

There are no translations available.

С. Мидельский,

О. Комаров

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

и преодоление стресса

Учебно-методическое пособие

г. Павлодар, 2010 г.

Мидельский С.Л., Комаров О.Е.

**Деловое общение и преодоление стресса: Учеб.-метод. пособие. – Павло-дар, 2010
г.**

Данное пособие содержит практические рекомендации по науке и искусству делового общения и преодоления стресса для основных сфер современной профессиональной и деловой жизни.

Предназначено для государственных служащих и других управленцев, деловых людей, бизнесменов, страховых и торговых агентов, преподавателей, работников социальных и кадровых служб, школьников и студентов, желающих преуспеть в общественной деятельности или в бизнесе. Рекомендуется тем, кто желает стать более проныцательным и искусным в общении, добиться успеха в области понимания человеческих взаимоотношений и влияния на людей.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
ЧАСТЬ I. Основы психологии общения.....	6
ЧАСТЬ II. Общие закономерности делового общения.....	20
2.1. Препятствия на пути общения.....	20
2.2. Приемы удачного слушания.....	22

ЧАСТЬ III. Основные сферы делового общения.....	24
3.1. Поступление на работу.....	24
3.2. Телефонный разговор.....	30
3.3. Как управлять конфликтом.....	38
3.3.1. Природа конфликта.....	38
3.3.2. Управление конфликтом.....	45
3.4. Как читать мысли других по их жестам.....	52
3.4.1. Общее представление о языке телодвижений.....	53
3.4.2. Зоны и территории.....	56
3.4.3. Жесты рук и ладоней.....	60
3.4.4. Прикосновение рук к лицу.....	64

3.4.5. Воздвижение барьеров.....	67
3.4.6. Другие известные жесты и движения.....	71
3.4.7. Сигналы глаз.....	73
3.4.8. Позы и жесты, характерные для ухаживания.....	75
3.4.9. Сигареты, очки и другие предметы.....	77
3.4.10. Влияние на окружающих с помощью положения тела.....	79
3.5. Как перестать беспокоиться и победить стресс.....	85
3.5.1. Как справиться с эмоциональными потрясениями.....	89
3.5.2. Как избавиться от чувства тревоги.....	97
3.5.3. Как вести себя в кризисных ситуациях.....	98

3.5.4. Как сделать выбор и принять решение.....	98
3.5.5. Как пережить неудачу.....	99
3.5.6. Как пережить... успех.....	100
3.5.7. Как избежать манипуляции.....	101
3.6. Внешний вид делового человека.....	102
Использованная литература.....	108

Люди думают о нас то, что мы сами им внушим.

Т. Драйзер, «Финансист»

Надо принимать вещи такими, как они есть,

и пользоваться ими с наи-боль-шей для себя выгодой.

Т. Драйзер, «Титан»

Жизнь идет, человек меняется и огор-чения

при этом неизбежны.

Т. Драйзер, «Стоик»

ВВЕДЕНИЕ

Данная книга посвящена деловому общению. Это одновременно и наука, и искус-ство. Наука, так как базируется на законах психологии, мо-жет быть проана-ли-зирова-но и изучено. Искусство, потому что в любом об-щении, любом взаимо-действии людей есть много случайного, уникального, непознаваемого и неназы-ваемого. Но, тем не менее, при

всей уникальности и своеобразности общения, для достижения в нем успеха целесообразно пользоваться научно обоснованными и проверенными на практике рекомендациями.

В данном издании подробно рассматриваются вопросы повышения эффективности и качества групповой деятельности, обсуждения и принятия решений в группе, ведения переговоров и совещаний, избавления от конфликтов и стрессов. Книга поможет по едва уловимым признакам понимать тайные мысли собеседников и проникать их внутренний мир, а также влиять на людей без слов, повышать собственный статус и добиваться успеха в общении с представителями противоположного пола.

Короче, каждый внимательный, деятельный и заинтересованный человек найдет в этой книге что-то полезное для себя лично. Конечно, вряд ли это станет сногсшибательным открытием, ведь психологи и специалисты по управлению не придумывают, да и не могут придумать ничего кардинально нового, не известного прагматичному и здравомыслящему человеку-практику. И задачей авторов в данном случае является не поиск сенсационных явлений, а систематизация того жизненного опыта, который давно известен, но обычно не используется в повседневной жизни, или используется неосознанно, интуитивно и не всегда правильно.

Итак, добро пожаловать в мир делового общения, в мир совещаний и переговоров, встреч, бесед и приемов. Желаем вам всегда добиваться успеха и победителем выходить из трудных ситуаций!

Часть I. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ

Люди не могут существовать сами по себе. Для удовлетворения своих потребностей они вынуждены объединяться, координировать свои усилия, заниматься совместной деятельностью. Все это порождает систему разно-сторонних контактов между людьми, называемую **общением**.

В едином процессе общения выделяются **три стороны**:

- **коммуникативная** сторона общения (обмен информацией);
- **перцептивная** сторона общения (восприятие и познание людьми друг друга);
- **интерактивная** сторона общения (взаимодействие людей между собой).

При этом общение может **непосредственным** (обычный разговор между людьми) или **опосредованным**

(разговор по телефону, обмен традиционными или электронными письмами, общение в Интернете – в блогах, на форумах или в чатах, обмен SMS-сообщениями и т.д.).

1. Коммуникативная сторона общения, включающая в себя обмен информацией между людьми, безусловно, является главной. Средством обмена информацией является **язык**, то есть **устойчивая система кодирования информации и декодирования используемых знаков**

. Чело-век, передающий информацию (

коммуникатор

), и принимающий (

реципиент

) для взаимодействия должны одинаковым образом выражать свои мысли с помощью одинаковой системы знаков (кодировать информацию) и столь же одинаковым образом расшифровывать (декодировать) значения этих условных знаков (букв, цифр, иероглифов), то есть в буквальном смысле слова «говорить на одном языке». Это могут быть как исторически сложившиеся национальные языки, так и языки, искусственно созданные (эсперанто, язык глухонемых, азбука Морзе, различные языки программирования).

Наиболее широко распространенной формой общения является **речь (вербальная коммуникация)**, то есть общение при помощи исторически сложившихся национальных языков. При этом за каждым словом в общественном опыте закрепляется определенное значение, понятное всем, знакомым с данным языком.

Различаются следующие **виды речи**:

- **письменная и**

- **устная,**

которая, в свою очередь, подразделяется на:

- **диалогическую (диалог) и**

- **монологическую (монолог).**

Наиболее простой разновидностью устной речи является диалог, то есть разговор двух или нескольких лиц. Для разговорной речи характерны короткие реплики, которыми обмениваются собеседники, причем смысл реплик часто можно понять только из контекста разговора. Диалогу также свойственны повторы фраз и отдельных слов за собеседником, вопросы, дополнения, пояснения, употребление намеков, понятных только данным собеседникам, эмоциональная насыщенность, ситуативность, краткость и неразвернутость речи, обилие всевозможных вспомогательных слов и междометий.

Вторая разновидность устной речи - **монолог**, который произносит один человек, обращаясь к другому или к группе лиц. Монологическая речь сложнее, более развернута, требует значительной ясности и завершенности мысли, строгого соблюдения языковых норм и правил, логики и последовательности при изложении. Не

случайно встречается так много людей, свободно беседующих на любые (в том числе и серьезные профессиональные темы) но затрудняющихся произнести монолог (доклад, лекцию, выступление), не прибегая к заранее написанному тексту.

Письменная речь предъявляет еще более сложные и высокие требования к владению языком, умению строить фразы и подбирать слова, к логичности и последовательности мышления и изложения. Эта сложность объясняется тем, что пишущий и читающий общаются не напрямую, а через посредника. Между ними стоят не только перо и бумага, но зачастую и расстояния, разница во времени написания и прочтения. Люди не видят друг друга, а часто и не знают, поэтому все мысли, чувства, отношения можно передать только средствами языка, что значительно усложняет задачу.

Вспомогательной, но не менее важной формой общения является **невербальная коммуникация**

общение без помощи слов. Она делится на два вида:

- **звуковую** (интонация, тембр, скорость, громкость речи, паузы, междометия и т.д.) и
- **беззвучную** (позы, жесты, мимика).

Особенно важной является беззвучная коммуникация с помощью жестов, мимики и смены поз, называемая еще языком телодвижений.

2. Перцептивная сторона общения включает в себя восприятие и познание личностных особенностей друг друга партнерами по общению. Общение становится возможным только в том случае, если люди, вступающие во взаимодействие, могут оценить уровень взаимопонимания и дать себе отчет в том, что за личность представляет собой партнер по общению. Участники общения стремятся проникнуть во внутренний мир друг друга, понять чувства, мотивы поведения, цели собеседника и т.д. В управленческой деятельности, при работе с людьми, например, при ведении переговоров способность постигать сущность других людей является профессионально важным качеством.

Задача эта довольно сложна, ведь мы не можем непосредственно вос-прини-мать внутренний мир других людей, и вынуждены делать выводы, опираясь на косвенные данные: внешний облик человека, его поведение, поступки, слова. Приходится про-делать определенную мыслительную ра-боту, чтобы, опираясь на эти данные, понять, что представляют собой наши партнеры по общению, сделать заключение об их спо-собностях, мыс-лях, намерениях, то есть «расшифровать» их. Познавая других людей, что является не только наукой, но и своего рода искусс-вом, человек получает воз-можность лучше, более надежно определить перспек-тивы совместной деятельности с ними. От точности «прочтения» их внутреннего мира зави-сит успешность согласо-ванных действий или длительность и стабиль-ность дружеских отношений.

Если бы каждый человек всегда располагал полной и достоверной ин-форма-цией о своих партнерах по общению, он мог бы строить стратегию и тактику взаимоотношений с ними безошибочно. Однако в повседневной жизни субъект, как правило, не имеет подобной информации, что вынуж-дает его в меру своих возможностей и своего понимания приписывать дру-гим с той или иной вероятно-стью причины их по-ведения. Причинное объ-яснение поступков другого человека путем приписывания ему чувств, на-мерений, мыслей, целей и мотивов поведения, называется **каузальной ат-рибуцией** или

причинной интерпретацией

. Каузаль-ная атрибуция явля-ется основ-ным источником получения информации о парт-нере по обще-нию, о другом человеке вообще. В обыденной жизни она осуществл-яется чаще всего неосознанно на основе трех важнейших механизмов межлично-стного восприятия:

- идентификации,

- рефлексии,

- стереотипизации.

Идентификация - это способ понимания другого человека через осоз-нан-ное или бессознательное уподобление себя его характеристикам, поступкам, сло-вам. В си-туациях взаимодействия люди строят предположе-ния о внутреннем со-стоянии, наме-рениях, мыслях, чувствах, мотивах и це-лях другого человека на ос-нове попытки

«по-ставить себя на его место», то есть уподобиться ему, идентифицировать себя с ним.

Рефлексия - это сознательный процесс анализа особенностей общения с собеседником и, на его основе, - попытка синтезировать, реконструировать свой предполагаемый образ в глазах собеседника. Иными словами, рефлексия - это осознание субъектом того, как он воспринимается партнером по общению; своего рода удвоенное зеркальное отражение, при котором человек пытается отразить себя, уже отраженного в зеркале восприятия другого человека.

Стереотипизация - классификация форм поведения и понимание их причин путем сравнения с уже известными (или кажущимися известными) моделями, стандартами, шаблонами, стереотипами). Стереотип, в данном случае, - уже сформировавшийся упрощенный образ человека, которым пользуются как штампом. Стереотипизация может складываться как результат обобщения личного опыта субъекта, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов и т. п., запомнившиеся высказывания знакомых. При этом стереотипы могут быть как верными, так и абсолютно абсурдными, но не менее прочными. В любом случае стереотип - это только упрощенная схема, облегчающая восприятие, но не отражающая всей сложности и комплексности характеристик партнера по общению.

Правильное понимание собеседника невозможно без

обратной связи

, то есть без получения субъектом информации о результатах взаимодействия, о реакции на сказанные им слова или совершенные поступки. На основании этой информации субъект непрерывно корректирует свое поведение, перестраивая систему своих действий и средств коммуникации, чтобы быть правильно понятым и достичь должного результата. Субъективно говорящий может и не обращать внимания на обратную связь, но неосознанно люди в большинстве случаев ее учитывают.

3. Интерактивная сторона общения включает в себя взаимодействие общающихся, то есть обмен не только словами, но и действиями, поступками. Она становится наиболее заметной в тех случаях, когда человек, вступая в общение, обращается к кому-либо с вопросом, просьбой, приказанием или иным способом побуждает собеседника к каким-либо действиям. Например, производя расчет у кассы универсама, покупатель и продавец общаются, даже не произнеся ни слова, а только обмениваясь действиями: покупатель предъявляет выбранный товар и вручает кассиру деньги, а кассир выбивает чек и отсчитывает сдачу.

В значительной мере особенности взаимодействия людей определяются их **социальными ролями** и **ролями**. В

психологии под ролью понимается образец, стереотип поведения, свойственный человеку, занимающему данную социальную позицию. Один и тот же человек в разных ситуациях выступает в разных ролях, задаваемых его полом, возрастным, социально-культурным, должностным, семейным положением и другими характеристиками.

Взаимодействие людей, исполняющих различные социальные роли, регулируется **ролевыми ожиданиями**

. Хочет или не хочет человек, но окружающие ожидают от него поведения, соответствующего определенному ролевому образцу. Особенности исполнения социальных ролей подвергаются негласному, но действенному социальному контролю, получают общественную оценку и сколько-нибудь значительное отклонение от образца (как в худшую, так и, зачастую, - в лучшую сторону) обычно осуждается.

Социальный контроль при этом осуществляется на основе **социальных норм** – принятых в данном обществе правил поведения, регламентирующих взаимодействие людей. Общество вырабатывает в качестве социальных норм специфическую систему образцов поведения, им принятых, одобряемых и культивируемых, ожидаемых от каждого, находящегося в соответствующей ситуации Их нарушение включает механизмы социального контроля (неодобрение, осуждение, наказание), обеспечивающего коррекцию отклоняющегося от нормы поведения. Обращение людей к социальным нормам делает их ответственными за свое поведение, позволяет регулировать действия и поступки, оценивая их как соответствующие или не соответствующие этим нормам. Ориентация на нормы позволяет человеку соотносить формы своего поведения с принятыми образцами, эталонами, отбирать нужные, социально одобряемые и отсеивать неприемлемые, направлять и регулировать соответствующим образом свои отношения с другими людьми. Усвоенные нормы используются людьми в качестве критериев, с помощью которых ведется сравнение их собственного и чужого поведения.

Вместе с тем не следует преувеличивать значение социальных норм. Они являются порождением конкретного исторического этапа развития данного общества, в них содержится не только мудрость, но и заблуждения, предрассудки. Они опираются не только на вечные ценности, но и на преходящие, не только на живые, но и на устаревшие, неадекватные традиции. Поэтому не следует приуменьшать значение собственной жизненной позиции, собственных взглядов личности.

Любое взаимодействие, любой контакт между людьми характеризуется некоторым условно определяемым **уровнем общения**. Он зависит от степени близости партнеров по общению, эмоциональной насыщенности и направленности их диалога, степени формальности разговора, его темы, цели и т. д.

Для большинства случаев общения между незнакомыми и малознакомыми людьми, для людей, связанных случайными и малозначимыми связями, целесообразен **конвенциональный уровень общения**

. Словом «конвенция», то есть «соглашение» обозначается свод социальных норм, правил и традиционных моделей поведения. Конвенциональный уровень общения эмоционально нейтрален, стереотипен, формально-вежлив и ни к чему существенному не обязывает. Вместе с тем он легок, удобен и не требует особых усилий.

В реальном общении людей обнаруживаются уровни, как находящиеся «ниже» конвенционального на некоей условной шкале «цивилизованности» или воспитанности, так и «выше».

Самым низким принято считать **примитивный уровень общения**. Общая характеристика его такова: собеседник рассматривается не как личность со своими индивидуальными особенностями, а как предмет: нужный или же мешающий. Если он нужен, им надо овладеть, подчинить себе; если мешает, его надо устранить, убрать, оттолкнуть. Отсюда все особенности примитивного диалога: грубость, вызывающее нахальство, наглость, бесцеремонность. Поставить на место примитивного партнера - искусство, которым подчас не владеют даже довольно умные люди, в то время как менее умные, но более уверенные в себе и хладнокровные могут отлично с этим справиться.

Несколько более высоким является **манипулятивный уровень общения**. Субъект, избирающий партнерство на этом уровне, по своему подходу к другому человеку близок к примитивному участнику диалога, но по исполнительским возможностям намного выше его. Человек-манипулятор, как правило, не хам и не наглец, он может внешне быть очень милым и воспитанным человеком и казаться приятным собеседником. Но партнер для него - соперник в воображаемой «игре», которую непременно надо выиграть. Выигрыш - это получение выгоды: материальной, житейской, психологической. Психологическая выгода для манипулятора - это повышение самооценки, чувства собственной

значимости за счет принижения достоинств партнера, возможность безнаказанно наносить ему «уколы по само-лю-бию». Защита от манипу-ляции требует от человека большой зрелости и выдержки; встречаются неглупые и че-стные люди, позорно пасующие пе-ред манипулятором. Им кажется, что единственный ответ на его игру – это «контригра», то есть умение самому превратиться в манипуля-тора. Но та-ким «манипулятором поневоле» обычно недостает хитрости, коварства и некоторого артистизма, чтобы переиг-рать опытного партнера. Более того, истинная манипуляция почти всегда неосоз-наваема, манипулятор дейст-вует интуитивно, и, противопоставив ему логику, ус-пеха добиться очень трудно. В действительности глав-ное, что здесь необходимо - это умение не подыгрывать, а выходить из игры и разру-шать ее. Подробнее об этом далее в главе «Как перестать беспокоиться и победить стресс».

Стандартизованный уровень общения находится между манипуля-тив-ным и конвенциональным. Резко отличаясь от примитивного и манипулятивного уровней своей направленностью, он отличается и от конвенционального тем, что подлинного ролевого взаимодействия, пусть и стандартного, в нем не происходит. Стандартизо-ванный уровень общения напоминает контакт масок, которыми люди прикрывают свое неумение или нежелание вступать в более близкий контакт, ог-раничиваясь ми-нимум-ом усилий и минимально возможной степенью взаимодей-ствия. Это мо-жет быть «маска нуля», основной смысл которой выражается сло-вами: «Я вас не трогаю — вы меня не трогайте», и ее варианты: маска безучастно-сти, маска любезности, маска вежливости. Существует определенные стан-дарты выражения лица при нахождении в общественном месте. Тот, кто не удерживает на лице эту нейтральную маску (напри-мер, пьяный), сталкива-ется с неудовольст-вием окружающих.

Есть маска агрессивности: чтобы боялись. Таким образом любят само-утвер-ждаться подростки, объединившиеся в уличную компанию. Бо-лее взрослые люди для самоутверждения часто используют маску высоко-мерия и неприступности, причем ниже истинный социальный ранг такого субъекта (швейцар гостиницы, официант ресторана, продавец в магазине), тем дороже для него высокомерная маска.

Существует также маска послушания, маска робости и смирения, маска кло-уна, маска простака и т. д. Все они, конечно тоже нужны в жизни, лишь бы не под-меняли собой полностью индивидуальные черты личности.

Игровой уровень общения можно условно расположить «над» конвен-цио-наль-ным. Обладая полнотой и равноправием последнего, он пре-восходит его тон-костью содержания и богатством оттенков. Ему свойст-венны искренняя симпатия и интерес к

личным особенностям собеседника, дух праздничной приподнятости, подчеркивание взаимной ценности меж-личностной связи. Владение игровым уровнем общения требует немалого артистизма, душевной утонченности. В нем-то и заключена древняя загадка того, что называют обаянием.

Следующий, еще более высокий уровень диалога и взаимодействия - **деловой уровень общения**. При этом подразумеваются не просто деловые контакты как род человеческих занятий: они-то как раз могут происходить на любом уровне общения, вплоть до самого примитивного. Собственно деловой уровень общения характеризуется «духом единой команды», ощущением того, что от успеха в делах каждого из партнеров повышается общий результат, а значит, и личное благополучие всех партнеров по взаимодействию. Деловому общению свойственен особый род близости, радости от совместной работы. Если общение на игровом уровне празднично, то на деловом оно много будничнее, зато глубже, серьезнее. Есть люди, не умеющие «играть», зато умеющие работать, сотрудничать, в которых можно быть уверенным - они не подведут, но и от своего компаньона требуют того же самого.

Высший **уровень человеческого общения - духовный** - столь же трудно уложить в точные определения, как трудно дать «научный» ответ на вопрос, что такое любовь. Сущность такого общения невозможно передать вне самого контакта, можно лишь кратко охарактеризовать его: партнер воспринимается как носитель духовного начала и вызывает ответное глубокое чувство, которое сродни благоговению. В беседе на духовном уровне собеседники проникнуты не только интересом и симпатией друг к другу, но верой в возможность приблизиться со взаимной помощью к постижению важных для них высоких ценностей человечества. И не обязательно темой беседы должны быть произведения искусства, достижения философской мысли и прочие «высокие» мировоззренческие темы. Главное, чтобы в разговоре раскрывались души людей, богатства их личности распахивались навстречу друг другу.

Таким образом, складывается следующая примерная иерархия уровней общения:

· духовный,

· деловой,

- игровой,
- конвенциональный (нейтральный),
- стандартизованный,
- манипулятивный,
- примитивный.

Бесмысленно делить их на «плохие» и «хорошие». Каждый уровень имеет свои достоинства и недостатки, свои цели и предъявляет специфические требования к личности человека. Любой уровень «хорош», когда он применяется с учетом особенностей реальной ситуации, личности собеседника и своей собственной. Любой из них нелеп и никчем, когда применяется неадекватно сложившимся условиям. Поэтому задача человека, стремящегося к успеху в области человеческих отношений должна заключаться в овладении приемами и навыками общения на всех возможных уровнях и в выборе всякий раз нужного уровня общения, адекватного сложившейся ситуации, своим целям и возможностям и индивидуально-психологическим особенностям собеседника

Основные индивидуально-психологические особенности человека, проявляющиеся в процессе общения и важные для понимания его специфики, это:

- **свойства личности**, особенно ее **направленность**,
- **способности**,

· **характер и темперамент.**

1. Направленность личности представляет собой совокупность устойчивых мотивов, побуждающих человека к действиям. Она независима от конкретных ситуаций и ориентирует личность на ее главные цели и ценности. Направленность личности характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами, в ней отражается мировоззрение человека, система его отношений к себе и окружению.

Выделяется **три вида направленности:**

- **на себя** (личная направленность),

- **на задачу** (деловая направленность),

- **на взаимодействие** (направленность на общение).

Личная направленность характеризуется преобладанием мотивов собственного благополучия, первенства, престижа. Такой человек чаще всего бывает занят сам собой, своими целями, чувствами, переживаниями: свою работу и других людей он рассматривает только как средство, как инструменты для достижения успеха, победы. К мнению других людей, к их переживаниям равнодушен, если не видит в них конкретной пользы или угрозы для себя. В общении преследует чаще всего прагматические цели.

Деловая направленность отражает преобладание деятельностных мотивов, стремление к качественному и добросовестному выполнению своей задачи прежде всего. Такой человек ценит интересы дела, которые неразрывно связывает со своими личными. Стремится равноправно сотрудничать с теми людьми, которые разделяют его деловую направленность. К другим людям чаще доброжелательно-равнодушен. Характерные черты - ответственность, серьезность, прагматичность.

Направленность на взаимодействие имеет место тогда, когда главной ценностью для человека является сам процесс общения, поддержания хороших отношений с другими людьми. При этом не важна цель общения, не обращается особого внимания на личностные особенности собеседника. Для такого человека неважно, о чем говорить, с кем говорить, для чего говорить – лишь бы общаться, лишь бы не оставаться наедине с самим собой. Общение становится ценностью само по себе. Собственные интересы всецело подчинены групповым, интересы дела тоже не на первом месте. Личность стремится «раствориться» в группе, некритически воспринимает окружающих, безответственно относится к своей работе. Налицо классический конформизм, стремление «быть, как все».

Вторым важнейшим свойством личности, влияющим на процесс общения, является ориентация на одну из двух сфер объектов:

- окружающих предметов, других людей, внешних событий и явлений (**экстраверсия**) или же
- события и явления внутреннего, субъективного мира (**интроверсия**).

Личность **экстраверта** обращена на окружающий мир, на общение с другими людьми, ему свойственна инициатива, гибкость поведения, находчивость, общительность, открытость, легкость адаптации к новым условиям. Мало внимания он уделяет своим личным переживаниям и индивидуальным особенностям.

Интроверт наоборот, ориентирован на свой внутренний мир, он малообщителен, замкнут, серьезен, осторожен, склонен к раздумьям, самоанализу, рефлексии, трудно и медленно привыкает к новым условиям.

2. Способности - это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся необходимым условием успешного выполнения той или иной деятельности, достижения какого-либо результата. Способности делятся на:

· **общие и**

· **специальные.**

Общие способности обеспечивают достижение успеха в широком спектре видов и родов деятельности: учебной, профессиональной, коммуникативной и т. д. Основу общих способностей составляет **интеллект**. При более детальном анализе выделяют такие общие способности, как логичность мышления, свойства памяти, способности к обобщению, анализу, сравнению и т.д., а также эмоционально-волевые: способность к самоконтролю, целеполаганию, планированию и т. п.

Относительное преобладание способностей, связанных с работой **первой сигнальной системы – непосредственного восприятия** окружающего мира, характерно для людей «художественного» типа. Это вовсе не предусматривает обязательного наличия именно способностей живописца и желания заниматься изобразительным искусством. Просто таких людей отличает яркость образов, возникающих в результате непосредственного воздействия внешних или внутренних факторов, впечатлительность, эмоциональность, порывистость, неуравновешенность, яркое воображение.

Преобладание интеллектуальных способностей, связанных с работой **второй сигнальной системы - речи**, характеризуют людей «мыслительного» типа. Они предпочитают оперировать абстрактными понятиями, суждениями, умозаключениями, математическими вычислениями. Им свойственно логическое мышление, серьезность, уравновешенность, эмоциональная стабильность. Встречаются также представители «среднего» или «промежуточного» типа без преобладания каких-либо ярко выраженных общих способностей.

Специальные способности являются условием достижения прогресса в каком-либо одном или нескольких близкородственных видах деятельности. Они более конкретны и имеют узкоспециальную направленность. Примерами специальных способностей являются: музыкальный слух, быстрота реакции, чувство ритма,

физиче-ская сила, выносливость, на-блюдательность и т. д.

Разумеется, общие способности определяют особенности общения в значи-тельно большей степени, нежели специальные.

3. Темперамент - это индивидуально-своеобразная, природно обуслов-лен-ная совокупность проявлений психики, базирующая на трех ос-новных свойствах нервной системы: силе, уравновешенности и подвижно-сти нервных процессов возбуждения и торможения. Различные сочетания этих свойств дают четыре ос-новных типа темпе-рамента:

- 1) **сангвиник** – сильный, уравновешенный, подвижный;

- 2) **флегматик** – сильный, уравновешенный, малоподвижный;

- 3) **холерик** – сильный, неуравновешенный, подвижный;

- 4) **меланхолик** – слабый.

Следует, однако, учитывать, что в чистом виде, как правило, типы темпера-мента в жизни не встречаются, и можно говорить лишь о преобла-дании тех или иных черт.

Сангвиник быстро приспосабливается к новым условиям, быстро и легко схо-дится с людьми, общителен. Чувства у сангвиника легко возни-кают и сменя-ются, ми-мика и жесты богатые, подвижные, выразительные. Он достаточно урав-новешен в поведении, но может быть невнимателен к индивидуальным особен-ностям людей, от-личаться поверхностностью и не-достаточно серьезным подходом к сложным делам.

Флегматик «медленно загорается, но долго хранит пламя». Новые идеи, но-вые требования, правила, формы поведения воспринимает мед-ленно, но, воспри-няв, долго сохраняет, применяет, использует. Обычно ро-вен и спокоен, редко вы-ходит из себя, но вовсе не обязательно является «лежебокой». Серьезен, основате-лен в мыслях и делах, стабилен в отноше-ниях с людьми. Имеет немного друзей, но по-настоящему це-нит дружбу.

Холерик отличается порывистостью, повышенной возбудимостью, большой эмо-циональностью. В чувствах и отношениях с людьми активен, но нестабилен. Мно-гое принимает «близко к сердцу» но быстро теряет инте-рес. Живет напряжен-ной, дея-тельной жизнью. При благоприятном окру-жении и наличии способностей является примером инициативности, энер-гичности, решительности, принципи-альности. В не-благоприятных условиях может проявлять раздражительность, аг-рессивность, неу-живчивость.

Меланхолик отличается повышенной чувствительностью к окружаю-щим его людям, событиям и явлениям, особенно неблагоприятным. Внима-телен к дру-гим лю-дям, старается помочь во всем, хотя сам часто остается беззащитным. Уживчив с дру-гими людьми - все трудности, проблемы и конфликты переживает сам, но не «выносит сор из избы», обвиняя прежде всего себя. В нормальных усло-виях жизни меланхолик — человек глубокий, содержательный, добивается успехов в области искусства, куль-туры, вос-питания, хорошо ладит с детьми. Жизненные трудности легко делают из него нервного, замкнутого, боязливое, тревожного и недоверчивого песси-миста, часто страдающего нервными расстройствами и дру-гими болез-нями.

4. Характер - это совокупность индивидуально-своеобраз-ных сочета-ний по-стоян-ных и стабильных свойств личности, проявляющихся в пове-дении. В харак-тере выражаются наибо-лее типичные, существенные осо-бенности человека, его отноше-ния к различным сторонам действительности и к самому себе. Зная харак-тер человека, можно с большой долей веро-ятности предвидеть особенности его поведения и обще-ния.

Таким образом, в характере раскрывается содержательная сторона лично-сти, тогда как в темпераменте - ее динамические проявления.

Характер возникает и формируется при жизни человека под влия-нием воспи-тания, обучения, условий жизни, отношений с родителями и другими людьми и т. д., но это

влияние чаще всего бессознательное. Внешние воздействия преломляются через сложную и уникально-неповторимую систему личных потребностей и мотивов, целей и ценностей, интересов, способностей, чувств, что порождает индивидуальные особенности характера каждой отдельной личности. При этом в характере каждого человека находят свое отражение и общие закономерности, характерные для лиц его возраста, пола, уровня образования, профессии и т. д. Таким образом, характер сочетает в себе как устойчивые, так и изменяющиеся черты.

Характер неразрывно связан с избирательным отношением к окружающему и представляет собой конкретное сочетание отношений к различным сторонам жизни. Чаще всего выделяются черты характера, проявляющиеся в отношении к:

- **деятельности** (инициативность, исполнительность, трудолюбие, лень, работоспособность), а также к различным видам деятельности;
- **другим людям** (тактичность, вежливость, грубость, надменность);
- **самому себе** (самокритичность, скромность, застенчивость, уверенность в себе);
- **вещам и материальным благам** (аккуратность, бережливость, щедрость, скупость и т. д.).

Как и вся психическая жизнь человека, отношения к окружающему динамичны, могут изменяться под действием сильных внешних и внутренних факторов, а также в результате накопления менее значимых причин, тем не менее побуждающих человека пересмотреть некоторые черты своего характера, попытаться изменить их. В этом проявляется самовоспитание характера, имеющее сознательную природу.

Одни и те же черты характера у разных людей, живущих в разных условиях и имеющих различные способности и возможности, проявляются по-разному и приводят к разным результатам, подчас даже противоположным. Так, например, из двух друзей детства, одинаково любящих риск, приключения и обладающих сильным характером со

склонностью к лидер-ству, один вполне может стать глава-рем банды, а другой офицером поли-ции. Они могут в дальнейшем встретиться вновь – по разные стороны ре-шетки. Естественно, особенности общения у этих лю-дей также будут раз-личаться.

Часть II. общие закономерности

делового общения

2.1. Препятствия на пути общения

Психологи выделяют двенадцать основных препятствий на пути эффективного общения:

· **Препятствие первое:** *Естественные барьеры.* При общении всегда могут возникнуть барьеры в виде расстояния, языка или разницы умственных спо-собностей, которые не позволяют вам воспринять информацию от других людей или другим людям от вас.

· **Препятствие второе:** *Отсутствие ясной цели.* Если цель вашего по-слания не ясна вам, то существует возможность, что и те люди, с кем вы об-щаетесь, не смогут понять ее.

· **Препятствие третье:** *Слабое представление о тех, с кем имеете дело.* Вы должны лучше знать тех, с кем вступаете в общение, правильно представлять себе, с кем имеете дело, в противном случае это может стать большим препятствием для вашего общения. Чем меньше вы знаете о лично-сти вашего адресата, о его характере, о том, что он любит и чего не любит, о его интересах, потребностях, желаниях, заботах, тем в более неприятную си-туацию вы можете себя завлечь. Определите, с каким человеком вы имеете дело, прежде чем начнете составлять, упаковывать или передавать свое со-общение.

· **Препятствие четвертое:** *Неправильный выбор языковых средств.* Если даже вы составили себе правильное представление о тех, с кем имеете дело, но пользуетесь не теми словами, высказываете не те соображения или предпринимаете неправильные действия для того, чтобы передать свое со-общение, вы проиграете.

Вы не всегда отдаете себе в этом отчет, но почти незаметные, хотя и ковар-ные промахи, которые всем свойственно допускать, создают в сознании дру-гого человека совсем не тот образ, который вы хотели бы передать.

Нам необходимо как следует все обдумать, прежде чем говорить, писать или действовать.

· **Препятствие пятое:** *Несоответствие между сообщением и поступ-ком.* «Поступки говорят громче, чем слова». Поступок – действительно силь-ное средство общения, и он, на самом деле, имеет больше веса, нежели слова, какими бы красивыми они не были.

· **Препятствие шестое:** *Неумение выражать свои мысли.* Аккуратно выбирайте слово, так, чтобы его значение или внесенный им смысловой от-тенок не могли быть поняты неверно. Перед вами стоит задача максимально ясно выразить то, что вы хотите сказать. А за этим, по сути дела, стоит ваше желание общаться с теми, для кого предназначено ваше сообщение; ваше стремление не обидеть другого человека или людей, не смутить их чем-ни-будь, не огорчить или не рассердить их.

· **Препятствие седьмое: Неправильное оформление.** Если вы подбираете слова, предложения или фразы в неправильной последовательности, если вы рассуждаете и излагаете ваши мысли нелогично, то это может породить определенные проблемы. Не нужно хоронить свою мысль в потоке пустого славословия (если только не это является целью вашего послания). Избегайте того, чтобы ставить смысловое ударение не там, где надо. Старайтесь выражать свои мысли так, чтобы людям было легко понять их.

· **Препятствие восьмое: Неверный выбор канала.** Каждое средство, которое вы выбираете для передачи своего сообщения в процессе коммуникации, имеет свои сильные и слабые стороны. В определенное время при определенных обстоятельствах какой-то один канал может оказаться лучше другого. Только вы можете решить, какой из них будет более эффективным для передачи вашего сообщения.

· **Препятствие девятое: Непривлекательная упаковка.** Для того чтобы написать более удачное письмо, статью, отчет или докладную записку; для того чтобы улучшить свои манеры и научиться обходительности; для того чтобы правильно одеваться и добиться успеха; для того чтобы говорить, достигая большего эффекта, станьте экспертом для самого себя. В ближайшей библиотеке есть много подходящей литературы. Теория межличностных отношений также поможет в этом.

· **Препятствие десятое: неподходящее время.** Предположим, вы знаете того, кому хотите адресовать свое послание, знаете, что именно вы хотите ему тем самым сообщить, знаете цель, с которой вы передаете свое послание. Предположим, вы все заранее обдумали, тщательно подготовились и как следует упаковали свое сообщение. Вы проверили и перепроверили его, переписали и отрепетировали, и теперь оно приобрело совершенный вид. Вы тщательно выбрали наиболее подходящие средства, с помощью которых будете передавать свое сообщение. Но вы потерпели поражение и не добились того, чего хотели. Причиной этого может быть то, что вы попытались осуществить задуманное не вовремя. Когда дело доходит до того, чтобы определять время, постарайтесь сделать все возможное, что только может зависеть от вас.

· **Препятствие одиннадцатое: Недостаток полезной информации.** Мы получаем ежедневно так много самой разнообразной информации, что начинаем относиться к ней избирательно. Вы захвачены и воодушевлены собственной идеей, но это еще не

повод рассчитывать на то, что другие люди точно так же будут к ней относиться. Проще предположить, что у них как раз будет отсутствовать энтузиазм и воодушевление вплоть до той минуты, пока вы не завладеете их вниманием. Опытные и умелые издатели рекламы обращаются к своим потребителям и общаются с ними, предоставляя им полезную информацию.

Успешное межличностное общение построено на том же принципе.

· **Препятствие двенадцатое:** Неудачное начало или недооценка адресата. Вы должны постараться оградить своего адресата от демонстрации высокомерия и одновременно попытаться уберечь себя от того, чтобы у него сформировалось негативное мнение о вас, когда он видит вас впервые, когда он впервые разговаривает с вами.

Когда адресат читает то, что вы написали, вы должны попытаться сделать так, чтобы он, просматривая бегло первые один-два параграфа, не потерял бы желание читать остальной текст.

2.2. Приемы удачного слушания

Английский психолог И. Атватер дает следующие рекомендации, как надо и как не надо слушать:

· *Не принимайте молчание за внимание.* Если собеседник молчит, то это не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли.

- *Будьте физически внимательны.* Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что ваша поза и жесты говорят о том, что вы слушаете.
- *Не притворяйтесь, что слушаете.* Это бесполезно, как бы вы не притворялись, отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении лица или жестах.
- *Давайте собеседнику время высказаться.* Сосредоточьтесь на том, что он говорит. Старайтесь понять не только смысл слов, но и выводы собеседника.
- *Не перебивайте без надобности.* Большинство из нас в социальном общении перебивают друг друга, делая это подчас неосознанно. Если вам необходимо перебить кого-нибудь в серьезной беседе, помогите затем восстановить прерванный вами ход мыслей собеседника.
- *Не делайте поспешных выводов.* Это один из главных барьеров эффективного общения. Воздержитесь от оценок и постарайтесь понять точку зрения собеседника или ход его мыслей до конца.
- *Не будьте излишне чувствительными к эмоциональным словам.* Слушая сильно взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можно пропустить смысл сообщения.
- *Если собеседник уже высказался и есть неясности, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду.* Это гарантирует вас от любых неясностей и недопонимания.
- *Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника.* Таким образом, постарайтесь выработать у себя готовность выслушивать мнение оппонента и учитывать его во время обсуждения. Такая психологическая установка поможет вам наладить

контакт с оппонентом, понять его точку зрения, вникнуть в суть разногласий между вами.

Часть III. Основные сферы делового общения.

3.1. Поступление на работу

Кадровые службы применяют в своей деятельности различные методы подбора персонала. Например, многие организации используют **методы комплексного психологического анализа личности** претендента на вакантный пост, для чего от него требуют следующие документы: подробную анкету, профессиональное резюме, автобиографию, написанную от руки, фотографии анфас и профиль. Кроме того, кандидат на ответственную должность часто бывает должен пройти ряд психологических тестов. Обычно это:

- тесты интересов, ценностей, установок;

- интеллектуальные тесты и тесты личности (доминирующие мотивы, направленность, коммуникабельность, особенности эмоционально-волевой сферы личности и т.д.); тесты специальных способностей (время реакции, особенности памяти и другие

требования, диктуемые спецификой работы);

- проективные тесты, помогающие отсеять лиц со скрытой или явной патологией психики;

- тесты, диагностирующие особенности межличностных отношений и общения.

Дополнительными **методами анализа личности** претендента на ответственный пост в серьезной организации являются следующие:

Изучение биографии, где особый интерес представляют:

- семейные отношения;
- образование и повышение квалификации (курсы, семинары, тренинги);
- опыт работы, характеристики с прежних мест работы или учебы;
- здоровье и уровень физического развития;
- хобби, любимые занятия и увлечения.

Данные личного дела (досье), куда вносятся анкетные данные и сведения о работе, а также материалы периодических аттестаций и иных оценочных мероприятий, по которым можно судить о потенциале, резервах и перспективах работника.

Экспертные оценки уровня развития способностей, личных и деловых качеств претендента. Проводятся обычно в форме специальных анкет со шкалами оценки тех или иных качеств, которые заполняют на кандидата на повышение выше-стоящее руководство, подчиненные и он сам на себя. В итоге получается трехсторонняя оценка личности и деятельности, позволяющая сделать достаточно объективные выводы.

Выполнение испытательных или экзаменационных заданий: разработка проекта, составление доклада или рецензии, подготовка и проведение экспертизы, составление

памятной записки, делового письма или меморандума.

Устные экзамены, которые обычно носят форму собеседования или групповой дискуссии по типичным проблемам, характерным для данной профессии или специальности.

Кроме того, иногда применяются **графологическая экспертиза** (определение особенностей личности и деловых качеств по почерку) и

физиогномический анализ

(определение тех же черт по внешнему виду человека, строению его лица и черепа), но их данные следует рассматривать только в комплексе со всеми остальными.

В любом случае первое знакомство работодателя с претендентом начинается с просмотра его **профессионального резюме**. Для составления резюме воспользуйтесь компьютерной программой Microsoft Word.

Зайдите в меню «Файл», выберите команду «Создать», далее перейдите к шаблонам и выберите в закладке «Другие документы» пункт «Мастер резюме».

Резюме пишется по следующим правилам:

1. Ограничьтесь одной, максимум двумя страницами текста на стандартных листах бумаги формата А 4. Текст наносится только одну сторону листа. Рекомендуемый размер шрифта – 11-12 пунктов.

2. Прежде всего идут ваше имя, адрес и подробная контактная информация. Если по характеру вашей нынешней деятельности вы не находитесь постоянно в одном и том же месте, то укажите все возможные телефоны, по которым вас можно найти с краткими пояснениями (например, «приемная», «соседний отдел», «офис делового партнера» и т. п.). Если у вас нет домашнего телефона – укажите телефоны соседей, родственников или друзей, через которых можно с вами связаться (с соответствующими пояснениями: «сосед по лестничной площадке», «бабушка», «рабочий телефон сестры»).

3. Далее идет цель подачи резюме (например, «участие в конкурсе на занятие должности [наименование должности]»).

4. Затем - сведения об образовании и повышении квалификации. Кратко, но четко напишите обо всех курсах, семинарах, тренингах, в которых вы участвовали, пусть даже не по вашей основной специальности. Не стыдитесь рекламировать себя, но делайте это аргументировано. Не забудьте приобщить к резюме ксерокопии полученных дипломов, свидетельств, удостоверений, сертификатов.

5. Основная часть резюме – информация об опыте работы с указанием основных исполняемых обязанностей и достигнутых результатах.

6. Не забудьте указать информацию о степени владения иностранными языками, компьютерными программами, наличии водительских прав и других востребованных на рынке труда умений и навыков. Даже если данная информация прямо не относится к избранной вами специальности – она может заинтересовать потенциального работодателя.

7. Включите в резюме все детали, свидетельствующие о вас как о специалисте. Все факты, даже малозначимые, необходимо вписать. Например, если вы в школьные годы посещали спортивную секцию, систематически занимались в каком-либо кружке, а тем более – добились каких-либо успехов, например, заняли призовое место на спортивных состязаниях или предметных олимпиадах школьников, участвовали в студенческих научных конференциях и т.п. – напишите об этом. Все это увеличивает Ваши шансы.

8. Используйте краткие, простые фразы с максимумом цифр, дат, полных наименований и конкретных фактов

9. Не забудьте назвать свое хобби — оно может сказать о вас больше, чем любая анкета.

Подробный анализ личного дела, экспертиза уровня развития деловых и личностных

своих свойств, графологический и физиогномический анализ, а также сеансы проверки честности кандидата с помощью полиграфа («детектора лжи») проводятся высококвалифицированными специалистами только по заказу крупных компаний. Но овладеть навыками проведения собеседования в интересах каждого работодателя, также как и претендент на мало-мальски значимую должность должен быть готов к ответам на основные вопросы, задаваемые на собеседовании.

Итак, основные **рекомендации по проведению собеседования**:

1. Прежде всего, необходимо **достаточно времени** для эффективного и качественного проведения собеседования, а также для подготовки к нему (знакомство с анкетными данными и другими документами), для принятия решения по итогам беседы. Обычно на это требуется 2-3 встречи по 1-1,5 часа. Не спешите! Избегайте соблазна моментально принимать людей на работу, чтобы не пришлось быстро с ними расставаться.

2. Необходимо также продумать **место проведения** собеседования. Далекое не всегда помещение кадровой службы или кабинет начальника будут подходящими, так как необходимо соблюсти следующие условия:

- удобство (отсутствие шумов, телефонных звонков, посторонних людей и других помех);
- деловая, но не слишком официальная и формальная обстановка;
- обеспечение конфиденциальности информации (без этого человек может скрыть часть важных сведений, опасаясь возможности их разглашения).

Лучше всего иметь специальную комнату для приема посетителей и проведения собеседований или же проводить их в комнате для переговоров.

3. При собеседовании о приеме на работу исключительно важно **обращать внимание** не только и даже не столько на слова претендента (достаточно смысленный кандидат скажет вам все то, что вы хотите услышать, согласится с каждым вашим словом, даст замечательные обещания и нарисует самые радужные перспективы), сколько **на его позу, жесты, мимику**, манеру общения, естественность поведения и степень самообладания. Подделка «язык тела» значительно труднее, чем научиться искусству словесной дезинформации или даже прямого обмана. Подробнее об анализе языка телодвижений см. главу «Как читать мысли других по их жестам».

Примерный перечень вопросов работодателя для собеседования:

1. Каковы ваши ближайшие планы и планы на будущее?
2. Каковы ваши сильные и слабые стороны? Ваши достоинства и недостатки? Охарактеризуйте себя.
3. Какова истинная причина того, что вы покинули (или собираетесь покинуть) последнее место работы?
4. Докажите, что именно вы достойны занять эту должность.
5. Какую зарплату вы бы назначили себе сами за эту работу?

Претенденту на рабочее место, в свою очередь, рекомендуется задать потенциальному работодателю **примерно следующие вопросы:**

1. Каковы будут мои обязанности?

2. Где границы моих полномочий, и в каких рамках лучше всего проявлять инициативу?

3. С кем я буду работать?

4. Перед кем я буду отчитываться, кому подчиняться?

5. Буду ли я руководить кем-то? Кем?

6. С кем и по каким вопросам мне чаще всего придется взаимодействовать?

7. Какова будет моя зарплата, иные выплаты и компенсации, социальный пакет? Существуют ли иные возможные формы поощрения, и на каких условиях? Какими будут критерии оценки моего труда?

8. Каковы перспективы моего должностного роста и повышения квалификации?

Делая выводы по итогам собеседования, необходимо предвидеть и нейтрализовать влияние различных социально-психологических эффектов на формирование впечатления о незнакомом человеке. Важнейшие **эффекты восприятия человека человеком**, которые необходимо учитывать, это:

- **эффект установки;**

- **эффект ореола («гала-эффект»);**

- **эффект первичности** (и обратный ему **эффект новизны**);

- **эффект стереотипизации.**

Эффект установки заключается во влиянии предварительного знания о человеке на его восприятие и оценку. Одна и та же черта, в зависимости от положительно или отрицательно окрашенной предварительной установки, может оцениваться или положительно, или отрицательно. Например, та же самая черта характера может называться «несгибаемой волей, упорством и целеустремленностью», а может «ослиным упрямством и заикленностью на собственных фантазиях».

Широко известен классический опыт, наглядно иллюстрирующий действие эффекта установки. Двум группам студентов-психологов раздали фотографии одного и того же человека и попросили описать его внешность. Но одной группе как бы невзначай намекнули, что этот человек – сбежавший из тюрьмы опасный преступник-рецидивист, которого разыскивает полиция. Другая группа так же «случайно» «узнала», что данный человек - ученый, совершивший выдающееся открытие и выдвинутый на соискание престижной премии. Группа, получившая отрицательно окрашенную установку, в основном увидела на фотографии негативные черты: «агрессивный взгляд исподлобья», «надменно поджатые губы» и «выражение презрения к окружающим». Вторая же группа разглядела в той же самой фотографии «вдохновенный взгляд, все-ляющий воодушевление в единомышленников», «волевой подбородок человека, не боящегося рисковать» и «несокрушимую веру в достижение поставленной цели». На самом же деле человек на фотографии не был ни бандитом, ни первооткрывателем, а являлся обычным вполне законопослушным, но ничем не выдающимся водителем городского автобуса.

Эффект ореола («**гала-эффект**») заключается в том, что общее впечатление о человеке, основанное прежде всего на восприятии его внешности, как ореол, окружает восприятие всех его поступков и свойств. Факты, соответствующие этому впечатлению, бессознательно преувеличиваются, а несоответствующие - столь же бессознательно не замечаются. В итоге получается одностороннее и чересчур категоричное («черно-белое») восприятие с чисто положительной или чисто отрицательной стороны, не учитывающее многообразие, разносторонность и противоречивость любой нормальной личности. В результате действия гала-эффекта оценка деятельности красивых, симпатичных, обаятельных людей часто бывает завышена, а работа людей невзрачных, некрасивых, застенчивых - хронически недооценивается.

Эффект первичности заключается в том, что первая информация, первые впечатления о незнакомом или малознакомом человеке подсознательно кажутся наиболее верными, наиболее значимыми и лучше всего запоминаются. Все факты, которые становятся известными после этого, анализируются через призму первого впечатления. Это происходит бессознательно, инстинктивно и действует даже в том случае, если сам человек на словах любит повторять: «известно, что первое впечатление обманчиво».

Прямо противоположен ему **эффект новизны**, действующий при восприятии хорошо знакомых людей. Он, наоборот, облегчает запоминание и повышает значимость именно последней («новой») встречи, последнего впечатления, последней ставшей нам известной информации о человеке. И немудрено, ведь речь идет о хорошо знакомом человеке, первые впечатления о встрече с которым уже потускнели в памяти и потеряли свою актуальность.

Эффект стереотипизации возникает на основе ограниченного личного опыта и заключается в неправомерном обобщении каких-либо фактов в соответствии с бытующими в обществе стереотипами. Например, широко популярны стереотипы относительно возраста, пола, национальной, профессиональной или иной принадлежности человека. Ярко выраженные черты встреченных в прошлом представителей той или иной группы чрезмерно обобщаются и начинают восприниматься как обязательно свойственные всем без исключения представителям данной группы или общности («все молодые – наглецы», «все бухгалтеры - зануды и педанты», «все коммерсанты - воры и хапуги», «женщина за рулем – спасайся, кто может!» и т.д.).

Эффекты восприятия носят объективный характер, избежать их не удастся даже очень опытным и квалифицированным психологам. Поэтому важно знать, где именно наше восприятие других людей может приготовить нам ловушку и своевременно корректировать собственные суждения, понимая причины их заведомого несовершенства. Знание и учет этих и многих других психологических особенностей, проявляющихся при общении, поможет принять верное решение при приеме на работу подходящего кандидата.

Всем специалистам, занимающимся набором персонала, важно помнить старый афоризм: «Никогда человек не бывает так близок к идеалу, как при поступлении на работу»

3.2. Телефонный разговор

При общении по телефону не видно, как одеты служащие, выражения их лиц в процессе беседы, интерьера комнаты, но даже в зависимости от характера разговора по телефону можно судить обо всей организации.

Телефонные разговоры занимают значительное место в деловой жизни служащего. По подсчетам специалистов, на них тратится до 27 процентов рабочего времени.

Общие положения телефонного этикета

- Главное требование к телефонному общению - краткость и содержательность разговора.

- Общее правило таково: чем больше загружена линия, тем менее продолжительным должен быть телефонный разговор.
- Рабочий телефон не следует использовать для продолжительных личных разговоров. Только в исключительных случаях можно воспользоваться телефоном в личных целях.
- Речь должна быть профессиональной. Обращения и выражения вроде «моя дорогая», «ага», «о'кей» и т.п. в деловых разговорах неуместны. Говорите «да» и «конечно».
- Говорите прямо в трубку, внятно и четко.
- Говорите энергично.
- Скорость передачи информации должна быть удобной для собеседника. Полезно проверить, правильно ли было воспринято ваше сообщение.
- Никогда не говорите по телефону с набитым ртом, не жуйте и не пейте. Если в процессе беседы вы случайно чихнули, то следует извиниться перед собеседником.
- Внимательно слушайте собеседника.
- Отвечайте так быстро, как только возможно.
- Оказавшись невольным свидетелем чужого телефонного разговора, не задавайте вопросов по поводу его содержания.

- Если деловая беседа прошла конструктивно, то ее необходимо завершить соглашением о дальнейшем сотрудничестве.

- Договариваясь о встрече, не пытайтесь по телефону разрешить все вопросы, для решения которых назначается встреча.

- По окончании деловой части разговора не пускайтесь с чувством облегчения в обсуждение спортивных или бытовых новостей. Сначала справьтесь, расположен ли вести подобный разговор ваш собеседник.

- Если во время разговора телефон отключился, перезванивает тот, кто звонил.

- Когда приходит время заканчивать телефонный разговор и прощаться, следуют правилу: кто первый начал разговор, т.е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать.

Если Вам звонят:

- Если звонит телефон, надо снять трубку. В противном случае Вам придется трудиться под почти непрерывный звон. Кроме того, никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам ценную информацию.

- Не приподнимайте трубку, тут же опуская ее. Вам будут перезванивать. Лучше сказать: «Идет совещание, перезвоните через 15 минут».

- Снимать трубку уместнее всего после второго звонка, а не после 4-5-го. Если у вас посетитель, вам хватит времени закончить фразу и, сказав собеседнику «Извините»,

снять трубку. По скорости реакции на звонок можно судить о деловой активности и степени заинтересованности слушающего.

- В случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, и спросить при этом, как он слышит вас.

- Перед тем, как ответить на звонок, улыбнитесь – тогда и в голосе будет звучать улыбка.

- В деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов («Да», «Алло», «Слушаю») и заменить их информативными. Если звонят не через коммутатор и не через вашего секретаря, сняв трубку, нужно сразу же назвать свое учреждение, а также свою фамилию. При частых звонках или при спешке обычно называют фамилию с добавлением слова «слушаю» или ука-зывают только название учреждения или его отдела. Во всех вышеназванных случаях абонент должен знать, с кем он говорит или хотя бы, куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяс-нится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение.

- Если набран неверный номер или вы услышали грубость, сдерживай-тесь и будьте корректны.

- Если для продолжения беседы необходимо участие другого сотруд-ника, то предварительно надо узнать у позвонившего, есть ли у него время на ожидание.

- Если звонит второй телефон в то время, когда вы говорите по другому телефону, то следует снять трубку, сообщить, что вы заняты, и выяснить у второго собеседника, будет ли он ждать окончания первого разговора или вы перезвоните ему через некоторое время. Сообщение первому собеседнику о том, что вам необходимо переговорить с другим человеком, позволит вам за-кончить первую беседу.

- Если разговор с первым собеседником очень ответственен и в порядке исключения вы решили не снимать трубку второго телефона, то разрядить обстановку может ваша

фраза: «Это звонит второй телефон, но я не могу прервать разговор с вами. Не беспокойтесь, если нужно, то мне перезвонят позднее».

· Если вы беседуете с посетителем, и в это время раздаётся телефонный звонок, правила этикета предписывают не прерывать беседу телефонными разговорами. Необходимо сначала извиниться перед посетителем за прерывание беседы, снять телефонную трубку, поздороваться с телефонным абонентом, представиться, указать, что ведёте беседу с посетителем и договориться о переносе разговора. Если разговор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что разговор продлится ещё 10-15 минут и он достаточно серьёзен, нужно попросить ещё раз позвонить через четверть часа, когда вы освободитесь.

· Лицу, которому позвонили, не следует проявлять нетерпение и всячески «закруглять» разговор. Вы начинаете прощаться, а человек, говорящий с вами, возможно, ещё не всё узнал или не всё уяснил

· Окончание разговора. Поблагодарите ещё раз собеседника, если он поздравил вас с чем-то или сообщил приятные сведения. Если считаете нужным, заверьте собеседника, что вы всегда рады его звонку и личной встрече, или просто попрощайтесь и пожелайте всего хорошего.

Если Вы звоните:

· Прежде, чем позвонить, продумайте, какую информацию Вы хотите получить или передать.

· Не звоните без крайней необходимости на работу Вашим знакомым по личному делу. Если звоните не по служебному поводу, спросите, могут ли Вам уделить несколько минут.

- С этого же вопроса следует начать, если вы звоните человеку, режим работы которого вам не известен.

- Полезно набросать на листке бумаги основные пункты предстоящего разговора, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты.

- Если предполагается, что во время разговора может возникнуть необходимость ссылки на какие-либо документы или факты, они должны быть заранее подобраны и систематизированы на Вашем рабочем столе. Ни в коем случае нельзя «увязнуть» в телефонном разговоре в ожидании справки, которую кто-то из Ваших коллег должен принести, или Вы сами уточняете ситуацию через другой аппарат.

- Выбирайте время для звонка. Разговор по телефону, как и личная встреча, связан с определенными психологическими процессами, которые могут оказаться решающими для достижения цели данной беседы. Факты, интересующие Вашего собеседника, могут передаваться по телефону в любое время. Но если Вы хотите придать им определенную эмоциональную окраску, надо выбрать подходящее для этого время, так как Вы не знаете, какую ситуацию Вы прервете, и сможет ли Ваш собеседник отнестись к Вам с должной отзывчивостью.

- Оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым:

- о а) когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента,

- о б) когда к нему прощу дозвониться,

- о в) когда вам будет удобнее позвонить.

- Полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи. Не следует сбивать их с рабочего ритма. Но звонок предварительный, только для того, чтобы условиться о времени предстоящих переговоров, допустим и в первой половине рабочего дня.
- В тех случаях, когда дело, по которому вы звоните, может некоторое время подождать, целесообразно использовать способ регулярных наборов. В начале рабочего дня вы на листочке бумаги записываете фамилии и номера телефонов всех лиц, с которыми надо сегодня связаться. Затем начинайте звонить по списку. Если очередной номер занят или не отвечает, переходите к набору следующего. «Прозвонив» весь список один раз, вы не возвращаетесь к тем номерам, которые были заняты, а переходите к выполнению другой работы. Гигиена умственного труда требует короткого отдыха после каждого часа работы. Поэтому примерно через час вновь возьмитесь за список и пройдите по нему сверху донизу. В результате еще несколько фамилий окажутся вычеркнутыми. Так, с интервалом в час-полтора вы устраиваете «телефонные» паузы в своей основной работе и, давая голове некоторую разгрузку, одновременно решаете исподволь нелегкую задачу дозвониться.
- Если на 5-6 сигнал вам не отвечают, положите трубку.
- Никогда не начинайте разговор с вопроса «Кто говорит?» Это неэтично. Не забывайте поздороваться и лишь после этого излагайте суть дела.
- В ответ на свой звонок вы услышали с другого конца линии «Алло». После этого рекомендуется всегда назвать свою фамилию и поздороваться, прежде чем начать непосредственный разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу.
- Если вы спешите, можно отказаться от приветствия, но тогда обязательно добавьте к своей просьбе слово «пожалуйста».
- Когда взявший трубку не назвал ни себя, ни свое учреждение, тогда, учитывая возможность неправильного соединения, прежде чем давать указания и распоряжения, уточните, туда ли вы попали.

- Вы звоните в удобное для вас время, и не надо обижаться, если после обычных приветствий вы услышите: «Я сейчас крайне занят и прошу пере-звонить через определенный промежуток времени».
- Очень важно начать разговор без напряжения. Для этого необходимо связать каждый последующий вопрос с предыдущим, как при обычной беседе.
- Если Вы позвонили лицу, которое вас об этом просило, а его не оказалось на месте или он не может подойти к телефону, то необходимо попросить передать собеседнику, что вы звонили и указать по какому телефону и в какое время вас можно легко найти.
- Не звоните еще раз в тот же день, если вы оставили свои координаты. Так можно поступать только в случае крайней необходимости.
- Если вы оставляете свое сообщение на автоответчике, назовите дату, время звонка, свое имя, название организации и краткое сообщение.
- Если предстоят длительные телефонные переговоры, то желательно назначать их на такое время, которое будет удобно для вашего собеседника. При общении с очень занятыми людьми надо договариваться о «телефонном дне» и строго ему следовать
- Если вы договорились о звонке, то это обещание надо обязательно выполнить. Желательно перезвонить при первой возможности и не позднее, чем в течение суток. Иначе вы грубо нарушите правила делового этикета. Этикет не допускает «повисших звонков». Они оставляют неприятный осадок и создают вам репутацию человека, который не заинтересован в контактах. Если обстоятельства изменились, и вы уже не заинтересованы в контактах с данным собеседником, то и в этом случае телефонный этикет обязывает вас перезвонить, извиниться за причиненное беспокойство и сообщить, что вопрос уже решен.

Если разговор с собеседником затягивается:

- Невежливо говорить собеседнику, что он слишком много говорит или что он по-прежнему не перешел к сути дела.
- Полезно периодически спрашивать у собеседника: «Есть ли у вас время для продолжения разговора?»
- Вы должны говорить тоном, выражающим искренний интерес к теме беседы, и при этом можете сказать что-то вроде «Я бы очень хотел побеседовать с вами подольше, но, к сожалению, у меня сейчас срочное дело».
- Очень важно вежливо закончить разговор. Рекомендуем воспользоваться следующими фразами: «Простите, что вас прерываю, но я боюсь опоздать на заседание», «Очень приятно с вами беседовать, но я обязана позвонить в другую организацию. Могу ли позвонить вам позже?» Если таких привходящих обстоятельств нет, то для завершения телефонного разговора можно сослаться на большую занятость, на необходимость завершить ранее начатую работу.

Если вы звоните туда, где есть секретарь:

- Он должен попросить вас представиться и поинтересоваться, по какому поводу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.
- Грубым нарушением этикета и наглостью считается выдавать себя за друга того человека, которому вы позвонили, с тем, чтобы вас быстрее с ним соединили.

- Если вас попросили подождать и не отвечают в течение двух минут, повесьте трубку и через какое-то время перезвоните. Не теряйте при этом самообладания.
- Когда вас соединят, надо представиться. После этого задавайте вопросы, которые вы заранее подготовили. Если вас спросят, откуда вы, отвечайте четко. На вопрос о предмете вашего разговора постарайтесь только обозначить примерную тему. Избегайте обсуждения своего дела и не заводите разговора по существу, как бы хорошо с вами не разговаривали, какую бы помощь вам не обещали. Разговаривайте только с тем, кто принимает решения.
- Если Вы не застали нужного человека, поинтересуйтесь, когда будет удобнее перезвонить. Если вы просите передать ему какое-либо сообщение, обязательно назовите себя. Уточните также, через кого вы передали необходимую информацию.

Если телефон находится в комнате, где работают несколько человек:

- Говорить по нему надо приглушенным тоном, чтобы не мешать остальным сослуживцам.
- Вежливо и подробно отвечайте на каждый телефонный звонок отсутствующему сотруднику.
- Когда к телефону просят вашего коллегу, сидящего за соседним столом, вы можете ответить на просьбу: «Сейчас» или «Одну минуту», после чего пригласите сослуживца к аппарату.

- Если к вам обратились с просьбой позвать кого-либо к телефону, не следует интересоваться: «Кто спрашивает?».
- Сделайте так, чтобы информация, переданная в чье-либо отсутствие, дошла до адресата. Для того, чтобы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу («Откуда Вы звоните?» «Как Ваша фамилия и каков номер вашего телефона? И т.д.).
- Если Вы говорите по телефону из комнаты, в которой работают другие сотрудники, не делайте их соучастниками разговора; а если Вы сами оказались невольным свидетелем разговора, который, на Ваш взгляд, коллега хотел бы провести без свидетелей, найдите повод покинуть комнату, даже если разговор между Вами был прерван этим телефонным звонком. В общей рабочей комнате по телефону следует разговаривать вполголоса и кратко.

Лучше не прибегать к услугам телефона, если Вы хотите:

- выразить соболезнование,
- поблагодарить за подарок или добрую услугу,
- поздравить с днем рождения пожилого человека.

Рекомендуется избегать обсуждения по телефону:

- Любых вопросов с людьми, с которыми у Вас ранее не было контактов или с которыми не сложились личные отношения.

- Вопросы, по которым можно предполагать противоположное вашему мнению собеседника.

- Острых и деликатных вопросов, касающихся самого собеседника или представляемой им организации, а также персональных (личных) проблем.

- Спорных вопросов взаимоотношений, координации и субординации деятельности между Вами или представляемыми Вами организациями.

- Вопросы, касающихся третьих лиц или организаций, представители которых могут оказаться в комнате вашего собеседника в момент вашего звонка.

- Следует также избегать сообщения по телефону отрицательных решений по запросам. Вашим собеседником это будет расценено как Ваша черствость и неуважение к нему, особенно, если ваше отрицательное решение так или иначе затрагивает его лично.

- Не обсуждайте проблему с эмоционально-расстроенным человеком, дайте ему успокоиться.

Выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах:

- «Я не знаю». Никакой другой ответ не может подорвать доверие к ва-шей организации столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается том, чтобы знать – именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Я уточню это для Вас».

- «Вы должны...» серьезная ошибка. Ваш собеседник вам ничего не дол-жен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для Вас имеет смысл...», «Я Вам советую...» или «Лучше всего...».

- «Подождите секунду, я скоро вернусь». Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информа-цию, может потребоваться две-три минуты. Можете подождать?»

- «Нет», произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсаль-ных рецептов, чтобы избавиться от «отрицательного уклонения», нет. Каж-дую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно об-думывать.

3.3. Как управлять конфликтами

3.3.1. Природа конфликта

В ранних трудах по научному управлению, как правило, подчеркивалась необходимость рациональной структуры любой организации и гармоничного ее функционирования. Исторически сложилась точка зрения, согласно которой конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как безусловно отрицательное явление. Понятие конфликта обычно ассоциируется с борьбой, враждой, спорами и агрессией, поэтому бытует мнение, что главная задача эффективного менеджера состоит в том, чтобы ни в коем случае не допускать конфликтов в организации, устраняя даже все условия для их возникновения. В случае же возникновения конфликта, необходимо немедленно его разрешить, или хотя бы погасить.

В настоящее же время конфликт обычно рассматриваются как неизбежное явление, которое имеет свои как отрицательные, так и положительные стороны. Под **конфликтом** при этом подразумевается

отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами

, каждая из которых может быть отдельным лицом или группой лиц.

Каждая сторона добивается своей цели и мешает другой сделать то же самое

, так как их цели являются взаимоисключающими (или, что бывает чаще, - кажутся таковыми).

Согласно современной точке зрения, в организациях с эффективным управлением конфликты не только возможны, но и желательны. В отдельных ситуациях конфликт, конечно же, мешает удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению общей цели. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает взглянуть на ситуацию по-новому, выявив дополнительные проблемы и варианты их решения. Это делает процесс принятия групповых решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить и отстаивать свою точку зрения, что удовлетворяет их потребности в уважении и власти. Это также может привести к более качественному выполнению планов и проектов, поскольку позволяет заранее выявить препятствия и недоработки и наметить пути их преодоления. И наоборот, широко и глубоко укоренившаяся в общественном сознании и поведении привычка «не доводить дело до конфликта», «решить все полюбовно», «не вынося сор из избы», может только усугубить проблему, хронически не находящую своего решения, и увеличить напряженность в отношениях между людьми.

Таким образом, конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности деятельности или **дисфункциональным**

, что приводит к снижению личной удовлетворенности работой, нарушает отношения между людьми и ухудшает результаты труда.

Следовательно, перед эффективным менеджером стоит триединая задача:

1. Не допускать возникновения дисфункциональных конфликтов, устраняя их предпосылки. В случае же возникновения симптомов такого конфликта - пресекать их в зародыше, в случае необходимости привлекая для этого психологов и консультантов в области человеческих отношений.

2. Препятствовать перерастанию функционального конфликта (объективного противоречия в организации и взаимоотношениях людей) в дисфункциональный (скандал, свару, склоку).

3. Эффективно управлять функциональными конфликтами, приводить их к благополучному разрешению, извлекая попутно из них выводы и уроки на будущее.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать его природу, знать причины возникновения конфликтной ситуации и ее перерастания в конфликт, владеть основными методами разрешения конфликта.

Типы конфликта

Существуют четыре основных **типа конфликта**:

- **внутриличностный** конфликт;

- **межличностный** конфликт;

- конфликт **между личностью и группой**;

- **межгрупповой** конфликт.

Каждый из этих типов конфликта может быть как функциональным, так и дис-функциональным.

1. Внутриличностный конфликт разворачивается внутри самой личности человека и может приобретать различные формы. Одна из самых распространенных форм - **ролевой конфликт**

, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, какую из социальных или профессиональных ролей он должен исполнять и каким должен быть результат его работы. Например, профессиональные обязанности служащего заставляют его задерживаться допоздна на работе, в то время как его семейные, родственные обязанности требуют, чтобы он чаще бывал дома и уделял больше внимания родным. Противоречие между этими ролями очень часто вызывают сильный стресс и внутриличностный конфликт у государственных служащих.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что профессиональные или групповые требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, торговый агент рассматривает взятку («ко-миссионные») как крайне неэтичный способ заполучить нового клиента, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой вид внутриличностного конфликта связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и в организации.

2. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, конечно, самый распро-страненный. В организациях он проявляется по-разному Чаще всего это борьба руко-водителей за ограниченные материальные ресурсы, финансирование, рабочую силу (особенно - ценных специалистов), время использования редкого или дорогостоящего оборудования или за одобрение начальством того или иного проекта. Каждый из них считает свою точку зрения наиболее правильной, поэтому он старается убедить выше-стоящее начальство пойти навстречу именно ему. Или представим, что два дизайнера работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи, Каждый старается убедить руководителя принять его точку зрения. Аналогичным, но более тонким и длительным может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии только одной вакансии. Все это примеры функциональных межличностных конфликтов, так как в них сталкиваются прежде всего социальные и профессиональные функции людей. В результате таких конфлик-тов интересы дела обычно выигрывают.

Кроме того, в организациях наблюдаются немало и дисфункциональных конфлик-тов, когда сталкиваются отдельные личности со своими целями и мотивами, взглядами и ценностями, чертами характера и амбициями. Многие из них органиче-ски не в состоянии ладить друг с другом и даже простую разницу во взглядах и пози-циях превращаю в повод для ссор и перебранок. Поскольку от скандалов и препира-тельств результаты деятельности всегда ухудшаются, подобные межличностные кон-фликты руководитель должен гасить всеми возможными способами.

3. Конфликт между личностью и группой. Как показывает практика, произ-водственные группы всегда устанавливают собственные нормы поведения и нормы производительности труда, часто отличающиеся от официально принятых и деклари-руемых. Каждый, кто захочет быть принятым группой, должен будет соблюдать эти нормы. При этом, если ожидания группы противоречат ожиданиям отдельной лично-сти, может возникнуть конфликт. Например, кто-то хочет заработать побольше, делая сверхурочную работу или перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрез-мерное» усердие как негативное поведение, как выслуживание перед начальством и угрозу собственному положению.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможность увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мне-ние которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу инте-ресы компании,

его (или ее) все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он (или она) идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве противоречия должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и необходимостью соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и снизить производительность труда.

4. Межгрупповой конфликт. Организации и фирмы обычно состоят из множества более мелких групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. К числу типичных относятся: противоречия между профсоюзом и администрацией или между молодыми высокообразованными специалистами с одной стороны, и опытными ветеранами с другой.

Часто начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы и подразделения внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии средств. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы клиентов, как предлагает отдел сбыта, значит, увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Кроме того, отдел сбыта сможет работать наилучшим образом, если номенклатура выпускаемой продукции будет максимально широка, в то время как производственные подразделения заинтересованы в не слишком широкой номенклатуре изделий со значительной степенью унификации и стандартизации. В крупных корпорациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыль, продавая свою продукцию внешним потребителям по более высоким ценам, вместо того, чтобы снабжать ею другие подразделения своей же компании. То же происходит и в масштабе целых государств. Например, при существенном росте цен на нефть на мировых рынках нефтедобывающие компании России и Казахстана предпочитают отправлять сырую нефть на экспорт вместо того, чтобы продавать ее по значительно более низким ценам нефтеперерабатывающим заводам внутри своих стран. Итогом становится дефицит бензина на автозаправках и перебои со снабжением горюче-смазочными материалами сельских товаропроизводителей.

Основные причины конфликта

У всех конфликтов, как правило, есть множество больших и малых, объективных и субъективных причин. Основными же, помимо уже упомянутой **психологической несовместимости** отдельных людей, являются:

- ограниченность распределяемых ресурсов;

- взаимозависимость;

- различия в целях;

- различия в представлениях, ценностях, манере поведения и жизненном опыте;

- неудовлетворительные коммуникации.

1. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены, в то время как потребности и запросы людей практически безграничны. Руководство должно решать, как распределить материальные, финансовые и трудовые ресурсы между различными подразделениями, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов одной части организации всегда означает, что другие получают меньше. Таким образом, необходимость распределять ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам.

2. Цепная взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где осуществляется взаимозависимость в выполнении работы и один человек или группа зависят от поставщика или смежника. Например, фирма зафиксировала спад продаж.

Сбытовое подразделение объясняет сбой в работе отсутствием товара на складе и обвиняет руководство производственного подразделения в неспособности этот склад заполнить. Руководители производства могут объяснять низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно исправлять вышедшее из строя оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу за то, что она не взяла на работу достаточно квалифицированных рабочих, в которых нуждались ремонтники. Кадровая служба заявляет, что при существующем размере заработной платы найти по-настоящему квалифицированных слесарей-ремонтников нереально и требует увеличения фонда оплаты труда. Как долго может продолжаться эта история, и чем она все-таки закончится, читатель может догадаться сам.

Как правило, все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, поэтому при неадекватной работе одного человека или подразделения взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях увеличиваются по мере того, как организации растут и разбиваются на специализированные подразделения, которые сами формулируют свои цели. Если они, уделяют их достижению больше внимания, чем общим целям организации, то создается почва для конфликта. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность фирмы и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затрат и рентабельности, достигаются гораздо легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4. Различия в представлениях, ценностях, манерах поведения и жизненном опыте являются весьма распространенной причиной конфликтов. Например, специалист может считать, что каждый человек имеет право выражать собственное мнение, в то время как его начальник может полагать, что подчиненный может говорить только тогда, когда его спрашивают. Высокообразованный и творческий персонал отделов маркетинга, рекламы, исследований и разработок, как правило, высоко ценит свободу и независимость. Если же их руководитель считает необходимым пристально контролировать работу отдела, уделяя значительное внимание детальному соблюдению мелких инструкций и предписаний, это, вероятно, вызовет конфликт.

5. Неудовлетворительные коммуникации, помехи при обмене информацией, дезориентируют людей, вводят их в заблуждение, мешают отдельным работникам или

группам понять ситуацию и точки зрения других. Это бывает, например, при значительной географической удаленности филиала или регионального представительства от головного офиса или при ненадежной работе средств связи. Часто приводят к конфликтам неоднозначные, непонятные или двусмысленные инструкции и требования к работе, неясные критерии качества продукции, взаимоисключающие задания, нечетко очерченные должностные обязанности, пересекающиеся сферы полномочий и ответственности и т.п. Конфликты, таким образом, возникают и усугубляются из-за неспособности руководства довести до подчиненных необходимую им информацию.

Функциональные последствия конфликта

1. Проблема может быть решена взаимоприемлемым путем.
2. Люди будут чувствовать свою значимость и сопричастность к решению проблемы.
3. Сводятся к минимуму трудности в общении, обсуждении и осуществлении принятого решения.
4. В будущем стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к противоборству.
5. Уменьшится возможность группового эгоизма и единомыслия.
6. Улучшится качество процесса принятия решения за счет лучшего понимания проблемы.

7. Стороны смогут заранее предвидеть возможные трудности на пути решения проблемы и проработать пути их преодоления.

Дисфункциональные последствия конфликта

1. Неудовлетворенность работой.

2. Меньшая степень сотрудничества.

3. Групповой эгоизм и непродуктивная конкуренция с другими.

4. Формирование «образа врага» в лице другой стороны и наделение его всеми отрицательными чертами.

5. Сворачивание общения, взаимодействия и координации.

6. Увеличение враждебности.

7. Ориентация на «победу» в конфликте, а не на решение проблемы.

3.3.2. Управление конфликтом

Чтобы предотвратить дисфункциональные последствия конфликта и направить его в функциональное русло, конфликтом необходимо управлять. **Способы управления конфликтом** делятся на

две категории:

структурные

и

межличностные

. Наилучшие результаты обычно дает их адекватная комбинация.

Основные **структурные методы управления конфликтом** и его разрешения:

- **разъяснение требований;**

- **координация и интеграция;**

- **установление комплексных целей;**

- **изменение системы оценок, контроля и вознаграждения.**

1. Разъяснение требований. Одним из простейших методов разрешения конфликта является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Если конфликт не запущен, обычно этого достаточно, чтобы не допустить дисфункционального его развития. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, сроки выполнения задания, кто предоставляет и кто получает необходимую информацию, система распределения полномочий и ответственности, необходимые правила и

процедуры.

2. Применение механизмов координации и интеграции. Один из самых рас-пространенных таких механизмов — цепь команд или алгоритм действий, четко устанавливающий иерархию полномочий, упорядочивающий взаимодействие людей, принятие решений и циркуляцию информационных потоков внутри организации.

Если двое или более сотрудников имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, предложив принять решение их руководителю, исполь-зован тем самым принцип единоначалия.

Полезно также использование целевых и межфункциональных групп, совеща-ний, семинаров, где широкий спектр участников может наметить меры по совмест-ной работе.

3. Установление комплексных целей помогает преодолеть расхождения в пози-циях сторон, вызванные спецификой их деятельности. Основной смысл данного метода - направить усилия конфликтующих на достижение общих целей всей органи-зации через решение частных и конкретных задач. Например, если три смены произ-водственного отдела конфликтуют между собой, необходимо сформулировать и дове-сти до сведения всех работников общие цели всего отдела и организации в целом, конкре-тизирував их в виде задач для каждой смены.

4. Изменение системы оценок, контроля и вознаграждений. Вознагражде-ния можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общефирменных комплексных целей, помогают другим, и стараются максимально эффективно решать возникающие про-блемы, должны справедливо вознаграждаться. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп (на-пример, погоню за теми показателями, которые учитываются при определении рейтинга, в ущерб перспективам долгосрочного развития или же приписки и очковтирательство). Если же такое проис-ходит, необходимо изменить принципы оценки и вознаграждения.

Аналогично, если система контроля необъективна, вызывает чувство несправедливости или стимулирует нежелательное поведение работников, ее необходимо пересмотреть.

В свою очередь, разумная и эффективная система контроля, оценки и вознаграждения работников стимулирует их на высокопроизводительную и бесконфликтную работу, а в случае возникновения конфликтной ситуации помогает избрать правильную линию поведения.

Основные **межличностные стили управления конфликтом**:

- **уклонение**;

- **сглаживание**;

- **принуждение**;

- **компромисс**.

1. Уклонение от конфликта означает, что человек стремится не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Это действительно позволяет уйти от конфликта, но часто - ценой недостаточно полного и принципиального решения проблемы.

2. Сглаживание противоречий диктуется убеждением, что «все мы — одна счастливая команда и не стоит раскачивать лодку», а если «кто-то кое-где у нас порой честно жить не хочет», то это мелкое сиюминутное событие, которому не стоит предавать существенного значения. При этом «сглаживатель» старается не допустить выхода наружу признаков противоборства и ожесточенности, апеллируя к чувству общности и солидарности, но при этом забывает о причине конфликта. Действуя из лучших

побуждений, но не устранив причину недовольства, можно, конечно, установить внешний мир и видимость благополучия. Однако негативные эмоции, не найдя выхода, будут накапливаться, беспокойство - возрастать, и по малейшему поводу может произойти взрыв.

3. Принуждение. В рамках этого стиля обычно превалируют попытки заставить другую сторону принять навязываемую ей точку зрения любой ценой, не считаясь с ее мнением. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть, основанную на принуждении. Этот стиль управления конфликтом действительно может быть эффективным в трудных ситуациях. Недостаток его в том, что он подавляет инициативу у подчиненных, формируя пассивность и «выученную беспомощность». Если подчиненные обладают чувством собственного достоинства, то такой стиль часто вызывает у них возмущение. Кроме того, решение, навязанное силой, без учета всех точек зрения, не всегда является правильным.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы, сократить диапазон альтернатив и время их поиска. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от необходимых действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск и создание того, что необходимо.

Управление конфликтом через решение проблемы

Данный способ разрешения конфликтов является самым сложным, но и самым эффективным. Он сочетает в себе достоинства как структурных, так и межличностных способов. При использовании данного способа признается различие во мнениях и проявляется готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для обеих сторон. При этом расхождение во взглядах признается вполне естественным, а негативные эмоции

уст-раняются с помощью честных и прямых диалогов заинтересованных лиц, ищущих ба-ланс интересов.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, проявления конфликтующих мнений надо даже поощрять, и управлять ситуацией, используя метод решения проблемы. Другие стили также могут с успехом ограничивать или даже предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению проблемы, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Исследования, показывают, что высокоэффективные организации в конфликтных ситуациях, как правило, используют именно этот метод, хотя это и требует дополнительных затрат времени и сил. В высокоэффективных организациях люди открыто обсуждают свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вид, что их не существует. Они также стараются предотвратить назревание конфликта, передавая реальные полномочия принимать решения в те подразделения и уровни управления, где сосредоточена наибольшая информация о факторах, влияющих на это решение.

Как показывает практика, для большинства конфликтов, вызванных организационными и производственными проблемами, применима следующая **методика рационального разрешения конфликта через решение проблемы**

:

1. Определите проблему в категориях целей, а не средств решения. Сконцентрируйтесь на том, чего нужно добиваться, а не на том, что вас разделяет. «Зрите в корень».
2. Предложите максимально широкий репертуар возможных средств решения проблемы с каждой из сторон. На данном этапе ничего не критикуйте и не оценивайте.
3. После того, как все варианты выдвинуты, переходите к их оценке. Постарайтесь максимально объективно и беспристрастно сосредоточить внимание на анализе достоинств и недостатков каждого из вариантов решения, а не на своей и чужой личности.

4. Согласуйте взаимоприемлемые решения.

5. Создайте обстановку конструктивности и доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

6. Проявляйте симпатию и дружелюбие, избегая гнева и угроз.

7. Стремитесь к достижению баланса интересов, подходя к ситуации рационально. Не ждите односторонних выгод.

Чтобы избежать перерастания функционального конфликта в дисфункциональный, рекомендуется при обсуждении и решении проблем следовать некоторым советам:

1. Всегда говорите о конкретном факте, не навешивайте ярлыков. Ваши слова должны быть связаны с поступком человека, но не с оценкой его личности. Если сотрудник опоздал, не обобщайте: «Вы безответственны и не живете интересами коллектива!», - речь должна идти лишь о конкретном опоздании и тех негативных последствиях, которые оно за собой повело.

2. Не требуйте невозможного - говорить можно лишь о том, что человек в силах изменить. Критика должна быть конструктивной. Если подчиненный не может или не хочет следовать вашим рекомендациям – просто увольте его.

3. Постарайтесь в ответ на несправедливую критику не оспаривать ее суть, а говорить о тех эмоциях, которые она у вас вызвала. Например: «Мне очень обидно, что Вы сделали мне замечание при всех». Такой подход не провоцирует ответного возмущения, не включает ответную защитную реакцию и тем самым исключает развитие ссоры.

4. Чаще употребляйте слова «мне кажется...», «я думаю...», «по-моему...».

5. Не стоит домысливать и приписывать свои домыслы другому. Не интерпретируйте по-своему поведение других. Ограничьтесь в своих замечаниях констатацией того, что вам не нравится.

6. Попробуйте не давать советов, когда вас об этом не просят, и не ставить оценок. Избегайте поучающей позиции, которая обычно отрицательно воспринимается окружающими, причем даже в тех случаях, когда сами окружающие точно знают, что вы абсолютно правы.

7. Не копите обиды, и не загоняйте их вглубь. Отрицательные чувства тоже имеют право на выражение. Более того, они должны периодически выплескиваться наружу, иначе они «разорвут» психику изнутри. Другой вопрос в том, в какой форме они должны выражаться. Лучше всего, если вы почувствовали себя обиженным – честно, прямо и открыто скажите об этом.

8. Всегда высказывайте претензии лично человеку, не допускайте намеков в его присутствии.

Если же деловая ситуация оказалась осложненной личными обидами и рациональное решение проблемы стало невозможным, эффективно зарекомендовала себя следующая **методика, сочетающая в себе рациональные и эмоциональные компоненты**, помогающие разрешить конфликт.

1. Не бойтесь конфликта – зачастую он лучше, чем длительная напряженность и неопределенность в отношениях.

2. Не сравнивайте степень вины сторон – сами сделайте первый шаг к примирению. Это будет свидетельством вашей силы характера, достоинства, само-уважения и конструктивной, миролюбивой направленности. Не тратьте время на выяснение: кто первый начал, кто больше виноват и кто первый должен мириться.

3. Начните разговор с описания конкретной ситуации, которой вы недовольны. Постарайтесь при этом быть максимально объективным. Приводите больше конкретных фактов и примеров.

4. Выскажите все чувства, которые эта ситуация у вас вызвала. Используйте простые слова и активные глаголы.

5. Выслушайте противоположную сторону. Воспринимайте слова собеседника не как истину, а как его личную точку зрения. Не перебивайте, не возражайте, не спорьте. Искренне подчеркивайте свое стремление к согласию кивками, наводящими и уточняющими вопросами («Правильно ли я понял, что..?»), интонацией.

6. Прямо спросите, верны ли ваши догадки об истинных мотивах, мыслях и целях собеседника. Когда же об этом спросят вас, постарайтесь быть максимально откровенными, поскольку догадки, как правило, имеют под собой реальную почву.

7. Удержитесь от комментариев, подводя, черту под вашим разговором. Не стремитесь обязательно оставить последнее слово за собой.

8. Выделите те вопросы, по которым вы пришли к согласию, и те, над которыми еще нужно работать.

9. Постарайтесь высказать конкретные предложения по изменению ситуации.

10. Обсудите, как вы будете вести себя, если эти изменения произойдут. Не ставьте ультиматумов. Будьте открыты, честны и доброжелательны.

Все эти методики осуществимы при условии, что обе стороны настроены на решение проблемы. **Если же одна сторона не стремится выслушать другую**, то добиться ее внимания могут следующие приемы:

1. Метод «беспрепятственного выхода чувств». Он заключается в том, что, если человеку дать возможность беспрепятственно и полностью выразить свои отрицательные эмоции, то постепенно вызванное ими напряжение пройдет, и эмоциональный настрой сменится если не на положительный, то, как минимум, – на нейтральный. Для реализации данного метода необходимо терпеливо выслушать все, вплоть до самых абсурдных и несправедливых суждений и высказываний участника конфликта и дождаться момента, когда он «устанет от собственного гнева» и станет способен выслушать альтернативную точку зрения. При этом важно эмоционально поддерживать собеседника кивками, мимикой, репликами типа: «Да, да, конечно», «Понимаю» и т.д. При этом, конечно же, вовсе не обязательно действительно соглашаться с собеседником, необходимо просто понять его.

2. Метод «эмоционального возмещения» на первый взгляд еще более парадоксален. Он заключается в том, что конфликтующий и обвиняющий субъект рассматривается как страдалец и получает свою долю поддержки, сочувствия и даже похвалы. Выглядит это примерно так: «Я вас понимаю, у вас трудная работа, приходится иметь дело со столькими людьми... Многим приходится объяснять одно и то же по тысяче раз, и все равно ничего не понимают... Столько сил, столько времени уходит на этих докучливых посетителей... Вообще удивительно, как вы выдерживаете? Я бы так не смог...» и т.д.

Замечено, что чем более неправ человек, тем активнее выгораживает он себя, стремясь предстать в роли «жертвы обстоятельств» или «великомученика». Искренне сказанное доброе слово разрушает эту роль и человек становится способен реально воспринимать ситуацию.

Оба этих метода достаточно сложны и требуют хорошей подготовки и даже некоторого артистизма, зато надежны, когда их применяют уместно, адекватно сложившейся ситуации.

3.5. Как перестать беспокоиться и победить стресс

Стресс - обычное и часто встречающееся явление. Он представляет собой защитную реакцию организма на действие сильного внешнего или внутреннего раздражителя и проявляется обычно в виде усталости, нервного напряжения, повышенной раздражительности, бессонницы, низкой работоспособности. Умеренные стрессы безвредны и даже необходимы. Опасен только чрезмерный стресс (дистресс), вызванный сверхсильными и длительными хроническими отрицательными эмоциями, который может оказаться разрушительным для человека.

Стресс вызывает физиологические и психологические нарушения в организме. К физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, пояснице, артрит, астма и сердечные заболевания. Психологические проявления сильного стресса включают в себя апатию, депрессию, нервные расстройства, проблемы в общении и сексуальные отклонения.

Стресс может быть вызван как факторами, связанными с работой, так и событиями личной жизни человека. К **организационным факторам**, вызывающим длительный, хронический стресс, относятся:

1. Перегрузка или недогрузка. Давно известно, что слишком сложная и напряженная работа вызывает беспокойство, перенапряжение, снижение самооценки и работоспособности, у человека возникает чувство отчаяния и безнадежности. Однако недогрузка может вызвать такие же чувства из-за того, что работник, не использующий полностью свой потенциал, опасается за свое будущее в организации. На этой почве могут возникнуть серьезные сомнения в своей значимости и компетентности вплоть до комплекса неполноценности.

2. Конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые требования. Это может произойти в результате нарушения принципа единоначалия, когда два руководителя в служебной иерархии дают работнику несовместимые указания или когда ситуация требует одновременного выполнения двух совершенно разных функций. Ролевой конфликт может появиться и в результате различий между нормами неформальной группы и формальной организации. В этой ситуации напряжение и беспокойство вызвано тем, что человек, с одной стороны, хочет быть принятым неформальной группой, но, с другой стороны, вынужден подчиняться требованиям руководства.

3. Неопределенность ролей, возникающая, когда работник точно не знает, что от него ожидают. Скучная информация, неясные требования, непонятная система оценки и вознаграждения - все это раздражает и угнетает.

4. Неинтересная работа. Замечено, что лица, имеющие интересную работу, значительно меньше страдают от стресса. Впрочем, понятие "интереса" очень субъективно, и то, что кажется неинтересным для одного, совсем иначе будет оценено другим.

Кроме того, организационный стресс может быть вызван плохими условиями труда, несправедливой оплатой, нестабильностью положения организации, угрозой увольнения, сложными отношениями с коллегами или руководителями, плохими каналами обмена информацией, неведением перспектив служебного роста и т.д.

Советы рядовым сотрудникам

Чтобы избежать чрезмерного стресса на работе, рекомендуется применять следующие методы:

- Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените и распределяйте свои задачи по срокам, значимости, важности и т.д.

- Научитесь говорить "нет", если вы перегружены. Объясните своему начальнику, что понимаете важность нового задания. Затем опишите ему те дела, которыми вы заняты в настоящее время. Если он настаивает, спросите, какую работу следует отложить. Понимайте проблемы начальника и помогайте ему понять ваши. Наладьте с ним надежные и стабильные деловые отношения.

- Если вам предъявляют противоречивые требования – спокойно и тактично скажите об этом. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции и не жалуйтесь, а изложите свое мнение и попросите совета – как поступать в такой ситуации.

- Если вы чувствуете неопределенность ситуации, сообщите об этом руководителю и коллегам. Запросите у них дополнительную информацию. Требуйте точности и четкости в формулировании задач и требований к вам.

- Научитесь конструктивно обсуждать с руководителем ваши проблемы и трудности. Не жалуйтесь и не обвиняйте, а вместе ищите выход.

- Хорошо владейте собой. Научитесь спокойно воспринимать те трудности и проблемы, которые вы не в силах исправить или изменить. Достойно проигрывать тоже надо уметь.

- Находите регулярно время для отдыха, не дожидаетесь крайней усталости.

- Не засиживайтесь на работе в свободное время, в обеденный перерыв. Если в работе пауза - выйдите из кабинета, если это возможно, походите по коридору.

- Не забывайте регулярно проветривать рабочее помещение, если необходимо – то и несколько раз в день.

- Не пренебрегайте умеренными физическими нагрузками. Поддерживайте хорошую физическую форму.

- Ведите здоровый образ жизни, соблюдайте разумный режим питания, труда и отдыха. Стремитесь к общему гармоничному равновесию в жизни. Будьте естественны в мыслях и поступках.

Если Вам кажется, что эти советы надуманы и оторваны от жизни, спросите себя: «А Вы их опробовали?».

Некоторые авторы рекомендуют сложные, громоздкие или экзотические приемы преодоления стресса, вроде аутогенной тренировки или гимнастики йогов. Подумайте, применимы ли эти практики на Вашем рабочем месте? Если да, то не стесняйтесь их использовать. Если нет, то не расстраивайтесь по этому поводу, но и не пускайте дела на самотек. Начните с наиболее простых рекомендаций, сделайте хоть что-то, чем переживать, что не можете сделать многого.

Советы руководителям

Чтобы управлять другими людьми, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, применимы все те же советы, что и для рядовых сотрудников, плюс несколько специфических:

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для каждого из них, соответствующий этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку. В подходящих случаях делегируйте подчиненным полномочия и ответственность.

2. Для выполнения дополнительных, незапланированных заданий предоставляйте подчиненным дополнительное время и ресурсы.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и ожиданий. Это вначале потребует дополнительных усилий и времени, но избавит вас от множества неожиданных проблем в будущем.

4. Снабжайте своих подчиненных регулярной и достоверной информацией. Используйте систему контроля и обратной связи.

5. Владейте различными управленческими стилями, методами, приемами. Используйте те из них, которые оптимально соответствуют данной ситуации.

6. Обеспечивайте справедливое вознаграждение за эффективную работу.

7. Устанавливайте и поддерживайте хорошие деловые и личные отношения с подчиненными. Культивируйте "дух единой команды" и сами следуйте ему.

Вторым основным источником чрезмерного стресса являются различные **личностные факторы**, включающие в себя как события частной жизни человека (изменения в социальном или материальном положении, болезнь или смерть члена семьи, семейные неурядицы и бесчисленное множество других событий), так и изменения во внешнем мире, отражающиеся на жизни любого человека (политическая и социальная нестабильность, рост цен, уровень преступности и т.д.). При этом следует отметить, что приятные, но не-ожиданные или очень долгожданные события, обладающие особой значимостью, могут вызвать ничуть не менее разрушительный стресс, чем отрицательные.

3.5.1. Как справиться с эмоциональными потрясениями

Не только тяжелые переживания, но и множество менее значимых событий может вывести вас из равновесия. Вы "разошлись во мнениях" с продавщицей в магазине или с приемщицей в химчистке, в сотый раз объяснили ребенку, что не стоит ездить на роликах по проезжей части, а уборщицу на работе снова пришлось убеждать не трогать ничего на вашем столе. Устранить многие неприятности нельзя, а вот смягчить их негативное воздействие можно. Научные исследования и жизненный опыт показывают, что чаще всего люди нейтрализуют подобные мелкие стрессы следующим образом:

- делятся своими переживаниями с супругой или супругом;
- рассказывают о них друзьям, знакомым, родственникам;

- переключаются на дело, приносящее им удовлетворение;

- стараются выспаться, хорошо отдохнуть;

- прибегают к процедурам, улучшающим самочувствие (душ, прогулка, физическая нагрузка и т.д.

Еще один прием - постарайтесь переключиться на приятные сегодняшние воспоминания:

- вы услышали сегодня хорошие новости;

- вы сдержали свои обещания;

- кто-то сдержал свои обещания по отношению к вам;

- вспомните, кто вам сделал комплимент;

- вам удалось помочь кому-то.

Вы скажете, что все это мелочи? Но ведь и вся жизнь состоит из подобных мелочей.

Бывает, что вы предвидите стрессовую ситуацию, но чаще она неожиданна и просто ударяет по нервам. В этот момент вам необходимы физические усилия. Встаньте, походите по комнате, поднимитесь на несколько этажей пешком, пройдитесь быстрым шагом по улице - все это поможет отвлечься от неприятных переживаний, предотвратит повышение кровяного давления.

Лучше всего, конечно, регулярные занятия физкультурой, если их одобрил врач.

Примите теплую ванну или душ - они расслабляют мышцы и успокаивают нервы.

Большинство людей признается, что после слез они чувствуют себя лучше. Слезы горя, радости или облегчения - прекрасный способ избавиться от стресса или смягчить его воздействие на вас. Важно только отвести специальное место и время для своих переживаний и слез, чтобы не позволить им заполнить весь ваш день. Сопротивление плачу может вредно сказаться на вашем психическом состоянии. Кстати, мужчины более подвержены стрессу, чем женщины еще и потому, что им с детства внушают, что плакать стыдно и недостойно. А между тем, отрицательным эмоциям: страху, грусти, тоске, жалости также нужно давать выход, иначе они "разорвут" вас изнутри. Если вам хочется плакать - плачьте на здоровье!

Сила юмора

Лечебная сила смеха признавалась врачами всегда. Современные исследования доказывают, что смех улучшает кровообращение, пищеварение, помогает выделению природных болеутоляющих веществ в организме. Вам нужна ежедневная порция хорошего смеха. Для этого:

1. Попробуйте рассматривать себя и окружающих через "волшебное стекло", усиливающее комические эффекты. Обыгрывайте юмористически смешные или глупые поступки людей, выводящих вас из себя.

2. Находите каждый день время, чтобы почитать что-нибудь смешное. Смотрите комедии или юмористические передачи.

3. Если неожиданно кто-то начнет вам хамить или пытается вас обидеть, представьте его в пеленках, в ползунках или на горшке. Очень помогает!

4. Старайтесь любое совещание, доклад или иное важное мероприятие украсить толикой юмора. Юмор создает атмосферу доверительности, помогает взаимопониманию при обмене идеями и укрепляет отношения между людьми.

5. Юмор должен быть приличным и не оскорблять других людей. Смех за счет других внутренне противоречив, Вам он не поможет.

6. Не бойтесь смеяться над собой. Кто часто смеется, тот живет долго.

Научитесь воспринимать критику

Почему критика так болезненна для многих? Частично потому, что она может быть в какой-то мере справедливой - вы действительно слишком медлительны, или слишком толсты, или говорите чересчур громко.

Другой фактор - низкая самооценка. Если вы изначально невысокого о себе мнения, то ближе к сердцу воспримите критические замечания. Если же вы уверены в себе, то замечания других от вас легко отскакивают. Но, конечно, критика почти всегда в чем-то справедлива. Для того, чтобы смягчить удар или отсеять несправедливые замечания, спросите себя:

1. Может быть в том, что вам неприятно слышать, есть доля правды? (Тогда над критическим замечанием стоит задуматься).

2. Может быть, и другие критиковали вас подобным образом? (Из критики тогда пора извлечь урок).

3. Понимает ли человек, который вас критикует, в том, о чем он/она говорит? (Если нет, то можно легко отбросить такую критику).

4. Направлено ли критическое замечание непосредственно вам или же это выражение растерянности говорящего, его агрессивности, плохого расположения духа? (Если критика связана с личной неудовлетворенностью критикующего, то его стоит только пожалеть).

5. Не скрыто ли за критикой различие точек зрения на проблему? (Если да, то не стоит обижаться, а лучше начать конструктивный диалог).

Итак, ответив на эти вопросы, вы решили, что критика, в общем, справедлива. Тогда предпримите шаги, чтобы исправить свои недостатки, или постарайтесь не повторять оплошностей.

Если же вы убедились, что критика беспочвенна, забудьте о ней, станьте выше ее. Кроме того, несправедливая критика может быть продиктована обычной завистью, и являться своего рода замаскированным комплиментом в извращенной форме.

Притормозите!

Многие успешные люди предъявляют к себе завышенные требования. Попытки успеть многое в короткий промежуток времени - самая частая причина стресса. Когда человек постоянно спешит сделать тысячу дел - в точно установленные им сроки, врачи обозначают такое состояние как болезнь то-ропливости. Эмоциональный стресс – неизбежный спутник такого образа жизни.

Вот несложные приемы для людей, которым нужно замедлить темп жизни:

1. Старайтесь делать одно дело, а не несколько одновременно. Не читайте газету за едой, не просматривайте документы, разговаривая по телефону.

2. Попробуйте говорить медленнее.

3. Меньше пользуйтесь транспортом, больше ходите пешком.

4. Будьте любезнее с окружающими, улыбайтесь им и заговаривайте с ними, а не пробегайте мимо с опаской, что вы опоздаете и ничего не успеете.

5. Если вы водите машину, то не старайтесь ехать быстрее, чем окружающие, не увлекайтесь обгонами.

6. Научитесь стоять в очереди спокойно. Во время ожидания можно заняться некоторыми неспешными делами.

7. Планируйте деловые встречи так, чтобы между ними были хотя бы 15-минутные перерывы, ведь ваш мозг и тело нуждаются в отдыхе. Время для отдыха должно регулярно присутствовать в вашем расписании.

8. Находите время просто насладиться маленькими радостями жизни. Возвращаясь с работы, полюбуйтесь на играющих малышей, сами поиграйте с собакой, погладьте кошку. Успокаивают нервы и зеленая трава, цветы и деревья, и всегда подвижная поверхность воды, и переменчивые языки пламени

-
поэтому так приятно посидеть время от времени на берегу реки, на природе у костра, просто в парке или дома у горящей свечи.

Правильно распоряжайтесь своим временем. Мы не можем создать время, заставить его или купить. Мы способны лишь его тратить. Каждый из нас получает 24 часа в сутки, но есть люди, которые успевают за этот срок сделать все, что намечают. Попробуйте и вы несколько простых приемов для более экономного расходования времени.

1. Составляйте список предстоящих дел, отмечая в нем совершенно необходимое и желательное для осуществления. Регулярно отмечайте, насколько вы продвинулись, это дает приятное чувство удовлетворения.

2. Избегайте лишних обещаний. Оцените свои возможности: сколько у вас будет времени и что вы успеете. Все, что сверх этого - просто невыполнимо.

3. Признайте разницу между активностью и продуктивностью, Активность (скажем, множество встреч, бесед и телефонных звонков) означает затраты сил и времени, но они далеко не всегда приводят к желаемым результатам. Продуктивность - это выполнение конкретных задач, являющихся ступенями к достижению избранной цели. Активность сама по себе бесполезна и серьезными людьми не ценится. Она имеет смысл только как средство повышения продуктивности.

4. Проанализируйте причины потерь времени. После напряженного трудового дня вспомните, что отняло ваше время и снизило вашу продуктивность: кто-то зашел поболтать, явился посетитель, о встрече с которым вы не улавливались, вы просидели

на совещании, которое не имело к вам никакого отношения. Подумайте, как в дальнейшем избежать таких потерь.

и

5. Организуйте спокойно время на работе. Выделите часы для приема посетителей и часы, когда вас нельзя беспокоить. Строго соблюдайте этот режим, не допуская исключений. Закройте дверь, отключите телефон, предупредите своего секретаря. Так у вас появится возможность поработать определенное время сосредоточенно.

6. Не забывайте, что, как и у каждого человека, у вас есть время подъема и спада продуктивности. Планируйте свою работу так, чтобы самое трудное приходилось на периоды подъема, а рутинные дела - на периоды спада работоспособности.

7. В случае бессонницы не тратьте зря время, чтобы уснуть, не изводите себя страхами, что завтра вы будете "не в форме". Если вы не можете спать – это значит, что Ваш организм временно не нуждается в отдыхе. Лучше встаньте и займитесь чем-нибудь полезным. Помните, что от бессонницы еще никто не умер, а вот беспокойство, из-за бессонницы значительно опаснее.

8. Признайте, что вы несовершенны. Конечно, нужно стараться добиваться успеха в любом деле, но вы должны твердо уяснить, что все делать идеально и везде успевать не может ни один человек. Если вы уделяете слишком много времени деталям, вы тратите свои силы впустую, так как в любом деле есть главное и второстепенное. Помните о приоритетах, стремитесь решать в первую очередь главные проблемы.

9. Избегайте нерешительности, праздности, безделья. Лучший отдых - это смена деятельности. Паузы в делах заполняйте самопознанием, самосовершенствованием, помощью другим и т.д.

Избавляйтесь от трудоголизма. Трудоголики - это люди, для которых не существует

ничего, кроме работы. Когда работа заменяет все виды активности и сферы жизни, начинается стресс. Признаки такого состояния:

- снижение эффективности и продуктивности в работе;
- снижение самооценки, ухудшение настроения;
- ухудшение самочувствия, обострение хронических заболеваний, появление новых болезней;
- пренебрежение семьей, общением, искусством;
- деформированные представления о том, что важно, а что нет.

Часто так случается, что трудоголик сам последним узнает о своих проблемах. Люди, испытывающие чувство тревоги, когда их отрывают от работы, обычно считают, что они ценны только тем, что могут сделать на своем рабочем месте.

Спросите, близких людей, не стали ли вы трудоголиком. Если да, то вот несколько советов, как достичь баланса в труде и отдыхе:

- Постепенно уменьшайте число, рабочих часов в неделю. Избегайте резких перемен, напомним с того, что запретите себе работать по выходным.
- Планируя свой день, отведите время для активного отдыха и развлечений, так же, как и для важных дел. Так оно и есть, удовольствие, пусть даже краткое - важное лекарство от

стресса.

- Избегайте говорить о работе во внерабочее время, например, за обедом. Если вы обе-даете вместе с коллегами, договоритесь с ними, что за-стольные темы должны исключать даже напоминание о работе.
- Выберите хобби, не похожее на ваше основное занятие. Если на работе вы решаете технические задачи, дома займитесь комнатными расте-ниями или заведите аква-риум. Если у вас сидячая, малоподвижная ра-бота, то полезными будут прогулки с собакой или уход за садовым уча-стком.
- Хотя бы один вид деятельности должен быть связан с общением в се-мье или с друзь-ями вне работы. Нельзя отдаляться от интересов се-мьи и замыкаться на служебных.
- Запретите себе испытывать чувство вины, если вы не заняты работой. Это, может быть, самый важный шаг среди упомянутых.

Заставьте стресс работать на вас. Выражаясь образно, поймите тер-зающих вас драконов и съешьте их на обед. Многие люди победили стресс, отказываясь стать про-иг-равшими. Они встретили испытания с поднятой го-ловой. Другими словами, если бы смо-жете принять негативное событие (скажем, потерю работы) как необходимость со-вершить позитивное дейст-вие (найти лучшую), то вы сможете победить стресс его же ору-жием. Вообще, к любым изменениям в жизни в жизни надо уметь относиться как к новым возможностям, вызову судьбы или ее подарку, но не как к угрозе лично вам и сложивше-муся вокруг вас порядку.

1. Прошлого не вернуть и не переделать. Будущее нельзя предвидеть досконально. Наилучшим образом используйте сего-дняшний день.

2. Старайтесь не думать о прошлых проблемах и поражениях, извлекайте из них уроки, делайте выводы и следуйте им, а подробности своей неудачи тут же забывайте.

3. Находите жемчужное зерно даже в мусорной куче. Даже тяжелые переживания обогащают нас мудростью и жизненным опытом. Если судьба поднесла вам кислый лимон, сделайте из него сладкий лимонад.

4. Оценивайте вероятность того, что волнующее вас событие действительно произойдет. Если вероятность мала, не стоит переживать из-за этого.

5. Считайтесь с неизбежным. Спокойно воспринимайте события, которые вы не в силах предвидеть или изменить.

6. Ведите счет своим победам, а не своим неудачам. Относитесь к стрессу как к источнику энергии. Новые проблемы воспринимайте как вызов, на который необходимо найти должный ответ.

7. Будьте готовы к худшему, но надейтесь на лучшее. Думайте и ведите себя жизнерадостно, и вы почувствуете себя жизнерадостно.

8. Найдите себя и будьте собой. Не завидуйте и не подражайте другим. Не пытайтесь свести счеты со всеми недоброжелателями сразу - вам это обойдется дороже, чем им.

9. Вы не можете отвечать за поступки других, но можете контролировать свою реакцию на них. Ваша главная победа - это победа над своими эмоциями. Не ждите, например, благодарности и похвалы за свои добрые дела - тогда ответная признательность будет для вас дорогим подарком.

10. Не старайтесь угодить всем - это нереально. Вы должны время от времени угож-дать самому себе.

11. Нарисуйте мысленно картину своего будущего и сравните ее с тем небольшим кризисом, который вы переживаете сегодня.

Не допускайте **трений в семье**. Сопротивление стрессу начинается дома. Для того чтобы справиться с быстрыми переменами, постоянными раздражителями и много-численными сюрпризами, которые преподносит современная жизнь, необходимо иметь

надежные "тылы" дома.

Психологи

давно обнаружили,

что члены

семьи,

где

поддерживают друг друга, легче справляются с кризисами. Вот несколько советов, как защитить

вашу семью от стрессов.

1. Находите время, чтобы обсудить дома накопившиеся про-блемы, причем не только ваши деловые. Вы ждете, что выслу-шают вас, но и вам надо уметь разделить "мелкие и ничтож-ные" тревоги ваших домашних.

2. В семье необходимы и "общие собрания", где бы все могли обсу-дить планы, обменяться мнениями, решить возникшие проблемы и уладить возможные конфликты.

3. Учитесь слушать близких, обнаруживать то, что "спрятано между строк". Зада-вайте вопросы, если вы не понимаете, что хотят ска-зать вам члены семьи.

4. Если у вас не сложилась традиция совместных праздников, поездок, развлечений, заведите ее в вашей семье.

5. Учитесь искусству компромисса.

6. Будьте гибкими; когда ситуация требует, отступите от своих позиций. Что вам дороже: принципы или счастье в семье?

7. Создавайте условия для роста индивидуальности в вашей семье. Помогите жене отрываться от однообразных домашних дел. Не сравнивайте детей, кто лучше, кто хуже - у каждого должно быть свое пространство для развития.

8. Не переоценивайте важность успехов в учебе и финансовых достижений членов вашей семьи. Их личные качества все равно важнее.

Дети тоже люди. Не думайте, что ваши дети свободны от стрессов. Взрослым обычно кажется, что дети избавлены от серьезных переживаний, в то время как детские проблемы так же мучительны для них, как для нас - угроза увольнения или разбитая машина. Научите ваших детей простым приемам преодоления стресса.

1. Найдите время для спокойного разговора с глазу на глаз. Объясните ребенку на понятных ему примерах, что такое стресс.

2. Узнайте у ребенка, испытывает ли он такие явные симптомы стресса, как расстройства желудка во время сильных переживаний.

3. Расскажите ему, как можно успокаиваться благодаря собственным усилиям.

Например, попросите ребенка медленно и глубоко вдохнуть, как будто он втягивает в себя воздух через ноги. Следующий шаг: он должен выдохнуть из себя "стрессовый" воздух и вместе с ним чувство напряжения.

Можно попробовать медленно считать до десяти в случаях сильного волнения.

Маленького ребенка можно попросить представить приятное состояние, связанное со спокойным отдыхом: будто он лежит в постели, сидит у папы на коленях, гладит собаку или кошку, играет с любимой игрушкой. Помогите ему вообразить как можно больше реальных деталей этой сцены (со слуховыми, обонятельными, и осязательными ощущениями), чтобы она стала ясной и очень хорошо запомнилась.

4. Объясните ребенку, что, когда он взволнован, надо глубже и медленней дышать и пользоваться одним из способов успокоения, которые вы с ним обсудили и составили.

3.5.2. Как избавиться от чувства тревоги

Причин для беспокойства в жизни немало. Но тревога - это не переживание по поводу конкретного события, а поток чувств, сфокусированных на смутном страхе: что-то плохое

4

должно случиться.

Психолог Томас Боркович разработал простую программу, как уменьшить немотивированное чувство тревоги. Ее основная идея - признать, что есть вещи, которые действительно стоят беспокойства, но важно свести время, затраченное на тревогу, к предельно возможному минимуму.

1. Определите свои симптомы тревожности, такие как неспособность сконцентрироваться, влажные ладони или ощущение, что к вам в желудок "залетели бабочки".

2. Выделите специально полчаса в день, чтобы тревожиться.

3. Напишите на листке бумаги перечень проблем, вызывающих у вас беспокойство в данный момент.

4. Используйте свои "тревожные" полчаса в день для того, чтобы проанализировать свои проблемы. Есть вопросы, решение которых не в ваших силах, поэтому тревожиться здесь бессмысленно. Но есть проблемы, выход из которых вам надо найти, поэтому надо продумать свои действия на будущее, чтобы избежать новых трудностей, - этим и займитесь.

5. Если вы обнаружите, что продолжаете думать над тревожащими вас вещами в другое время дня, или переживаете по поводу того, что вы бессильны изменить — переключайтесь сознательно на приятные мысли. Чтобы угасить свои переживания, применяйте какую-нибудь из вышеназванных рекомендаций.

3.5.3. Как вести себя в кризисных ситуациях

Если вы оказались в кризисной ситуации, то скорее всего мир вам видится отнюдь не в розовых тонах. Человек, который переживает серьезный удар судьбы, оказывается в эмоциональной пучине, но помните: вы там не одиноки. То, что вы испытываете сейчас, другие тоже перенесли, выжили и победили. Неужели вы слабее их? И неужели путь к успеху вы представляете себе без проблем? Да что же это за успех, если он дается легко?!

Стресс, переживаемый вами, прямо пропорционален вашему отношению к кризису. Воспринимаете вы его как угрозу для себя или как вызов судьбы? Как новую возможность изменить свою жизнь или билет в ад? Вот некоторые навыки, которые помогут вам пережить серьезное испытание с минимальными потерями.

1. Постарайтесь смотреть на будущее в положительном свете. Хотя бы недолго вспоминайте, как вы себя ощущали, когда все было хорошо. Если люди представляют себя в определенной ситуации, то у них появляются связанные с ней ощущения.

2. Учитесь приемам физического и психического ослабления. Не пренебрегайте активным отдыхом, здоровым образом жизни и рациональным питанием.

3. Постарайтесь быть реалистичнее и объективнее, когда вы описываете себе или близким ситуацию, в которой оказались.

4. Избегайте эмоционально окрашенных слов: "всегда", "никогда", "по-зор», "крах", "ненависть" и т.п. Не обобщайте свои негативные впечатления и не делайте преждевременных выводов.

5. Живите сегодняшним днем. Не заглядывайте слишком далеко вперед. Не требуйте слишком многого от себя.

6. Не разрешайте себе утонуть в жалости к себе, не отказывайтесь от помощи, но и слишком на нее не надейтесь. Используйте все возможные, даже "сумасшедшие" способы найти выход и исправить положение дел.

3.5.4. Как сделать выбор и принять решение

Какое платье надеть? Разводиться или несмотря ни на что попытаться сохранить семью? Для

некоторых людей такой проблемы не существует - большинство решений они принимают импульсивно, полагаясь на свою интуицию или вообще на случай. Но для многих даже выбор цвета обуви - повод для долгих сомнений и волнений. Проблемы у всех разные, последствия их решений тоже различаются, но если не предпринимать ничего, ситуация только усугубится вашими терзаниями, сомнениями, бессонницей...

1. Помните, что ситуация выбора присутствует всегда, даже если кажется иначе. Проанализировав, любую ситуацию, вы обязательно найдете как минимум два варианта действий. Причем, "выбрать" - вовсе не означает "сломать все прежнее" и "начать новую жизнь". Возможно, вы выберете вариант, при котором внешне все останется по-прежнему.

2. Представьте себе достоинства и недостатки каждого варианта, ведь идеальных решений не бывает.

3. Обсудите вашу проблему с другими людьми. Интересуйтесь их мнением, но не принимайте советов и подсказок, даже идущих от сердца. Решение можете принять только вы, ведь и ответственность ляжет именно на вас.

4. Оценив плюсы и минусы каждого варианта, рискните и сделайте вы-бор. Может, быть, вы даже ошибетесь, но приобретете ясную перспективу и жизненный опыт взамен неопределенности. Хроническое непринятие реше-ния - "флюгерная тактика" - хуже оши-бочного выбора.

5. Поскольку два варианта сразу реализовать нельзя, осознайте, от чего вы должны отказаться и во имя чего. Помните, что за все надо платить.

6. Будьте готовы нести всю ответственность даже за отдален-ные последст-вия вашего выбора.

7. Не возвращайтесь на полпути к уже отвергнутым вариан-там. Нача-тое дело доводите до конца.

3.5.5. Как пережить неудачу

1. Бессмысленно ставить задачу "не думать об этом" - она невыпол-нима. Отведите специальное место и время для своих пе-реживаний. "Сегодня вечером я поговорю об этом с женой...", "Утром я потрачу полчаса на то, чтобы разобраться в том, что случилось...".

2. Избегайте обобщений. Оценивайте ситуацию, в которую Вы попали, а не свою личность и свои способности.

3. Анализируя ситуацию, выделите то, что зависит от ваших усилий и то, что вы бессильны изменить. Эти две стороны есть в каждом событии. Вы должны принять неизбежное и совершенствовать то, что в ваших силах.

4. Мнения окружающих: и друзей, и противников, и нейтральных людей воспринимайте не как истину, а как их личные точки зрения. Извлекайте из них информацию, а не советы и не подсказки.

5. Определите, что нельзя будет изменить и в будущем, а остается только учитывать.

6. Извлеките из ситуации уроки, сделайте и четко сформируйте выводы и поставьте на этом точку. Не возвращайтесь вновь к обстоятельствам вашей неудачи.

7. Помните, что сама по себе неудача не так страшна, как ваши переживания по ее поводу.

3.5.6. Как пережить... успех

Пережить большую победу, удачу в нашей жизни порой даже труднее, чем справиться с бедой. Когда цель достигнута, может возникнуть чувство пустоты, бессилия и

бесцельности, тоскливое, подавленное настроение, пессимизм, заторможенность, не хочется ничего... И, что парадоксально: чем сильнее, целеустремленнее человек, чем серьезнее и значимее достигнутая им цель, тем сильнее может быть стресс. Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам преодолеть "депрессию от успеха".

1. Не бойтесь апатии и депрессии - они тоже естественны и необходимы. Стремление быть всегда активным и деятельным - столь же нелепо, как желание никогда не спать. Поэтому позвольте себе погрустить, но отведите для этого место и время.

2. Проанализируйте стандарты, на которые вы ориентировались. Не слишком ли низка у вас потребность в достижениях?

3. Ставьте себе перспективные, содержательные, но неисчерпаемые цели, к которым можно стремиться всю жизнь. Например, "стать высококлассным специалистом в своем деле" или "добиться максимальной эффективности и продуктивности труда".

4. Определите краткосрочные и среднесрочные цели (от нескольких дней и недель до нескольких месяцев и лет). Они должны быть реально достижимыми, конкретными и измеримыми, тогда они играют роль стимула. Задайте себе конкретные сроки их достижения.

5. Сформулируйте свое "дерево целей", где все дальние цели конкретизированы в ближних, а все ближние включены в дальнюю перспективу, соответствующую вашим представлениям о жизненном пути.

6. Всегда заботьтесь о реальности целей. Соотносите их со своими желаниями и возможностями. Пусть победы и поражения служат для переоценки жизненных планов.

3.5.7. Как избежать манипуляции

У каждого человека наверняка бывают ситуации, когда неудобно делать или говорить то, что хотелось бы, когда обстоятельства как бы вынуждают показывать совсем не те чувства, которые вы испытываете. Чаще всего это происходит потому, что вы становитесь объектом манипуляции.

Например, ваш коллега обращается к вам со словами: "Только ты, как настоящий мастер своего дела, можешь помочь мне в этом срочном и важном задании - его надо выполнить к завтрашнему утру". Вам неудобно отказываться, и в результате вы будете весь вечер, а то и всю ночь корпеть над ним, проклиная коллегу и себя за свою слабость и малодушие.

Или взять, к примеру, многочисленные житейские ситуации, когда люди делают не то, что считают нужным, подстрекаемые словами: «Настоящий мужчина должен...».

Почему же вы не смогли отказаться или попросить об ответной услуге? В этом-то и состоит психологическая суть манипулирования: вы не можете отказаться, поскольку боитесь "не оправдать доверия", оказаться хуже, чем о вас думают. Как же вести себя, если вы столкнулись с человеком-манипулятором?

1. Самое важное - вовремя распознать манипуляцию. Главный ее признак - неестественность вашего поведения: вы не можете отказаться и боитесь согласиться с чьим-то предложением; вы поступаете против своей воли и сознаете это.

2. Постарайтесь понять, какие ваши чувства эксплуатирует манипулятор, на какой крючок вас ловит. Чаще всего это страх показаться не таким преданным, рассудительным, умным, веселым и т.д., каким вас хотят видеть, опасение не

соответствовать нормам, стандартам, своему "амплуа", боязнь потерять свою репутацию.

3. Разрешите себе быть настолько плохим, насколько вам хочется, и сообщите об этом своему собеседнику. "Боюсь, вы переоцениваете мое бескорыстие, увы, я не готов выполнять эту работу бесплатно". "Наверное, я покажусь вам занудным, но этот анекдот не кажется смешным. Видимо, у меня нет чувства юмора". Разочаруйте этим манипулятора и сделайте это легко и непосредственно. Отмежевавшись от неверных представлений о себе, вы обретете свободу и будете неуязвимы для манипуляции.

4. Помните, что манипулятор действует, как правило, неосознанно. Он сам боится правды и искренности. Ваша честность разрушит манипуляцию.

5. Если вам кажется, что после этого манипулятор затаил на вас обиду и стал притеснять по мелочам - выскажите ему свои реальные мысли и чувства, это позволит прояснить ситуацию и избежать назревающего конфликта. Например: "Мне кажется, что вы обиделись на то, что я вам сказал вчера". "Мне неловко, что наши отношения ухудшились, стали напряженнее".

Использованная Литература:

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. М.: Прогресс, 2008.

2. Добрович А. Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. М.: Просвещение, 1987.

3. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. М.: Дело, 2009

4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

5. Ниренберг Г., Калеро Г. Как читать человека, словно книгу. М., 1988.

6. Пауэлл Д. Как победить стресс. /Наука и жизнь; М. №№ 4-6, 1992.

7. Петровский А. В. Общая психология. М.: Просвещение, 1986.

8. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. Н.Новгород, Ай Кью, 2002.

9. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М.: Прогресс, 1988.

10. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1991.

