничения. В частности, не нужно первой появляться на работе в остро модной одежде, носить брюки, если работаете среди мужчин, и вообще одеваться в мужском стиле. Лучше всего надевайте костюм или блузку с юбкой. Причем чрезмерно укорачивать юбку, повинуюсь моде, не следует.

Также не следует носить вещи, чересчур подчеркивающие вашу привлекательность (облегающие свитеры, джинсы). Может получиться так, что мужчины, вместо того чтобы слушать вас на переговорах, будут рассматривать ваши достоинства. Кроме того, у них может сложиться впечатление, что вы в первую очередь предлагаете убедиться в красоте своей фигуры, а не в деловых качествах.

Туфли желательно носить простые на среднем каблуке, а чулки -

телесного цвета. Пальто и плащ должны закрывать юбку или платье. В специальных случаях можно пользоваться спортивной одеждой хорошего качества.

Для женской деловой одежды подходит платье с жакетом в тон. Блузка или блайзер должны контрастировать с платьем, а свитер на работе, как уже отмечалось выше, вообще носить не принято.

Волосы делают лицо привлекательным не сами по себе (хотя и это важно), а в виде прически. Главное, что должна сознавать каждая женщина, - это то, что ее прическа все время должна быть в порядке. Поэтому остановимся на этом элементе оформления женской внешности более подробно.

Волосы деловой женщине лучше иметь средней длины - это значит, что они не должны напоминать прическу мальчика или мужскую прическу, но и не должны быть ниже плеч. Женщины с очень длинными волосами могут быть привлекательными, но в ущерб их служебному авторитету.

Женщины, как известно, красят волосы, чтобы выглядеть моложе и красивее. Что касается седины, то насколько она прибавляет солидности мужчине, настолько же отрицательно влияет на облик женщины.

В психологическом плане темные волосы женщины ассоциируются с властью, светлые же способствуют ее популярности. Однако всякие эксперименты с волосами, особенно с цветом, снижают авторитет деловой женщины. Особенно нежелательно, окрашивать волосы в два тона (различные пряди) и более.

Для каждой женщины очень важен выбор прически; здесь действует ряд правил<sup>20</sup>.

Первое правило. Прическа выбирается с учетом фигуры. Крупная и высокая женская фигура: средняя длина волос должна быть до мочки уха, увеличен их объем на височной части. Маленькая и полная фигура: ей пойдут волны или легкие кудри, уходящие в теменную зону. Маленькая и худенькая женщина: линия каре - короткий и удлиненный вариант, увеличенный объем волос около ушей и висков

Второе правило. Прическа выбирается с учетом типа лица. О том,

---

<sup>20</sup> Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. – М.: Ось-89, 2002. – С.40.

какие существуют типы лица, говорилось ранее. Нет особых проблем с выбором прически для тех, у кого овальное лицо. К круглому лицу пойдет каре классического или романтического стиля. Женщине с квадратным лицом не следует открывать лоб, рекомендуется челкой прикрывать верхнюю часть лба.

Существуют корректировки отдельных частей лица. Так, длинный нос требует напуска волос, вздернутый - использовать кудри. Скошенный подбородок выправят зачесанные назад волосы или прическа с пробором.

Третье правило. При выборе прически следует принимать во внимание форму головы. Если заметно выражена теменная часть, то желательна стрижка, скрывающая объем теменной части. Если скошена линия лба, то лучше всего длинные волосы в области челки.

Теперь несколько полезных советов по макияжу. Блондинкам, предпочитающим холодную гамму, рекомендуются розоватые, серые, сливовые и серо-голубые тени, бежевый или розовый тональный крем. Теплую гамму у блондинки создают каштановые или медные тени для век при золотисто-бежевом тоне лица. Остальной макияж сдержанный, помада может быть яркой.

Черноволосым женщинам не следует применять ярких и так называемых чистых цветов. Серые и розовые тени «смягчают» взгляд.

Каштановые оттенки волос нейтральны. Их отлив может быть теплым (коричневым и красноватым с желтым) или холодным (пепельно-каштановым). Если волосы медно-каштанового оттенка, а глаза цвета лесного ореха, то предпочтение следует отдавать светло-бежевому тону лица. Глаза подчеркиваются сочетанием теней коричневого и рыжеватого цветов или золотистого и цвета листвы. Румяна и губная помада в таком случае - медных и коричневато-оранжевых оттенков.

Если волосы пепельно-каштановые, а глаза карие, голубые, тон лица розовый. Макияж глаз - желто-каштановый с бежево-розовым.

Дадим еще ряд советов, полезных деловой женщине. Косметикой пользуйтесь в меру и не употребляйте броских цветов. Запах духов должен быть также едва заметен, но сами духи - дорогими и тонкими. Не следует смешивать разные украшения - например, цепочки, бусы в сочетании с брошкой. Сейчас многие молодые женщины и девушки

надевают одновременно на одну руку золотые и серебряные кольца, что считается модным, хотя на самом деле свидетельствует об отсутствии вкуса.

Иногда женщины носят подследники с босоножками. Это не рекомендуется. Подследники существуют только для того, чтобы носить их с туфлями без чулок, но как известно, деловая женщина без чулок прийти на работу не может. Не следует также носить на работу лосины и легинсы. Эта одежда создана для спорта, загородных прогулок, выходов в магазин и т. п., но не для работы.

А теперь о носовом платке. Где его нужно держать? Конечно, либо в кармашке, либо в сумочке, но никогда в рукаве платья или кофточки.

Если вы носите очки, оправка должна быть средних размеров, пластмассовая или роговая. Брюнеткам рекомендуется подбирать оправку для очков в тон волосам, блондинкам и рыжеватым - избегать оправ, цвет которых хоть как-то напоминает цвет их волос. Лучшая оправка для них - коричневого цвета. Избегайте металлических оправ, а также темных и дымчатых очков. Они придают солидность деловой женщине, но отчасти лишают ее привлекательности.

И несколько слов об эффекте аксессуаров, поскольку есть немало женщин, не придающих им должного внимания. Вместе с тем благодаря аксессуарам, женщина всегда может придать своему облику шарм.

Цветной (но не цветастый) платочек, брошь, фигурная заколка, оригинальный поясик, элегантная сумочка - эти и другие нехитрые детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность, своеобразие. Стремление быть замеченной - глубинная потребность истинной женщины. Вот почему она постоянно изобретает средства для ее удовлетворения. И эффект аксессуаров - одно из таких средств.

Примечательно, что достижение данного эффекта не требует каких-то значительных материальных затрат. Сами аксессуары поддаются многочисленным комбинациям. Они прекрасно выполняют роль дополнительных деталей в создании личного имиджа.

У каждой деловой женщины при себе должны быть ручка и карандаш, причем желательно, чтобы ручка была с надежным золотым

или позолоченным пером. Никогда не пишите дешевыми ручками и огрызками карандаша: эта, на первый взгляд, мелкая деталь может навсегда испортить вашу репутацию.

Незаменимым атрибутом должен стать атташе-кейс - кожаный, телесно-коричневый, простой, без ярких металлических украшений. Если женщина пользуется дамской сумочкой, то уж, конечно, кожаной и очень высокого качества (внутри сумочки должен быть полный порядок). Бумажник и кошелек приобретайте одного цвета, без узоров.

Женщина, садясь, не поднимает платье или пальто. Она может закинуть ногу на ногу, сидя на стуле, но не должна себе позволять этого, сидя в низком кресле или на диване. В таком случае ноги следует держать вместе, т. е. колени прижать друг к другу, обе голени наклонить в одну сторону. При этом можно одну ступню заложить за другую.

Садясь в машину, женщине лучше не «шагать» в нее, а лишь присев на краешке сиденья, втянуть внутрь ноги. Выходя из машины, наоборот, подниматься с сиденья следует, уже опершись ногами на асфальт.

Всякие рефлекторные действия обязательно следует контролировать. При покашливании следует слегка повернуть голову в сторону и прикрыть рот рукой, при резком кашле обязательно поднести ко рту платок. Не следует шмыгать носом. Потребность чихнуть следует по возможности подавлять, слегка сжав переносицу с двух сторон или поднося в момент чихания к носу платок.

В заключение еще раз подчеркнем, что главное в культуре деловой одежды мужчин и женщин, как на работе, так и на приеме - не ультрамодность и роскошь, а чувство меры, вкус и целесообразность.

## **Тема 9. Управление конфликтами**

### **Виды внутриорганизационных конфликтов**

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. В

организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено несовпадением интересов участников, их психологическими различиями, случайными обстоятельствами. Но тем не менее в ряде случаев последствия конфликтов прогнозируемы.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность.

Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами, другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию, четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны.

Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии.

Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ

врага и стремление к победам, а не решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере.

### **Можно дать следующую классификацию конфликтов<sup>21</sup>:**

1. По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

2. По стадиям развития — зарождающимися, зрелыми или угасающими.

3. По степени осмысленности — слепыми или рациональными.

4. По формам протекания — мирными или немирными.

5. По продолжительности — кратковременными и затяжными. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к разрушению.

6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например, необходимости выбора между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно, обычно побеждает более сильное); неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия — отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого).

Стремление к приемлемому тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избежания опасности растет быстрее

---

<sup>21</sup> Весин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.- С.176.

градиента стремления к цели.

Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т. п.

В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 процентов порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Реагируя на окружающих, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому различные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится навязать свои.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего экономических).

Конфликт интересов потенциально существует там, где один субъект зависит от другого (это бывает прежде всего в условиях разделения труда) или имеет место нехватка ресурсов (тогда возникает стремление захватить их, ограничив другую сторону). В сложных ситуациях он ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне - к расколу организации на группировки.

Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, к логическому тупику.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Поэтому за нее вступают в борьбу, обострение которой является своего рода индикатором конфликта.

Х. Уилмер утверждает, что конфликты порождаются стремлением к доминированию, борьбой за первенство в иерархии, которые присущи всем людям и являются одними из ключевых их свойств.

Столкновения возникают между формальной и неформальной организацией, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и проч.

7. С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными и вертикальными.

К первому виду относится, например, конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, ко второму - между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство - до 70-80 процентов. Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты оказываются смешанными, содержащими в себе различные элементы.

8. По сфере возникновения конфликты можно разделить на деловые, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие его неофициальные отношения.

9. По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о симметричных и асимметричных конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

10. Исходя из степени внешнего проявления конфликт бывает скрытым (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

11. В соответствии с направленностью развития выделяют эскалируемые (разрастающиеся) и канализируемые конфликты. В зависимости от количества причин, лежащих в основе, конфликты разделяют на однофакторные и многофакторные.

12. По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными.

Конструктивные предполагают возможность рациональных

преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Во многом такое превращение связано с особенностями самих участников. Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов конфликтных личностей, вольно или невольно провоцирующих дополнительные столкновения с окружающими.

К ним относятся:

- демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, поэтому становящиеся инициаторами споров;
- ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, обидчивые, склонные вымещать на них зло;
- неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, непредсказуемостью поведения, агрессивностью, слабым самоконтролем;
- сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;
- целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
- бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную обстановку, часто не проявляют себя таковыми.

### Формы производственных конфликтов

Производственным называется конфликт, протекающий в рамках организации и порожденный проблемами, связанными с ее деятельностью. Он втягивает в свою орбиту многих людей, среди которых:

- владельцы организации, администрация, персонал;
- сторонние участники событий, добровольно или случайно поддерживающие одну из сторон, — партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи;
- заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся содействовать этому — посредники, арбитры, представители властей;
- нейтралы — любопытствующие, наблюдатели за соблюдением законности, случайные жертвы.

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: действия клики, интриги, забастовки, саботаж. Кликой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

Интрига представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

Забастовка — это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными, мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

- 1) прекращение работы и уход с рабочего места;
- 2) работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход трудового процесса.

Саботаж характерен прежде всего для бюрократизированных организаций. Нормы, регламентирующие их деятельность, бывают

порой такими жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их соблюдение ее парализует. А быстро преодолевать их неформальными методами персонал как раз и отказывается. Такие действия, граничащие с саботажем, не регулируются законом и не создают основы для привлечения работников к ответственности;

3) замедленная работа (скажем, в темпе, составляющем половину от нормального);

4) пульсирующая работа (неполное время, например час в смену, или в неполном составе);

5) прекращение работы с нахождением всех на своих местах (окупационная забастовка);

б) работа по-своему (активная забастовка).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

- «слом» с помощью силы (судебного преследования участников, организации штрейкбрехерства, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);

- полное или частичное удовлетворение требований бастующих;

- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;

- организованное отступление.

Силовое решение проблемы может иметь самые неоднозначные последствия: снижение трудовой дисциплины, пьянство, накал нездоровых эмоций, раскол в коллективе и др.

Удовлетворение требований бастующих также может привести и к ослаблению противостояния, и к выдвижению дополнительных требований, и к продолжению забастовки.

Забастовка в целом может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Позитивные заключаются в достижении взаимопонимания и создании основы будущих отношений, укреплении у персонала уверенности в своих силах, развитии производственной демократии, совершенствовании методов диалога, выявлении лидеров.

Негативные проявятся в неудовлетворенности, ухудшении морально-психологического климата, росте текучести кадров, снижении производительности труда, свертывании сотрудничества, росте враждебности и формировании образа врага.

По форме саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании, в результате происходит либо дезорганизация, либо задержка работы. Второй основан на сознательном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же последствиям.

Объектом саботажа могут быть организация работы, эффективные, но не вполне легитимные образцы которой заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни; техника и материальные ресурсы, выводящиеся из строя или нерационально используемые с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избежать увольнений, снизить требования к исполнителям.

Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают простои, приносящие огромный материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

### **Конфликт как процесс**

Конфликт можно рассматривать в узком (непосредственное столкновение сторон) и в широком смысле (процесс, состоящий из нескольких этапов).

На первом этапе складывается конфликтная ситуация. Это такое положение дел (передаваемое по наследству, например кровная месть, или возникающее по инициативе сторон), когда ценности, интересы, установки участников объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения.

Ее элементами являются прежде всего участники, к которым относятся:

7) противостоящие друг другу стороны (оппоненты), обладающие определенными силой, статусом, материальными и информационными ресурсами, а также соответствующим рангом;

К первому рангу относятся индивиды, ко второму-группы, к третьему-организации; индивид, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга.

8) подстрекатели — лица, подталкивающие стороны к противоборству;

9) пособники, содействующие им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера);

10) организаторы, планирующие конфликт, но не всегда участвующие в нем непосредственно.

Другим элементом конфликтной ситуации является объект, вызывающий ее к жизни. Обычно это дефицитный ресурс, который чаще всего не делим в широком смысле слова либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе. Поэтому стороны претендуют на решающее или единоличное манипулирование им в своих интересах.

Еще одним элементом конфликтной ситуации является предмет, который отражает различие взглядов оппонентов на объект.

В то же время последний может и отсутствовать или не составлять для сторон реальных помех.

Соответственно этому по характеру конфликтные ситуации делятся на объективные и субъективные. Последние по природе всегда эмоциональны и часто являются следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга.

Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и беспредметной.

На поведение человека в конфликтной ситуации влияют личные интересы, планы ближайших и отдаленных действий, оценка своей позиции и шансов на успех, намерений, целей, способов действия противника, общего положения дел.

В соответствии с развитием ситуации поле конфликта сужается или расширяется, захватывая новые сферы организации (стороны могут сознательно переносить его на других).

Со временем конфликтная ситуация может ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем виде; трансформироваться в другую.

Но она может и обостриться под воздействием инцидента (события или обстоятельства, служащего толчком или поводом к столкновению).

Инцидент представляет собой вторую фазу конфликта. Он может быть целенаправленно спровоцирован или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображении сторон.

Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения, которое прямо или косвенно направлено на то, чтобы помешать оппоненту реализовать свои интересы. В результате происходит дальнейшее обострение конфликта — его эскалация.

Субъективно возникшая конфликтная ситуация (инцидент) может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов.

Сложившаяся же объективно ситуация должна соответствующим образом и заканчиваться, т. е. путем устранения объекта, который вызвал ее появление. Но если конфликт успел перерасти в субъективный, многое также зависит от личного подхода участников.

Третьей фазой развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами. Эта фаза, в свою очередь, состоит из двух этапов — конструктивного и деструктивного. В рамках первого сохраняется возможность контактов через посредника, в рамках второго никакое сотрудничество уже невозможно.

Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с захватом спорного объекта, прямым насилием над оппонентом, созданием для него помех и причинением прямого или косвенного вреда.

В рамках организации выделяют следующие формы конфликтной борьбы:

- бойкот (отказ или уклонение от действий в интересах

соперников);

- саботаж (сознательное скрытое нанесение организации ущерба);
- травлю (компрометация соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств);
- словесную агрессию (обвинения, оскорбления, неблагоприятные оценки с целью дискредитации);
- массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги) и т. д.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами (поэтому перемирие вовсе не означает завершения конфликта).

Полное окончание конфликта по любым причинам (разрешение, перемирие, тупик) составляет содержание его четвертой фазы.

Если при этом определился явный победитель, в его пользу перераспределяются выгоды, а потери возлагаются на побежденного; если последний таковым признается лишь формально, реальных изменений не происходит; если же нет победы ни одной из сторон, все даже внешне остается по-старому.

Объективный конфликт завершается в связи с ликвидацией (самоликвидацией) объекта, оставлением его у одной из сторон (при устранении остальных) или потерей значения в силу изменившихся обстоятельств. Если ничего этого не происходит, противостояние затягивается и начинают работать психологические механизмы, превращающие такой конфликт в субъективный, бороться с которым гораздо сложнее.

Обычно его преодоление происходит также несколькими путями:

- разъединением участников (что может мешать решению текущих производственных задач);
- их полной психологической перестройкой (но, как считают специалисты, она редко бывает успешной);
- изменением рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из них, прежде занимавший одинаковую со

всеми должностью, станет руководителем);

- перемирием, при котором стороны остаются на своих позициях, следовательно, сама конфликтная ситуация не исчезнет.

Результатом завершения конфликта могут быть:

- 1) перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.);

- 2) распад или обновление коллектива;

- 3) кадровые перестановки;

- 4) поиск «козла отпущения» (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, успокоив или запугав тем самым остальных).

### Стратегии преодоления конфликта

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правомерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

- деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;

- конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);

- конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодного для всех.

Обобщенная классификация стратегий поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.

1. Если обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это

бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел) и пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ухода от конфликта. Она часто применяется и в тупиковых случаях, ослабляя накал страстей.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна. Она дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ, и сохранить на перспективу хорошие отношения. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие его, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Но длительное сохранение ситуации может привести участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против посторонних лиц.

2. Когда сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой — остаться без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. В случае если ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу силовую стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше («примирение с тупиком»).

Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокациями и проч.

Если это дает возможность обеспечить себе выгодную или, по крайней мере, непроигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне таким путем удастся навязать принятие невыгодного для нее решения, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента в перспективе выигрыша для другого, а следовательно для организации в целом, быть не может.

4. Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять компромиссную стратегию, предполагающую деление примерно поровну выгод и потерь от него.

Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, эта стратегия считается целесообразной и широко используется на практике. Но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема сохраняется.

Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, незаинтересованные в скорейшем достижении договоренности, чтобы сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

5. Стратегия окончательного разрешения конфликта нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условиями ее применения являются:

- наличие общей цели;
- отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить;
- своевременный и точный диагноз проблемы;
- признание равноправия, законности интересов и точек зрения сторон.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а полностью разрешается. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

Но чаще конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения конфликта (последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами — принуждением и убеждением).

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждения, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Стратегия преодоления конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя стратегию преодоления, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться путем конфликта желаемых целей, выясняет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего стороны хотят добиться в итоге), общее в них и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения, хотя бы на основе компромисса. Если стороны не желают следовать разумным доводам, руководитель применяет административные меры.

Для борьбы с кликами и интригами применяются более специфические методы. Например, клику разлагают изнутри путем внесения в ее ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидером, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в клику внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить ее официальному руководству.

Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна, расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, конфликт таким способом удастся прекратить.

### **Виды и функции переговоров**

Оптимальным способом разрешения внутриорганизационного

конфликта являются переговоры. Их сторонами могут быть: администрация, профсоюзная организация, представители трудового коллектива и проч.

Объектом переговоров обычно становится предмет конфликта. В результате переговоров стороны могут прояснить его, убедиться в его иллюзорности, но могут и запутать.

Нужно отметить, что переговоры не обязательно могут быть связаны с преодолением конфликтов. Часто они ведутся в условиях сотрудничества, чтобы найти его новые формы, сделать более эффективным.

Переговоры различаются по числу и уровню участников, регулярности проведения, кругу обсуждаемых вопросов, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Основной функцией переговоров является поиск и принятие решения, устраивающего в той или иной степени всех участников и позволяющего оптимизировать конечный результат.

Это становится возможным, поскольку интересы сторон обычно находятся в разной плоскости и могут быть удовлетворены различными путями. Но и при их пересечении приемлемое решение находится за счет взаимных уступок.

В зависимости от истинной цели переговоров достигнутое решение бывает:

- конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему;
- деструктивным, еще более ее ухудшающим;
- пропагандистским, много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств;
- камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон;
- умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных лиц.

Второй важнейшей функцией переговоров является информационная, состоящая в том, что участники обмениваются мнениями без принятия какого-то конкретного решения.

Сама информация может быть ознакомительной, содержащей сведения общего характера о позиции и взглядах сторон, что особенно важно при первых контактах между ними, и отчетной, необходимой для взаимного контроля над выполнением ранее принятых обязательств.

Существуют две основные разновидности переговоров: позиционные и рациональные. Предметом первых являются позиции сторон, т. е. субъективные взгляды на решение проблем, которые могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе амбиции и непонимание.

Необходимо четко различать позицию и интересы. Позиция - это комплекс прав, обязанностей и возможностей субъекта в конкретной ситуации, не обязательно совпадающих с интересами, но служащих их внешним выражением. Люди обычно достаточно хорошо осознают свои позиции, стремятся их расширить и упрочить, что ведет к нарушению баланса сил. В то же время, хотя позицию не всегда удается отстоять, интересы могут быть соблюдены.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах — мягкой и жесткой. Суть первой состоит в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу. Это в конце концов, приводит к принятию неэффективного для них решения.

Здесь можно привести хороший литературный пример гоголевских Добчинского и Бобчинского, которые пропускали друг друга в дверь, пока оба в ней не застряли.

Суть жестких переговоров — настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны (если вспомнить того же Гоголя, то жесткие позиционные переговоры с Чичиковым вел Ноздрев).

В целом позиционные переговоры крайне неэффективны.

Во-первых, чем больше оппоненты защищают свою позицию и убеждают друг друга в невозможности ее изменить, тем труднее это сделать на практике, так как они оказываются ею же и связаны.

Во-вторых, отстаивание позиции занимает много времени, требует решения множества мелких вопросов, уводящих в сторону от

основной проблемы. Все это уменьшает стимулы к продолжению переговоров. Кроме того, нельзя безоговорочно отстаивать свои позиции в условиях изменения ситуации и расстановки сил.

В-третьих, для отстаивания позиций приходится прибегать к уловкам, силовому давлению. В результате сторона, проявившая больше воли и настойчивости, оказывается победительницей. Это, как уже отмечалось, вызывает напряженность в отношениях, увеличивая цену договоренности.

В-четвертых, в результате позиционных переговоров принимается неоптимальное для всех решение, содержащее в себе немало упущенных выгод. И в этом их главный недостаток.

Как бы ни закончились такие переговоры - победой одной из сторон или в лучшем случае компромиссом, связанным с перераспределением «по силе» выгод и потерь, - в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной.

Этот недостаток преодолевается в процессе рациональных переговоров, предметом которых становятся глубинные интересы сторон. Здесь проблема и интересы отделяются от позиций и личных отношений. Это позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные варианты решения и определять наиболее выгодный для всех. Совместный поиск не требует предварительного доверия сторон друг к другу, последнее формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Так как целью рациональных переговоров является оптимальное решение, то соотношение уступок сторон, если таковые и приходится делать, не имеет принципиального значения.

Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия.

В качестве критериев можно, например, использовать научные оценки, решения суда, прецеденты, а в качестве процедур - очередность, жребий, мнение признаваемого всеми арбитра.

## **Программа курса «Самоменеджмент»**

### **Цели и задачи курса «Самоменеджмент»**

Основной целью курса "Самоменеджмент" является обучение практическим навыкам, которые необходимы каждому деловому человеку для успешной работы: искусство и наука самоуправления, методы и приемы управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техника и приемы убеждения, методы и навыки повышения и сохранения своей работоспособности.

Самоменеджмент — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Самоменеджмент (self-management) — это наука о самоорганизации и самоуправлении человека, которая широко изучается и давно применяется в зарубежной практике подготовки управленческих кадров.

В первом блоке "Построение личной карьеры" изучаются необходимые составляющие для построения карьеры – это здоровый образ жизни, умение ставить перед собой жизненные цели и поэтапно их достигать.

Во втором блоке "Технологии деловых коммуникаций" изучаются принципы эффективного использования времени, умение налаживать деловые контакты, освоение приемов отстаивания собственной точки зрения.

Третий блок "Создание собственного делового образа" состоит из нескольких разделов: в начальном изучаются концепции лидерства, средний посвящен методам формирования и перестройки имиджа. Завершает блок раздел по конфликтологии, который призван научить студентов разрешать конфликты, возникающие в любом трудовом коллективе.

**Требования к уровню подготовки студента,  
завершившего изучение дисциплины  
«Самоменеджмент»**

Студенты, завершившие изучение данной дисциплины должны:

- понимать необходимость ведения здорового образа жизни для построения успешной карьеры и личной сферы жизни
- обладать теоретическими знаниями развития в себе лидерских качеств
- приобрести практические навыки адаптации в коллективе, планирования рабочего и личного времени, организации дня
- обладать теоретическими знаниями техники деловых контактов, технологии влияния, методов воздействия на деловую среду, искусства ведения переговоров, формирования имиджа делового человека.

**Тема 1. Здоровье и карьера**

1. Основы здорового образа жизни.
2. Отказ от вредных привычек.
3. Самоорганизация личного здоровья.

**Тема 2. Определение жизненных целей**

1. Технология поиска жизненных целей (прояснение потребностей, прояснение возможностей, принятие решения о том, что вам нужно, выбор, уточнение цели, установление временных границ, контроль своих достижений)

**Тема 3. Основные составляющие для создания карьеры**

1. Возраст, пол, образование, социально-экономический статус)
2. Карьера и ее виды
3. Четыре типа карьеры
4. Триуровня карьеры среди руководителей
5. Мотивы построения личной карьеры

## 6. Специфика женской карьеры

### **Тема 4. Как подчинить себе время**

1. Время как важнейший жизненный ресурс
2. Восемь универсальных правил рационального использования времени

### **Тема 5. Техника деловых контактов**

1. Значимость и эффективность делового общения
2. Виды делового общения
3. О правилах делового общения
4. Правила эффективного ведения беседы
5. Запреты
6. Виды деловых контактов

### **Тема 6. Приемы убеждения в деловом общении**

1. В чем убеждаю
2. Кого убеждаю
3. Кто убеждает

### **Тема 7. Концепции лидерства**

1. Четыре группы лидерских качеств
2. Шесть уроков лидерства

### **Тема 8. Имидж делового человека**

1. Как создать свой деловой образ
2. Внешний облик делового человека
3. Культура одежды делового мужчины
4. Культура одежды деловой женщины

## **Тема 9. Управление конфликтами**

1. Виды внутриорганизационных конфликтов
2. Конфликт как процесс
3. Стратегии преодоления конфликта

### **Контрольные вопросы к зачету по курсу «Самоменеджмент»**

1. Каковы основы здорового образа жизни. Что такое самоорганизация личного здоровья?
2. Расскажите о технологии поиска жизненных целей.
3. Перечислите основные составляющие для создания успешной карьеры
4. Как подчинить себе время?
5. Назовите восемь универсальных правил рационального использования времени.
6. Основные принципы техники деловых контактов. Перечислите виды деловых контактов и их специфику. Расскажите об искусстве критики.
7. Каковы приемы убеждения в деловом общении?
8. Перечислите шесть принципов (уроков) лидерства.
9. Как создать свой деловой образ?
10. Расскажите о культуре одежды делового мужчины, культуре одежды деловой женщины.
11. Каковы принципы управления конфликтами. Назовите виды внутриорганизационных конфликтов, причины конфликта,
12. Дайте характеристику межличностным конфликтам, конфликтам между личностью и группой, производственным конфликтам
13. Расскажите о пяти стадиях планирования рабочего дня по методу «Альпы»
14. Какие правила работы за компьютером Вы знаете?

## Список использованной литературы

1. Авторские семинары тренинги, управленческое консультирование, политические психотехнологии, иррациональные стратегии успеха. URL: <http://www.drozdovland.ru/index.php> action=add&id=176 (дата обращения 12.05 2011)
2. Аппенянский А. И. Человек и бизнес. Путь к совершенству / А.И. Аппенянский. - М.,1995. – 228 с.
3. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент Энциклопедия решений / Г. Архангельский – М., 2008. – 168 с.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология / А.Я Анцупов., А.И. Шипилов. – М., 1999. – 200 с.
5. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально/ А. Бишоф., К. Бишоф. – М., 2010 – 128с.
6. Бабосов Е.М. Основы конфликтологии / Е.М. Бабосов – Мн., 1997. -176 с.
7. Банасюкевич В. Организация документирования управленческого решения/ В. Банасюкевич // Управление персоналом. — 1999. — № 3. С.23-25.
8. Бекетов Е. Как эффективно использовать время / Е. Бекетов // ЭКО. — 1992. — № 4. С. 12-14.
9. Брегг П.С. Формула совершенства / П.С. Брегг. — СПб.,1993. – 123 с.
- 10.Быкова Т.А. Подготовка совещаний и собраний / Т.А. Быкова., Т.В. Кузнецова — М., 1997. – 80 с.
- 11.Вейлл П. Искусство менеджмента/ П. Вейлл — М., 1993. – 224 с.
- 12.Весин В.Р. Менеджмент / В.Р. Весин - М., 2009.- 502 с.
- 13.Гпущенко Е.В. Теория управления / Е.В. Гпущенко — М., 1997. – 189 с.
- 14.Группа компаний HeadHunter (hh.ru) . URL: <http://kazan.hh.ru> (дата обращения 19.05.2011)
- 15.Дэвидсон Д. Как сэкономить время /Д. Дэвидсон - М., 2000. - 180 с.

16. Друкер П., Менеджмент / П. Друкер, Д.Макьярелло М., 2010. – 704 с.
17. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт — М., 1995. – 180 с.
18. Здоровый образ жизни .Информационный ресурс для тех, кто заботится о своем здоровье. URL: <http://stanzdorovei.ru/zdoroviya-obraz/molodaya-zhizn> (дата обращения 12.05 2011)
19. Карнеги Д. Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л.Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох. — М.: Республика, 1993. — 447с.
20. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. — М., 1996. — 431с.
21. Котлер Ф. Персональный брендинг. Технологии достижения личной популярности / Ф. Котлер, И.Рейн, М.Хэмлин – М., 2008. - 400 с.
22. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. – М., 2002. – 512 с.
23. Ладанов И. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. – М., 2004. – 496 с.
24. Лизинг. Справочно-информационный портал. – URL : [http://www.leasingworld.ru/vnesh\\_econom\\_deyat\\_pp/1092-priemy-ubezhdenija-v-delovom-obshhenii.html](http://www.leasingworld.ru/vnesh_econom_deyat_pp/1092-priemy-ubezhdenija-v-delovom-obshhenii.html) (дата обращения 23.04.2011)
25. Менеджмент XXI века / Под ред.С.Чоудхари. – М., 2002. – 447 с.
26. Общественный благотворительный фонд помощи детям, больным лейкемией РТ им. Анжелы Вавиловой - URL : <http://www.angela-vavilova.ru/history.htm> (дата обращения 12.05.2011.)
27. Персональный менеджмент /С.Д. Резник и др. — М., 2004. 105 с.
28. Пиз А. Язык телодвижений / А.Пиз – М., 2005. – 186 с.
29. Поляков В.А. Технология карьеры / В.А.Поляков — М., 1995. 165 с.
30. Румянцева З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А

- Саломатин., Р.З Акбердин. — М., 1995. 187 с.
31. Суперработа. Суперкарьера. 4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности. – М., 2011. – 150 с.
  32. Уткин Э.А. Самоменеджмент / Э.А.Уткин - М., 1995. -160 с.
  33. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А.Уткин / М., 2000. - 352 с.
  34. Фауст Б. Резюме для победителя. ½ минуты для успеха. Искусство составления резюме / Фауст Б, Фауст М. – М., 2009 – 304 с.
  35. Флеминг И. Тайм-менеджмент. Правильная организация времени / И.Флеминг. – М., 2010 – 160 с.
  36. Шейнов В.П. Психология влияния/ В.П.Шейнов – М., 2002. 180 с.
  37. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта / В.П.Шейнов – Мн., 1996. - 176 с.
  38. Шейнов В.П. Практические приемы менеджмента /В.П.Шейнов – Мн., 2003 – 180 с.

## Глоссарий

Возможность — направление развития, присутствующее в каждом явлении жизни; выступает и в качестве предстоящего, и в качестве объясняющего, то есть как категория.

Выбор — наличие различных вариантов для осуществления воли. Наличие выбора связано с обоснованием свободы воли человека.

Должностная инструкция — главный организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность сотрудника.

Деловая карьера - поступательное продвижение личности в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. Деловая карьера отражает род занятий: карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера и т.д.

Здоровье человека - состояние человеческого организма как живой системы, характеризующееся полной ее уравновешенностью с внешней средой и отсутствием каких-либо выраженных изменений, связанных с болезнью. Здоровье человека - по определению Всемирной организации здравоохранения - объективное состояние и субъективное чувство полного физического, психического и социального комфорта.

Изменение — поправка, перемена, изменяющая что-нибудь прежнее.

Имидж - (от англ. – изображение, отражение, копия, подобие, образ).

Стереотипированный образ реального факта, события, явления, лица, конкретного коммуникатора, существующий в массовом сознании. Он формируется спонтанно, под воздействием масс-медиа, а также с помощью профессиональной деятельности специалистов. В основе имиджа лежит формальная система ролей, которые человек играет в своей жизни, дополняющаяся чертами характера, индивидуальными особенностями и данными, одеждой. При формировании имиджа человека реальные качества тесно переплетаются с теми, которые приписываются ему окружающими или аудиторией СМИ.

Инструкция — правовой акт, издаваемый или учреждаемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий, должностных лиц и граждан.

Конфликт - столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

Квалификация—специальные навыки, помогающие добиться вершин в своей профессии.

Компетентность — обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское, авторитетное мнение.

Как субъект социальных отношений и сознательной деятельности; традиционно понимается как синтез всех характеристик индивида в уникальную структуру, которая определяется и изменяется в результате адаптации (приспособления) к постоянно меняющейся среде.

Лидер - член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях. Лидером является наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. В социологии различают несколько типов лидеров:

**Постановление Правительства РФ от 30 января 2002 г.  
N 74 об утверждении Единого реестра ученых степеней и  
ученых званий и Положения о порядке присуждения ученых  
степеней**

- в зависимости от соответствия формальных полномочий и степени влияния: формальный и неформальный.

Маркетинг — система организации и управления хозяйственной деятельностью, ориентирующаяся на требования рынка, максимально возможное удовлетворение потребностей и запросов потребителей.

Направление — путь развития и достижения целей, при котором предпочтение отдается четко поставленным задачам, а не случайностям.

Обязанности — круг действий, возложенных на кого-нибудь и безусловных для выполнения.

Организация - институционализированная группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых или иных условий для достижения поставленных целей.

Отношение — связь между кем-нибудь, возникающая при общении, контактах.

Поведение — присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредствованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью.

Потребность — вид функциональной или психологической нужды или недостатка какого-либо объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Являясь внутренними возбудителями активности, потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуации.

Предпочтение — признание преимущества чего-либо перед чем-либо.

Привычка — поведение, образ действий, склонность, ставшие для кого-нибудь в жизни обычными, постоянными.

Самоутверждение — стремление человека к достижению и поддержанию определенного общественного статуса.

Самоорганизация - является способом существования, самообновления и развития (прогрессивного и регрессивного) систем неживой, живой природы, общества, личности.

Стресс — состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Требование — выраженная в решительной, категорической форме просьба, распоряжение. Правило, условие, обязательное для выполнения.

Утверждение — положение, мысль, которая используется для доказательства чего-нибудь.

Цель — идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность.

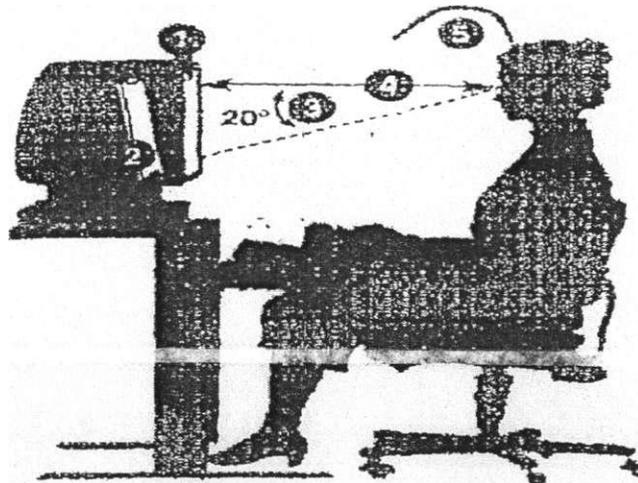
# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### КОМПЬЮТЕР И ЗДОРОВЬЕ

Более десяти лет занимается проблемой влияния работы у компьютерных экранов на зрение. Он недавно закончил обследование, в масштабе страны, которое подтвердило его предположения. К сожалению, новости плохие.

Примерно 10 млн. американцев страдают проблемами зрения, вызванными работой на компьютере. Д. Шиди утверждает, что человек, работающий более двух часов в день на компьютере, подвергает себя риску. Основные симптомы: быстрая утомляемость глаз, головные боли, неясное зрение,, сухие или воспаленные глаза, боли в шее или спине, двоение в глазах и длительное сохранение образа. К счастью, стойкие поражения зрения довольно редки. Большинство этих симптомов может быть устранено путем правильного освещения и расположения экрана компьютера на рабочем месте.



1. Установите на экран стеклянный или высококачественный пластмассовый птичий фильтр. Избегайте сетчатых или тканых фильтров.

2. Подставку для черновых материалов поместите ближе к экрану.

3. Экран должен находиться примерно на 20 градусов ниже уровня глаз.

4. Экран компьютера должен быть на расстоянии 40—75 см от глаз.

5. Избегайте яркого потолочного света, особенно флуоресцентного.

Ряд добавочных советов

- Отводите на 5-10 секунд взгляд в сторону от экрана каждые десять минут.

- Легче всего читаются темные буквы на светлом экране. Освещенность экрана, в принципе, должна быть равна освещенности помещения.

- Экраны большой разрешающей способности уменьшают напряжение зрения.

- Снизьте освещенность помещения - выключите источники света или занавесьте окна. Поверните экран компьютера таким образом, чтобы он оказался под прямым углом по отношению к окнам, а не прямо перед ними или позади них. Заслоните окно переносной перегородкой.

- Посоветуйтесь с вашим глазным врачом нужны ли вам особые очки для аботы на компьютере, особенно это важно для тех, кто носит бифокальные очки.

Летом 1996 года Госсанэпиднадзор РФ утвердил «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным ЭВМ и организации

Теперь в России существует юридический документ, на основании которого каждый пользователь «персоналки» имеет право требовать обеспечить безопасность своего здоровья и благоприятные условия труда. Например, раздел 10.3 Правил вводит категорический запрет на работу с ПК для определенных категорий женщин: «Женщины СО времени установления беременности и в период кормления ребенка грудью к выполнению всех работ с использованием видеотерминалов и персональных ЭВМ не допускаются. Трудоустройство беременных женщин следует осуществлять в соответствии с «Гигиеническими рекомендациями по рациональному трудоустройству...». Обязанность

по соблюдению этих гигиенических норм возлагается на администрацию или владельцев любых предприятий независимо от формы собственности.

Результаты многолетних наблюдений, проведенных в НИИ медицины труда РАМН, показывают, что для пользователей ПК действительно характерен набор субъективных жалоб на здоровье. В таблице приведены возможные факторы неблагоприятного воздействия ПК, ответственные за появление подобных симптомов.

| Субъективные жалобы        | Возможные причины   |
|----------------------------|---|
| Резь в глазах              | Визуальные эргономические параметры монитора, освещение на рабочем месте и в помещении  |
| Головная боль              | Аэроионный состав воздуха в рабочей зоне, режим работы  |
| Повышенная нервозность     | Электромагнитное поле, цветовая гамма помещения, режим работы   |
| Повышенная утомляемость    | Электромагнитное поле, режим работы   |
| Расстройство памяти        | Электромагнитное поле, режим работы   |
| Нарушение сна              | Электромагнитное поле, режим работы   |
| Выпадение волос            | Электромагнитное поле, режим работы   |
| Прыщи и покраснение кожи   | Электростатические поля, аэроионный и пылевой состав воздуха в рабочей зоне   |
| Боли в животе              | Неправильная посадка, вызванная неправильным устройством рабочего места   |
| Боли в пояснице            | Неправильная посадка пользователя, вызванная неправильным устройством рабочего места, режим работы  |
| Боль в запястьях и пальцах | Неправильная конфигурация рабочего места, в т.ч. высота стола не соответствует росту и высоте кресла, неудобная клавиатура, режим работы. |

### Как оставаться в форме, сидя за экраном компьютера<sup>22</sup>

Пользователи компьютеров долго и часто сидят за столом. Предлагаю вам несколько советов (собранных из разных инструкций), как избежать побочных эффектов от такого образа жизни.

- Медленно вдохните через нос, задержите дыхание на две секунды, а затем выдохните через рот. Повторите по несколько раз, и вы почувствуете прилив сил.
- Сделайте пять-шесть круговых движений плечами сначала в одну, а затем в другую сторону.
- Поверните голову в одну и в другую сторону, посмотрев за плечо. Сосчитайте до трех. Повторите упражнение 5...10 раз.
- Сидя в кресле, медленно наклонитесь к коленям, держа спину прямой. Несколько секунд задержитесь в таком положении, затем сядьте прямо и расслабьтесь. Повторите это один или два раза, чтобы размять спину.
- Вытяните руки перед собой. Поднимите и опустите их, сгибая их в запястьях. Повторите несколько раз - так вы разомнете мышцы рук и расслабите запястья.
- - Скрестите руки на груди, поднимите локти на высоту плеч и быстро опустите. Оставайтесь в этом положении несколько секунд. Повторите 5... 10 раз. Это даст отдых вашим плечам. Делайте перерывы как можно чаще. Благодаря этому вам больше удастся сделать. Даже часть этих упражнений поможет вам значительно лучше чувствовать себя во время работы и после нее. Есть и другая польза - вы повысите свою производительность.

---

<sup>22</sup> Дэвидсон Д. Как сэкономить время // Пер. с англ. - М.: ТЕРРА - Книжный клуб, 2000, -С. 135-136.

**Что разрушает хорошее настроение?**

|   |  |
|---|--|
| - злоба                                       | - ревность                                       |
| - ругань                                      | - недосыпание                                    |
| - ненадежность                                | - пренебрежение завтраком и утренней гимнастикой |
| - сплетни и пересуды                          | - заботы   |
| - скупость                                    | - суета  |
| - зависть                                     | - надменность                                    |
| - дурной запах изо рта и от тела              | - своенравие                                     |
| - боли  | - резкий громкий голос                           |
| - страх                                       | - недостаточная самодисциплина                   |
| <b>Что способствует улучшению настроения?</b> |  |
| - дружелюбный настрой                         | - терпение                                       |
| - чистота тела                                | - улыбаться!                                     |
| - удобная практичная одежда                   | - музыка   |
| - дружеские отношения                         | - спокойствие и уверенность в себе               |
| - улыбка                                      | - приятные теплые цвета                          |
| - чай   | - нормальная температура в помещении             |
| - внутреннее удовлетворение -духи             | - улыбка   |
| - находчивость                                | - красивые рабочие принадлежности                |
| - улыбка                                      | - приятный четкий голос                          |
| - тактичность                                 | - улыбка   |

### Шаблон резюме<sup>23</sup>

Резюме составляется в произвольной форме и должно содержать следующие данные:

1. Ф.И.О., год рождения (возраст), контактные телефоны (домашний и/или рабочий).
2. Цель (зачем вы обращаетесь в данную фирму, какую работу ищете).
3. Образование (в обратном хронологическом порядке, то есть начиная с последнего места учебы) по схеме:
  - дата начала учебы - дата окончания учебы;
  - название учебного заведения, факультет, специальность;
  - присвоенная квалификация.
4. Опыт работы (в обратном хронологическом порядке, то есть начиная с последнего места работы) по схеме:
  - дата начала работы - дата окончания работы;
  - название фирмы, ее сфера деятельности;
  - название вашей должности, количество подчиненных (если были);
  - описание Ваших должностных функций, уровень ответственности и полномочий;
  - примеры конкретных достижений.
5. Дополнительное образование - курсы, семинары, тренинги, стажировки (по приведенной выше схеме).
6. Дополнительные навыки (ПК, степень владения иностранными языками, наличие а/м, водительских прав, машинопись, другое).
7. Ваши преимущества (укажите несколько своих личностных

---

<sup>23</sup>Группа компаний HeadHunter ([hh.ru](http://hh.ru)) [Электронный ресурс]/ Режим доступа : <http://kazan.hh.ru>, свободный . – яз.рус.

черт, которые отличают Вас от других и помогают Вам достигать нужных результатов в работе).

## Приложение 5

### Пять стадий планирования рабочего дня по методу «Альпы»

Предлагаемый вашему вниманию метод «Альпы» относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 мин для составления ежедневного плана.<sup>24</sup> Метод включает пять стадий планирования:

1. Составление списка заданий.
2. Оценка длительности выполнения заданий.
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40).
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению некоторых дел.
5. Контроль (учет несделанного).

Приведем основные доводы в пользу данного метода:

- Лучший настрой на предстоящий рабочий день.
- Четкое представление о задачах дня.
- Преодоление забывчивости.
- Концентрация на наиболее существенном.
- Уменьшение объема «бумажной работы».
- Достижение целей дня.
- Выделение более важных и менее важных дел.
- Принятие решений об установлении приоритетов и перепоручении.
- Сокращение помех и нежелательных перерывов.
- Уменьшение стрессов и нервного напряжения.

---

<sup>24</sup> Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - С.92

- Ощущение успеха в конце рабочего дня.
- Повышение удовлетворенности и мотивации.
- Рост личных результатов.
- Выигрыш во времени за счет методичной организации труда,
- При успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации труда вы сможете ежедневно экономить от 10 до 20% вашего времени.