

Деловые КОММУНИКАЦИИ



А. Ф. Денисов

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Монография

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2024

УДК 005+316.7

ББК 60.84

Д33

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент Высшей школы менеджмента СПбГУ

В. С. Цыбова;

д-р психол. наук, профессор, главный научный сотрудник

Института психологии РАН

В. В. Знаков

Д33

Денисов А. Ф.

Деловые коммуникации : монография / А. Ф. Денисов. –
Чебоксары : Среда, 2024. – 152 с.

ISBN 978-5-907830-44-8

В монографии рассматриваются проблемы коммуникативного взаимодействия, препятствия, с которыми могут столкнуться участники делового общения. Автор рассматривает концепцию командной работы, коммуникативные роли в организации. Должное внимание уделяется и межкультурным коммуникациям, т. к. знание особенностей и правил поведения в другой культуре очень важно для эффективного взаимодействия.

Представлен теоретический обзор подходов к изучению данной проблемы, приводятся практические примеры и кейсы, позволяющие более детально понять суть коммуникативного процесса.

ISBN 978-5-907830-44-8

DOI 10.31483/a-10619

© Денисов А. Ф., 2024

© ИД «Среда», оформление, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Общение как социально-психологический феномен.....	6
Глава 2. Понятие «деловые коммуникации»	15
Глава 3. Теоретические основы появления концепции командной работы.	20
Глава 4. Управленческие команды современных организаций.....	29
Глава 5. Особенности вербальной и невербальной коммуникации	47
Глава 6. Коммуникативные роли в организации.....	68
Глава 7. Общение как процесс	74
Глава 8. Манипуляции личностью	82
Глава 9. Факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей.....	88
Глава 10. Межкультурные коммуникации.....	91
Список литературы.....	95
Приложения.....	98

Введение

Умение общаться – это товар, который можно купить, как мы покупаем сахар или кофе...

И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете.

Дж. Д. Рокфеллер

Каждый день мы участвуем в процессе коммуникации в тех или иных ситуациях. У нас есть опыт и свое представление, как это делать. Так стоит ли читать эту книгу?

Ответ на этот вопрос скорее лежит в плоскости самооценки, в том, насколько мы считаем себя компетентными в различных областях взаимодействия с окружающими, как в деловом, так и в личном плане. Читателям предстоит узнать о том, что существуют различные модели нашего поведения, что отдельные характеристики такого поведения природно обусловлены, что они могут значительно влиять на эффективность коммуникации, на особенности восприятия информации.

Мы должны помнить, что на нас могут влиять стереотипы, установки, предубеждения, впечатления и т. д. Что это обязательно надо учитывать, особенно в деловом общении, в таком его аспекте, как переговоры.

На первом занятии я задаю студентам вопрос: известно, что попугаи могут произносить человеческие слова. Является ли разговор с говорящим попугаем коммуникацией? Такой вопрос я задал в одном из письменных тестов, и ответы меня не удивили: 14 человек ответили, что это коммуникация, 85 человек ответили – «нет» и обосновали почему, один ответил, что это зависит от вида попугая.

Также на первом занятии я привожу студентам такой пример: покупатель в магазине просит книгу по НЛП конкретного автора.

- «О чем это?», – спрашивает продавец.
- Подумав, покупатель говорит: «О коммуникации».
- «Так сразу бы и сказали», – отвечает продавец и уверенно идет к полкам. Долго и безуспешно ищет.
- Покупатель бросает взгляд на название раздела – «Компьютерная литература».

В одном из крупных городов России на выставке «Образование и карьера» к нашему стенду подошла старшеклассница. Внимательно прочитала название стенда: «Санкт-Петербургский государственный университет», перевела взгляд на меня и задумчиво спросила: «Ну че?». Я ответил: «А че?». – «Чему учите? Кинолог есть?». Поговорили!

Еще пример: китайский выпускник приехал в Москву. Договорился встретиться с однокурсником у памятника Пушкину.

Приехал в нужное место, спрашивает мужчину: «Скажите, позалуста, эта памятник Пушкину?» - «Ну!». «Я не знаю такого слова»

Спрашивает у второго: «Скажите, позалуста, эта памятник Пушкину?» – «Ага». «Я не знаю такого слова»

Спрашивает женщину: «Скажите, позалуста, эта памятник Пушкину?» - «Да». «А почему они так отвечали?» – «У них нет образования».

«А!!! У Вас высшее образование?» – «Ага!»

В произведении Дэна Брауна Код да Винчи есть такой эпизод: профессор подводит девушку к записи на асфальте $I + XI = X$. «Правильно ли это?», – спросил профессор? Нет конечно. А теперь посмотрите на это с другой стороны: $X = IX + I$

Примеры можно приводить бесконечно, мы к ним еще вернемся в нашей книге, так же, как и рассмотрим конкретные практики и кейсы. И все же стоит разобраться в загадочном мире коммуникаций.

Глава 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

В результате изучения материалов данной части позволит:

- знать:** роль коммуникаций в общении;
суть коммуникативного процесса;
причины плохой коммуникации;
базовые различия между группой и командой;
- уметь:** отличать группу от команды.

Во введении приведена фраза Рокфеллера: «Умение общаться – это товар, который можно купить, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете». В каждом новом курсе я прошу студентов разобрать эту фразу, что в ней кажется бесспорным, что может быть оспорено. Как правило, я получаю вполне разумный ответ: умение общаться – это умение, умение, которое стоит дорого, оно необходимо каждому деловому человеку. Но практически большая часть аудитории возражает против первой части этой фразы – это товар, который можно купить.

Конечно, можно развить имеющиеся навыки, можно отработать в тренингах алгоритмы эффективного взаимодействия, общения, но при отсутствии направленности на общение (например, интроверты, которых мы обсудим ниже) это сделать очень сложно.

Общение выполняет несколько важных функций.

Простое удовлетворение потребности в общении. Марти Лэйни в своей книге «Преимущества интровертов»¹ пишет о том, что, например такая категория людей, как экстраверты быстро восстанавливают силы, в ситуации общения, занявшись чем-то вне дома. Экстраверты могут испытывать одиночество и чувствовать себя опустошенными, когда не контактируют с людьми или внешним миром. Это не означает, что люди делятся на две категории – стремящиеся к общению и избегающие его, но люди — социальные существа по своей природе и нуждаются в других людях².

Мы общаемся, чтобы усовершенствовать и поддержать наше представление о себе. Каждый из нас стремится к оценке

¹ Марти Лейни. Преимущества интровертов. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2013.

² В Приложении текст «10 мифов об интровертах».

окружающих, кто открыто, кто настороженно. Коммуникация нужна, чтобы либо подтвердить нашу оценку самих себя, либо поставить под сомнение. Мы видим, как люди реагируют на наше поведение, и делаем из этого определенные выводы.

В одном из потоков у меня был студент, который «задерживался» минут на 20 на каждое из занятий, он величественно входил в аудиторию, обменивался с однокурсниками взглядами, кого-то хлопал ладошкой, проходил на место и внимательно смотрел, все ли увидели, что он пришел. Это становилось ритуалом, пока дело не дошло до работы в группах, вот в этот момент обнаружилось, что мало кто из однокурсников хочет работать с ним над одним заданием, проектом. Такая обратная связь очень важна, она не создается искусственно самим участником процесса общения, а протекает в естественной взаимно обусловленной обстановке.

Вторая ситуация: во время стажировки в одной из столиц Европы нам показали такую историю. В актовом зале клиники собрали 20–25 человек из тех, кто планируется на выписку. Каждого вызывали на сцену, просили повернуться спиной к залу и спрашивали – сколько человек из сидящих в зале могут назвать тебя своим другом (подругой)? «Чтобы у вас был друг, вы сами должны быть другом» (Ральф Уолдо Эмерсон). Человек называл какое-то число, далее ведущий просил встать в зале тех, кто мог бы отнести себя к этой категории (друзей), человека на сцене просили повернуться. Картина могла быть контрастной – от полного несовпадения в минус (названо 6 человек, не встал никто) до недооценки себя (названо 2 человека, встали 10).

3. Мы общаемся ради выполнения социальных обязательств.

Мы встречаем знакомого нам человека и спрашиваем: «Как дела?», «Что нового?» или просто «Привет». Таким образом мы выполняем наши социальные обязательства. Мы даем сигнал человеку, что он нам не безразличен, что мы готовы с ним общаться и в другой ситуации.

4. Мы общаемся, чтобы строить взаимоотношения. Именно поэтому существует и эта функция общения – через общение мы не только знакомимся с другими людьми, но и, что еще более важно, строим взаимоотношения, которые могут развиваться и углубляться.

5. Мы общаемся, чтобы обмениваться информацией. Конечно, мы получаем информацию из разных каналов – это и наблюдение, пресса, Интернет, чтение, но довольно большая доля – через прямое общение с другими людьми.

6. Мы общаемся, чтобы воздействовать на других. Наше общение носит и прагматичный характер. Вряд ли найдется хоть один день, когда бы вы не пробовали повлиять на чье-либо поведение – убедить в чем-то, договориться о чем-то, уговорить и т.д.

Коммуникативная составляющая процесса общения.

Вернемся к основному определению – коммуникация. «Коммуникация – это процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении»³. Коммуникация – это «специфическая форма взаимодействия людей по передаче информации от человека к человеку, осуществляющемуся при помощи языка и других знаковых систем»⁴.

Процесс коммуникации включает в себя участников, контекст, сообщения, каналы, присутствие или отсутствие шумов и обратную связь.

При этом под контекстом мы подразумеваем физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации. Мы должны помнить, что любое общение рассматривается в контексте конкретной ситуации, конкретных событий. Например, контекст аудитории предусматривает сосредоточенное и сдержанное поведение и, если кто-то ведет себя более оживленно, его поведение будет «выбиваться» из контекста в данный момент. Но на вечеринке это все же сдержанное поведение не будет соответствовать контексту вечеринки.

Конечно, понимание контекста не ограничивается лишь приведенным примером, а подразумевает, как и сказано выше, и социальное, и культурное, и историческое окружение.

Смысл коммуникации заключается в том, чтобы передать такое сообщение, которое будет адекватно восприниматься тем, к кому это сообщение обращено, будет неким образом влиять на его пове-

³ Вердбер, Р. Психология общения / Р. Вердбер, К. Вердбер. – Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2003. – С. 16.

⁴ Основы теории коммуникации. – 2006. – С. 12.

дение, вызывать желаемые в рамках коммуникации целенаправленные действия. Отсюда – простая формула деловых коммуникаций: передавая сообщение, нужно дать возможность услышать, понять и сделать.

Коммуникации могут быть в следующем.

- **Ситуация межличностного общения** — неформальный разговор двух или более людей.
- **Ситуация группового принятия решений** — совместное решение определенных задач, работа в команде.
- **Ситуация публичного выступления** — выступление оратора перед аудиторией в общественном месте.
- **Электронная почта** — коммуникация между двумя или несколькими пользователями Сети с помощью электронных посланий.
- **Интернет-чат** — интерактивный обмен сообщениями между двумя или более участниками.

Все описанные ситуации имеют свою специфику. Для межличностного общения требуется социальный навык такого общения, умение подстраиваться под общение к собеседникам, если мы хотим, чтобы результат общения приносил удовлетворение (проблемы такой формы общения затронем в разделе «манипуляции»).

Групповое принятие решений или работа в команде так же имеет свою специфику. Человек, имеющий успехи в межличностном общении, может столкнуться с проблемами в общении на уровне группы или команды, потому что не обладает навыком интеракции или группового взаимодействия.

Ситуация публичного выступления – в данном пособии будет представлен кейс, где обсуждаются различные страхи или тревоги. А среди них – страх выступления перед группой или страх публичного выступления. Это серьезная проблема для многих людей. Кому-то это умение дано как способность, кто-то пытается его приобрести на специальных тренингах, кому-то оно не дано в принципе.

Электронная почта. Со мной на первых этапах использования корпоративной служебной почтой возникла курьезная ситуация. В программе почтового отправления были заложены некие речевые модули. Например, я писал руководителю, а модуль автоматически выдавал «здравствуй, Сидоров», а дальше следовал текст моего письма. Я не сразу обратил на это внимание и попал в неловкую

ситуацию. Кроме того, умение писать лаконичные письма (рассмотрим в разделе «письменные коммуникации») появляется с опытом. Важно и то, как протекает весь цикл общения – подписи, лаконичное обращение, содержание, постановка проблемы и т. д. Какое-то время я преподавал журналистам, а у них есть заочная форма обучения. В период сессии я стал получать письма от «пу-сик.mail.ru». Я удалял их не читая, а потом мне позвонили из деканата факультета журналистики и сказали, что я не отвечаю на письма студентки, которая должна сдавать мне экзамен. Поучительно? Коммуникация не бывает банальной, она требует усилий с нашей стороны, в какие бы рамки она ни была облачена.

Интернет – чаще всего мы говорим об общении в социальных сетях. Конечно, это прогрессивный вектор общения, но он также имеет свои ловушки. В последние годы работодатели довольно часто проверяют кандидатов на ту или иную вакансию по социальным сетям и бывает, что не вся информация, которую люди выкладывают в сетях о себе, устраивает работодателя.

Медленная коммуникация

Во многих источниках, посвященных коммуникации, приводятся высказывания Юрия Лотмана о том, что два акта коммуникации обладают нулевым содержанием: это статья в газете «Правда» и встреча двух соседок.

Исследователь медиа Антон Гуменский⁵ говорит о том, что медленная коммуникация – это классическая тема для студенческих работ: «Как Интернет разрушает жизнь». Считается, что все мы прекрасно понимаем, почему Интернет – это зло.

Медленная коммуникация – такое общение, на которое нам приходится тратить больше времени, чем на обычное. Время дает нам дополнительные возможности, мы можем остановиться, можем изменить смысл сообщения, можем вернуться к нему через какое-то время, потому что это не автоматическое использование средств коммуникации, а осознанное. Но осознанность не обязательно связана с медленностью. Медленная коммуникация отлича-

⁵ Цитировано по: <https://theoryandpractice.ru/posts/14642-gonka-soobshcheniy-chto-takoe-medlennaya-kommunikatsiya-ili-zachem-uchitsyalaykat-osoznanno>

ется от быстрой, часто спонтанной возможностью взвешивать содержание, которое мы в эту коммуникацию вкладываем. То есть мы хорошо понимаем, зачем мы это делаем.

Существует заблуждение, что люди в возрасте (например, после 50) боятся электронного общения, не умеют им пользоваться. Не так давно мне позвонили сотрудники социологического центра и попросили разрешения задать несколько вопросов, касающихся информационных технологий. Вопросы они задавали «пожилым» людям. Меня спросили, пользуюсь ли я электронной почтой, Интернетом и если да, то не мои ли дети меня научили. Я не знал, как реагировать. Но ведь для людей в возрасте медленная коммуникация более удобна.

Антон Гуменский говорит: «цифровые технологии — это такая примочка, которую можно приспособить к чему угодно, и это «что угодно» становится средством коммуникации». Антон рассуждает о том, что в сети (в Одноклассниках, в Контакте...) он активно общается со своими друзьями, почти все знает о них через вот это самое медленное общение, а когда встречается в реальном общении, выясняется, что почти не о чем разговаривать. Но это не значит, что сети заменяют всем общение спонтанное, личное, хотя часть людей «тонут» в сетях, они для них основной источник коммуникации.

Еще один аспект медленной коммуникации — это символы, которые мы используем для передачи каких-то сообщений, не прибегая к словам (смайлики, эмодзи). Ниже приводится таблица, где с помощью эмодзи авторы этой таблицы пытаются передать нам названия фильмов. Остроумно и содержательно.

GUESS THE MOVIE - EMOJI EDITION

<p>1) 👧👧👧👉👊👛👠🍸🔦</p> <p>2) 📺🐏🐏</p> <p>3) 👤🕶️⚡🏠✨🎓👉👂🙄</p> <p>4) 📺🏃🌲🌲</p> <p>5) 👤🎁👮❄️🚂🐼👶</p> <p>6) 🌍👤👤👤👤👤</p> <p>7) 🌊👤🚣🐅</p> <p>8) 🏰🏰👤🔦👤🐼</p>	<p>9) 🇯🇵💣🇺🇸🚢</p> <p>10) 📞👤💀🙄🏃💨👤🙄</p> <p>11) 🧑👤👤👤👤👤🎓➡️👮</p> <p>12) 👤👤🚗🏢⚡🚗💨🏠</p> <p>13) 👤💀❤️🌑🐎</p> <p>14) 👤➡️👤➡️👤➡️👤➡️</p> <p>15) 🌐🏃🏃🏃🏃</p> <p>16) 👤👤🏠❤️🏔️</p>
---	--

Answers:

<p>1. Sex and the City 2. Silence of the Lambs 3. Harry Potter 4. The Blair Witch Project 5. Polar Express 6. Rise of the Planet of the Apes 7. Life of Pi 8. Night at the Museum</p>	<p>9. Pearl Harbor 10. The Ring 11. Police Academy 12. Back to the Future 13. Twilight 14. Curious Case of Benjamin Button 15. Forrest Gump 16. Brokeback Mountain</p>
---	--

Рис. 1. Пример с эмодзи

Вот еще пример.



Рис. 2

Полина Колозарида, социолог, научный сотрудник НИУ ВШЭ, координатор Клуба любителей Интернета и общества говорит: я бы перевела акцент не на технологии, не на отношения, а на сам характер сообщений. Есть сообщения, которые должны передаваться бездиалогово и быстро. А есть вещи, которые нужно рассказывать историей. Грубо говоря, «Войну и мир» мы с помощью эмодзи не перепишем. А в ответ на вопрос, как тебе ролик или новость из Breaking Mad, можно поставить смайлик или написать: «Круто».

Ванесса ван Эдвардс в своей книге «Наука общения»⁷ пишет о том, что мы можем найти общий язык с кем угодно, но не обязаны делать это. План социальной игры нужен для того, чтобы наметить свои стратегии и управлять своими сильными — в социальном плане – сторонами. От спортсменов, например, не ждут, что они смогут сыграть на любой позиции в команде. Поэтому и вам даже пытаться не стоит проявлять себя в любой социальной роли, которая вам подвернется.

Есть одна африканская поговорка, которая звучит примерно так: «Хочешь идти быстро, иди один. Хочешь уйти далеко, иди вместе с кем-нибудь.»

В этой же книге она задается вопросом:⁸

«Вот вам вопрос: кто ваши люди? Ведь можно значительно увеличить скорость обучения общению, получая поддержку близких. Нам всем она нужна. Так что проведем ревизию и посмотрим, кто же может быть в нашей команде. Прочтите следующие краткие описания и подумайте, кто из ваших близких подходит под каждое».

С кем вам нравится проводить время?

Кто вас смешит?

Кто дает вам почувствовать себя значимым?

К кому вы идете, когда нужно выработать стратегию?

С кем вы ждете встречи больше всего?

⁶ Цитировано по <https://theoryandpractice.ru/posts/14642-gonka-soobshcheniy-chto-takoe-medlennaya-kommunikatsiya-ili-zachem-uchitsya-laykat-osoznanno>

⁷ 7. Ван Эдвардс, Ванесса. Наука общения / Ванесса ван Эдвардс. – М.: Манн, Иванов, Фарбер, 2018.

⁸ Там же. С. 46.

Кому вы звоните в кризисной ситуации?

Кто заставляет вас почувствовать себя более совершенным?

Кого бы вам хотелось узнать получше?

Вы не обязаны испытывать симпатию ко всем без исключения. У вас уйдет больше времени на налаживание контактов или применение новых хитростей, связанных с поведением, в том месте, которое вызывает у вас только ощущение тревоги и дискомфорта. Контролируя место, время и человека, с которым произойдет взаимодействие, вы можете настроить себя на достижение успеха.

В своей книге Ванесса ван Эдвардс приводит такой факт: было опрошено более 300 участников, чтобы посмотреть, какой эффект дают разные фразы, открывающие беседу. У каждой пары было по семь списков. каждый участник оценивал качество беседы: 1 балл – «скучно», 5 баллов – «отлично».

Расскажите о себе.

Как дела?

Что было самым ярким событием дня?

Чем занимаетесь?

Собираетесь делать что-нибудь интересненькое в ближайшее время?

Что вас привело сюда?

Чем вы сейчас увлечены?

Результат ранжирования оказался следующим от «отлично», до «скучно»:

Что было самым ярким событием дня?

Чем вы сейчас увлечены?

Собираетесь делать что-нибудь интересненькое в ближайшее время?

Расскажите о себе.

Что вас привело сюда?

Чем занимаетесь?

Как дела?

Глава 2. ПОНЯТИЕ «ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

В своей книге «Теория коммуникаций»⁹ Г. Почепцов пишет о том, что коммуникация представляет собой информационные действия в нечеткой информационной среде. Большую часть информации, необходимой для своей жизнедеятельности, человек получает из информационной среды, а не реальности. При этом достаточно часто человеческое общество решает те или иные свои проблемы, видоизменяя информационную среду, что в свою очередь приводит к изменению в среде реальной.

Таким образом, любая деловая коммуникация, прежде всего, опирается на носителей информации, а в контексте данного вопроса – на носителей деловой информации в рамках деловой среды. Деловая коммуникация – это процесс интеракции или взаимодействия деловых партнеров, результатом которого являются какие-либо организационные действия. Спектр деловых коммуникаций достаточно широк от простой деловой беседы до сложных деловых встреч или переговоров, в которых участвуют заинтересованные стороны. Особенности каждой формы деловой коммуникации определяются рядом критериев: цель, участники, регламент, используемые коммуникативные средства; ожидаемый результат.

Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий¹⁰:

- 1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
- 2) предметно-целевое содержание коммуникации;
- 3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей;
- 4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
- 5) коммуникативный контроль участников взаимодействия;
- 6) формальные ограничения:

⁹ Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – Ваклер, 2001. С. 161

¹⁰ Цитировано по <http://textb.net/91/14.html>

а) конвенциональные ограничения, то есть соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по инструкциям, протокол, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и пр.);

б) ситуативные, то есть с учетом ситуации делового общения (например, деловая беседа, совещание, презентация, переговоры и пр.) взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте, используя адекватные коммуникативные средства, создавая соответствующую пространственную среду и достигая прагматического ожидаемого результата;

в) эмоциональные, то есть независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявлять стрессоустойчивость – управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру;

г) насильственные, то есть допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано отведенное для коммуникации время, а также когда реакции партнера неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение).

Интрига для начинающего: группа или команда?

Совсем недавно рынок дополнительного корпоративного образования был пересыщен тренингами командной работы. Руководители многих компаний старались «создать команду» у себя в организации, считая, что это и есть самый короткий путь к эффективной работе. Тем не менее, существует очень широкий спектр таких видов работы, которые более эффективно выполняются либо индивидуально, либо в группе.

Группа эффективна для:

- решения простых задач;
- когда достаточно кооперации;
- когда свобода мнений ограничена;
- когда задача решается срочно;
- когда достаточно узок диапазон требуемой компетентности;
- при наличии неустранимого конфликта интересов участников;
- когда необходим новаторский результат.

В то же время команда эффективнее в таких задачах, как:

- решение сложных задач;
- когда для решения необходим консенсус;

- когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения;
- когда необходима высокая самоотдача. Когда требуется широкий диапазон компетентности;
- при возможности реализации целей членов команды;
- когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии;
- когда необходим разносторонний подход.

Поэтому, для того чтобы сравнить работу группы и команды, нам нужно выяснить, что, собственно говоря, следует понимать под этими понятиями.

Для этого сравним группу людей, наверняка не являющихся командой, например ожидающих транспорт на остановке, с настоящей, скажем футбольной, командой.

По каким признакам эти две группы можно отличить друг от друга?

Параметры сравнения

Группа людей на остановке	Футбольная команда
Цели	
Не связаны друг с другом, нет общей цели	Временно связаны коллективной целью, выработанной в результате коммуникации
Распределения ролей	
Незаметна дифференциация ролей	Роли и задачи четко распределены и известны всем участникам
Обязательства	
Ни к чему не обязывающее соседство или скорее случайное взаимодействие	Обязательства друг перед другом имеются взаимозависимости
Деятельность	
Пассивное ожидание	Каждый вносит свой вклад в решение задач
Ответственность	
Нет коллективной ответственности за результат	Коллективная ответственность за результат работы перед третьими лицами

Из приведенной информации ясно, что различия между «стихийной» группой и командой достаточно большие. Конечно, все зависит и от степени зрелости и группы, и команды, что и будет рассмотрено в соответствующем разделе.

Например, несколько воспитательниц одного и того же детского сада, самостоятельно ведущие каждая свою группу, могут координировать и согласовывать свою работу друг с другом; но они не образуют команду, так как выполняют одинаковые функции, принципиально не зависимые друг от друга.

Team – команда – немцы шутливо расшифровывают следующим образом: «Toll, ein anderer macht's», что в дословном переводе означает: «Здорово, что это делает другой».

Задание студентам:

В данной части работы говорится, что любую коммуникацию следует рассматривать в контексте. В пособии перечислены основные параметры «контекста», среди которых назван такой, как культурологический. Приведите примеры влияния культурологической составляющей контекста на процесс коммуникации. Пример в приложении.

Задание студентам:

• Существуют ли задачи, над которыми вы, даже при ближайшем рассмотрении, действительно работаете в команде? Приведите пример.

• Обнаруживаете ли вы формы командной работы, которые при ближайшем рассмотрении кажутся вам ненужными, потому что один человек справился бы с этой задачей лучше и быстрее? Приведите пример.

Задание студентам:

Попробуйте с точки зрения среднестатистического американца проранжировать данный список понятий (от понятия, которое вызывает наибольший страх к понятию, которое вызывает наименьший страх).

- глубокая вода -----
- смерть -----
- экономические проблемы -----
- одиночество -----

-
- лететь на самолете -----
 - подниматься в лифте -----
 - собаки -----
 - большая высота -----
 - насекомые -----
 - ехать в автомобиле -----
 - темнота -----
 - болезнь -----
 - выступление перед группой -----
 - лестница -----

После того, как каждый студент выполнит это задание, необходимо разделиться на группы по 5–6 человек и договориться в группах о едином списке, который группа должна представить в презентации с обоснованием, почему сделан такой выбор. Можно рассчитать «коэффициент рассогласования» по каждому из студентов, который рассчитывается как разница между рейтингом понятия в собственном списке и рейтингом этого же понятия в списке группы. Большой коэффициент рассогласования свидетельствует, что группа навязала свое мнение данному студенту. Кроме того, преподаватель внимательно следит за ходом дискуссии и дает свои комментарии по поводу того, как работала группа, каким путем шло согласование позиций, какие аргументы использовал «лидер мнения».

Глава 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОЯВЛЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

В результате изучение материалов данной части позволит **знать:**

- причины интереса к работе организованных групп;
- основные механизмы повышения эффективности труда в группах роль сотрудников организации в достижении успеха;
- значение влияния «человеческих отношений» на успех организации;

уметь: различать основные признаки наличия или отсутствия группового единства;

владеть: сопоставлением аналитических материалов, индикаторов влияния групповых эффектов на результативность деятельности организации.

Развитие концепции рабочих команд.

Совместная деятельность интересовала ученых как феномен давно. Одним из первых ученых, давших классификацию видов совместной деятельности, был Л.И. Уманский. Он описал три типа совместной деятельности с социологической точки зрения¹¹:

Совместно-взаимодействующий тип: характеризуется обязательностью участия каждого члена группы в решении общей задачи. Интенсивность труда исполнителей при этом примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем, и, как правило, она мало изменяется со временем. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от усилий каждого из участников группы.

Совместно-последовательный тип: отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядком участия в работе каждого члена группы. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т. д. Особенности деятельности каждого участника группы задаются спецификой целей, характерных для данного участка технологического процесса.

¹¹ Уманский, Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов / Л. И. Уманский; под ред. Е. В. Шороховой. – Москва: Наука, 1977. – С. 54–71.

Совместно-индивидуальный тип: отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается его индивидуальными особенностями и профессиональной позицией. Каждый участник общего процесса представляет результат труда в оговоренном виде

В то же время многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики рабочих команд считают начало промышленной революции¹². Руководители компаний и организаций начинают понимать, что хорошее образование становится ведущим конкурентным преимуществом. Это конкурентное преимущество распространяется не только на отдельные фирмы, но и определяет конкурентоспособность стран.

В настоящее время мы видим, как университеты России стремятся занять достойное место в международных рейтингах, что отражает стремление готовить специалистов способных конкурировать в глобальных компаниях.

Возвращаясь к историческим вехам, можно отметить, что производственному обучению начали уделять серьезное внимание с середины XVIII века, а наиболее практичной считалась немецкая система обучения благодаря тому, что в Германии существовало обязательное начальное образование и хорошая база специального технического образования¹³.

Становление менеджмента сопровождалось исследованиями в смежных дисциплинах, которые к тому времени уже имели ответы на вопросы о способах повышения эффективности труда. Одним из авторов, который изучал психологические факторы, способствующие активизации деятельности, был основоположник промышленной психологии Х. Мюнстерберг. В начале XX в. он писал: «Мы задаемся следующими вопросами: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наилучшим образом предназначенными для выполняемых работ; при каких психологических

¹²Wilson, G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage. London: PitmanPublishing, 1995. 320 p.

¹³Грейсон, Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века: / Дж. К. Грейсон мл., К. О`Делл; пер. с англ.; авт. предисл. Б. З. Мильнер. – Москва: Экономика, 1991. – 319 с

условиях мы можем получить наиболее удовлетворительные результаты от работы каждого человека; каким образом мы в состоянии оказывать желательные для интересов бизнеса воздействия на человеческие умонастроения?»¹⁴

Заметный след в этой тематике (человеческий фактор в производительности труда) оставили и работы Ф. Тейлора, хотя его выводы достаточно неоднозначны.

Не менее заметными были работы Ганта, который считал, что будущее за научным менеджментом, в понимании значения совместной выгоды рабочих и менеджментом организации.¹⁵

Все эти работы, включая работы Анри Файоля, направлены на актуализацию идеи демократизации управления, вовлечение работников в процесс корпоративного управления и корпоративного единства, что послужило толчком к привлечению внимания к исследованию феномена группы и команды.

В итоге к 1930 году сформировалось представление о важности обучения, развития профессиональных навыков и использования программ мотивации.

Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений.

Появление школы человеческих отношений стало логичным следствием исследований различных авторов (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу), ищущих возможности улучшения производительности труда через создание лучших условий для деятельности. Этому в первую очередь способствовали Хоторнские исследования, которые продолжались 12 лет на Хоторнском заводе¹⁶.

В 1924 г. Национальный исследовательский совет при Академии наук США (National Research Council, NRC) принял решение изучить зависимость между освещением производственных помещений и рабочих мест и индивидуальной эффективностью работников. Наиболее известна серия экспериментов, названная «исследование сборки реле в тестовой комнате».

¹⁴Шульц, Д. История современной психологии / Д. Шульц, С. Шульц. – Санкт-Петербург: Евразия, 2002. – С. 142

¹⁵Кравченко, А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко. – М., 2000.

¹⁶Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 1992. – 702 с.

Для эксперимента из группы рабочих завода были выбраны шесть женщин. Их работа заключалась в сборке реле для телефонной компании.

В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными для его организаторов. На начальных этапах независимо от уровня освещения выпуск продукции увеличивался как в экспериментальной, так и в контрольной группе. Производительность труда увеличивалась, но этому не находилось логичных объяснений.

В 1927 г. к исследователям в качестве эксперта присоединился Элтон Мэйо, первым высказавший предположение, что ключом к объяснению загадки Хоторна было «удивительное изменение мышления в группе». По его мнению, работницы, участвовавшие в эксперименте, буквально «наслаждались возрастающим вниманием экспериментаторов», у них появлялось чувство важности их собственного участия в проекте.

В ходе исследований был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда. Мэйо пришел к выводу, что фактор сотрудничества в группе является обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с менеджментом, и может оказаться выше по сравнению с факторами материального стимулирования, а группа становится формальной структурной единицей.

Исследования продемонстрировали неспособность менеджеров того времени управлять поведением работников и тем самым выдвинули задачу внесения корректив в подготовку управляющих, обучения их пониманию поведения работников, умению обсуждать с ними рабочие проблемы

Ведущие аналитики проекта Э. Мэйо и его коллега Ф. Ротлисбергер стали основоположниками рождавшейся философии, или «школы», человеческих отношений в менеджменте.

Историк менеджмента Д. Рен¹⁷ дал интересную оценку школы человеческих отношений. Он отметил следующие положения школы человеческих отношений (с.75–85): увеличение внимания к

¹⁷ Семенова, И. И. История менеджмента / И. И. Семенова. – Москва: Юнити, 2009. – С. 199.

социальным групповым потребностям человека; стремление к обогащению рабочих мест путем рассеивания отрицательных последствий сверхспециализации труда; отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к «приземленности управления»; возрастающее признание неформальной стороны организации, роли неформальных отношений.

Деминг и Японское чудо.

Послевоенная Япония находилась в депрессии. Страна искала путь, который вернул бы ее жителям самоуважение и гордость за страну. Япония готовилась к экономическому «прыжку».

Одним из создателей «японского чуда» считают американского профессора Э. Деминга. Именно он дал толчок процессу возрождения японской экономики в эти тяжелые для страны годы. В 1946 г. он впервые посетил Японию. Целью его поездки являлось наладить сотрудничество с Японским Союзом ученых и инженеров и Японской Ассоциации высших управляющих фирм. Э. Деминг выступил с циклом лекций по методам статистического контроля качества. Его первое выступление состоялось перед небольшой группой специалистов, а затем перед аудиторией из 45 человек — высших руководителей японских компаний¹⁸. Эксперты, которые выслушали Деминга, осознали важность системного и лидерского подходов к процессу управления предприятием, концепции «глубокого знания», проповедуемых Э. Демингом, а также необходимость изучения и внедрения методов статистического контроля. Сразу вслед за этим в Японии был организован каскадный процесс массированного обучения данным методам управляющих всех уровней: научно-технического персонала, рядовых рабочих. На тот момент идеи, не в полной мере оцененные в США, оказались удивительно созвучными ценностям и традициям национальной японской культуры.

Среди этих ценностей – положительное отношение к труду, самодисциплина и добровольное подчинение своего личного интереса интересу группы, предприятия, страны, ставшие благодатной почвой для новых идей.

¹⁸ Чанько, А.Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. – С. 407.

В 1950-е гг. знаменитый гуру в области качества Джозеф Джуран, приглашенный для чтения лекций и консультирования в Японию, впервые предложил управляющим конкретные формы вовлечения не только менеджмента, но и самих работников разных подразделений в процессы планирования, контроля и улучшения качества выпускаемой продукции. При этом им были выделены рабочие группы двух категорий – диагностические и управляющие.

Для описания того, как группы взаимодействуют друг с другом в этом процессе, им был выбран метафорический термин «путешествие». Путешествие от симптома к причине он назвал «диагностическим путешествием», а путешествие от причины к решению — «лечебным путешествием»¹⁹.

Для того, чтобы деятельность групп была эффективной, требовалось сформировать их из людей с различными навыками и даже из разных подразделений. Ключевой характеристикой сотрудников становилось разностороннее развитие, включая лидерские качества, умение решать конкретную проблему, нацеленность на качество.

В указанный период основным приоритетом в деятельности японских фирм стало повышение качества производимой продукции, позволявшее повысить ее конкурентоспособность одновременно со снижением себестоимости.

Дж. Джуран и Э. Деминг обогатили своими идеями японскую систему *кайдзен*, или систему непрерывного совершенствования. Центральное место этой системы или идеи занимало правило командной работы. Оно гласило: «Все мы – человеческие существа».

После возвращения из Японии однажды Деминга спросили, чему японцы научили его самого, Деминг, не отрывая глаз от своего ужина, ответил: «Люди важны»²⁰

В 1966 г. на десятом конгрессе Европейской организации контроля качества в Стокгольме японские кружки качества стали одной из основных тем обсуждения. Опыт японских компаний заставил задуматься о причинах меньшей эффективности работы в Европе и США. Возникла необходимость в адаптации полученного в Японии опыта для европейских и американских компаний.

¹⁹ Чанько, А.Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. – С. 23.

²⁰ Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. – Москва: Хорошая книга, 2005. – С. 304

Жизненно важной становится философия чувства гордости за компанию, за выполняемую работу, стремление к командной работе и сотрудничеству. Все это позволило менять культуру менеджмента и организационную культуру.

Великобритания – угольные шахты Южного Йоркшира.

В конце 1940-х гг. британская горнорудная промышленность переживала кризис. При росте механизации рабочих процессов производительность не изменялась, при этом росли издержки. Все это сопровождалось частыми трудовыми конфликтами. В 1949 г. студент Тэвистокского института социальных исследований К. Бэмфорт, в прошлом шахтер и член профсоюза, посетил шахту в Южном Йоркшире, на которой он когда-то работал. Он обнаружил там самоуправляемую рабочую команду, о которой с воодушевлением рассказал своему научному руководителю Э. Тристу²¹.

Дальнейшее исследование показало, что, хотя в прошлом шахтеры работали небольшими бригадами, в которых работа выполнялась и оценивалась совместно, новые технологии работы в забое привели к тяжелому индивидуальному специализированному труду под пристальным контролем менеджеров. В результате резко повысились абсентеизм и травматизм, понизилась производительность труда и, несмотря на дальнейшие инвестиции в механизацию труда, эффективность работы снижалась.

Однако в поверхностных разрезах администрация позволила рабочим вновь вернуться к коллективным методам работы, при которых люди выполняли задания группой, осознавая взаимозависимость и оказывая поддержку друг другу.

Наблюдая за двумя способами работы, реализовавшимися в непосредственной близости один от другого, Э. Трист предложил реорганизовать деятельность всех шахтеров так, чтобы сами шахтеры при поддержке профсоюзов выработали приемлемую для них форму работы с новым оборудованием²².

Введение предложенной шахтерами новой системы работы привело к настоящему техническому, экономическому и социальному

²¹ Чанько, А. Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011.

²² Бойетт, Дж. Г. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости / Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт. – Москва: Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.

прорыву. Техническое достижение состояло в разработке намного более гибкой системы работы. Экономический успех состоял в сокращении издержек без дополнительных инвестиций в производство за счет снижения абсентеизма, травматизма, текучести кадров и повышения качества работы. В социальном аспекте — был ясно продемонстрирован позитивный эффект сотрудничества.

Э. Трист так описывает различия между традиционными формами организации труда на британских шахтах и новой сложной (компонитной) системой, выработанной самими шахтерами: «Традиционная система совмещает сложную формальную структуру с простыми рабочими ролями; компонентная система совмещает простую формальную структуру со сложными рабочими ролями. В первом случае шахтер обязан выполнять только одно единственное задание и вступает в очень ограниченное количество... социальных отношений, которые жестко поделены между работниками, вовлеченными в выполнение того же задания, и «чужаками». Шахтер отделяет себя от «чужаков» и не признает никакой ответственности за последствия своих действий по отношению к ним. В компонентной системе шахтер выполняет общую для группы задачу и, соответственно, оказывается вовлеченным в совместное решение множества проблем. Он может участвовать в выполнении любого задания в забое вместе с каждым членом большой группы и работать в любой смене»²³.

Новая компонентная система позволила шахтерам пересмотреть нецелесообразные нормативы, найти и применить иные формы организации труда.

В дальнейшем эти результаты привели к изменению парадигмы рабочего места в научном менеджменте и практике управления в Европе и США. В рамках новой парадигмы рабочие получали большую свободу выбора способов действий, они должны были обладать разнообразными навыками. Если рабочим Тейлора, который считал, что только менеджеры могут определить оптимальные способы выполнения заданий на основе хронометража, не нужно было

²³ Бойетт, Дж. Г. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости / Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт. — Москва: Олимп-бизнес, 2004. — С. 140.

принимать решений, то спустя пятьдесят лет шахтеры захотели организовать свою работу так, что им приходилось довольно часто принимать решения, не описанные в должностных инструкциях.

При осуществлении нововведений теперь в центре внимания менеджера оказывался не отдельный работник, а рабочая группа. Исследования Тэвистокского института показали, что рабочие группы могут развивать у себя способность к саморегуляции, более действенной, чем пристальный контроль со стороны менеджера. На данный период развития научного менеджмента начинает обладать мнение о том, что наиболее эффективная система контроля – это самоконтроль, опирающийся на знания. Но до сих пор не вполне решенным вопросом для исследователей остается проблема определения всех условий, при которых группы начинают эффективно работать над общим заданием, осуществляя при этом самоуправление²⁴.

Выводы Триста:

- группы шахтеров, которые обладали большими знаниями и умениями, без особых проблем принимали политику перемен, они легко перестраивались в новых условиях работы;
- шахтеры, которым была представлена большая самостоятельность в принятии решений относительно своей работы, отличались грамотной мотивацией и большей производительностью труда.

²⁴ Чанько А.Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. – Санкт-Петербург: Изд. Высшая школа менеджмента, 2011.

Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

На сегодняшний день особенностью внешней среды является ее динамизм. Политические, экономические, технологические и социальные изменения требуют коренной перестройки привычных организационных моделей. В итоге стабильность и предсказуемость становятся недостижимыми идеалами. Поэтому компаниям необходимо не только уметь адаптироваться к изменившимся условиям, но при этом ставить амбициозные цели, развивать свой внутренний потенциал и быть конкурентоспособными. Возникает потребность в знаниях, адекватных постоянно меняющимся рыночным возможностям. Залогом успеха становится определение ключевых компетенций, их оценка и развитие. Этот интерес сопряжен с актуализацией потребности в управленческой команде, способной продуктивно работать в условиях неопределенности, ответственной за принятие важных управленческих решений, т. е. формирование управленческой команды становится актуальной задачей для конкурентоспособных компаний.

Невероятно популярным становятся такие HR-практики, как определение управленческих компетенций, командообразование, управление знаниями «интеллектуальных сотрудников», развитие лидерского потенциала. Концепции организационного поведения, посвященные анализу микросреды организации, постоянно развиваются, дополняются, однако интереснейшей и крайне мало изученной проблемой является взаимодействие лидеров в команде. В России, например, существует ложное представление о том, что лидер может быть только один в организации, отвергая при этом идею множественного лидерства. В рамках этого вопроса находится и теория «распределенного лидерства», предполагающая, что «при реализации проекта вовсе не обязательно иметь одного и того же лидера на всех этапах: лидером может быть тот член команды, чьи компетенции являются наиболее значимыми для этого этапа; после завершения этапа лидерство передается другому члену команды, а прежний лидер становится ведомым»²⁵.

²⁵Филонович, С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2. – С. 7.

Продолжением данной идеи являются концепции М. Белбина, И. Адизеса, Майерс-Бригс, раскрывающие синергетическую способность кооперации путем тщательного ролевого баланса членов управленческой команды. Данные концепции могут показаться экзотичными, однако по убеждению многих ученых, практиков HR именно упомянутые концепции позволяют получить уникальные результаты и усилить возможности развития конкурентных преимуществ организации.

За последние годы произошло смещение центра внимания от единственного человека, указывающего путь другим, к командному принципу руководства. Множество научных работ посвящены теории рабочих команд. Этот факт свидетельствует о большой популярности данной проблематики. Существуют различные характеристики и подходы к определению команд. Именно такое разнообразие вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, как практиков, так и теоретиков.

Применение в узкой практической интерпретации понятий, методов и подходов приводит к негативным последствиям для компаний, о чем, в частности, свидетельствует появление большого количества работ, посвященных анализу неудач применения рабочих команд на практике.

Теоретики и практики менеджмента и, в частности, специалисты в области рабочих команд по-разному подходят к вопросу определения коллективной работы. Во многих работах используют такие понятия, как команда или рабочая группа. Существует ли разница в употреблении данных терминов? Существует. Рассмотрим основные отличительные признаки.

Рабочие группы:

- есть в любой организации;
- формируются руководством для достижения определенной цели;
- цели, планы и задачи определяются индивидуально и часто «сверху вниз»;
- главный руководитель или отдельный член группы несет ответственность за результат;
- встречи происходят редко;
- совещания проходят для отчетности и выяснения отношений;

– сотрудники, входящие в данную группу, могут не иметь общих ценностей, по завершении работы над проектом группа может распасться.

В отличие от рабочей группы команды:

– определяют цели, планы и задачи коллективно и «снизу вверх»;

– коллектив несет ответственность за результат;

– встречи и совещания происходят часто;

– совещания проходят для координации действий.

Однозначно ответить на вопрос, в чем заключается разница между командой и рабочей группой, которым платят за работу в одном отделе и над одним проектом, довольно сложно, но главное, что дело обстоит в различном отношении к выполняемой работе. Очевидно, что люди, объединенные общими задачами, должны чувствовать себя личностями и в группе – иначе этой группе не суждено стать единой командой.

Рассмотрим более подробно понятие «команда». В классическом понимании *команда* – это «сообщество людей, взаимодополняющих друг друга в процессе достижения общей цели, особая форма организации людей, основанная на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия»²⁶. Также команда является высшей формой организации группы или коллектива.

И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум²⁷ называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

²⁶Дудорова, Л. Ю. Команды, которые нас вдохновляют / Л. Ю. Дудорова // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 2 (10).

²⁷Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. K. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992. P. 128–168.

Понятие «команда» используется также, чтобы описать сплоченность рабочей группы, отдела или даже всего коллектива компании. Здесь речь идет не о результатах, превышающих средний уровень, а, прежде всего, о чувстве локтя, идентификации с определенной социальной группой, связанности с компанией. Также команда является высшей формой организации группы или коллектива.

В работе Дж. Г. и Дж. Т. Бойеттов приведено следующее определение: «Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта»²⁸.

Исходя из различных определений, сформулируем преимущества команд:

- коллектив единомышленников работает наиболее продуктивно;
- лучшие условия для творческой деятельности;
- члены команды быстро подменяют друг друга, что позволяет им быстро адаптироваться к меняющейся ситуации;
- в составе одной команды могут работать разные специалисты, которые могут решать комплексную и сложную задачу более эффективно, чем если она будет разделена между подразделениями;
- как лучший способ адаптироваться к изменяющимся условиям;
- командный принцип работы способствует в условиях текучки кадров поддерживать относительное постоянство бизнеса.

Существуют различные типы команд. Главными отличиями одних команд от других являются поставленные перед ними цели и задачи. Приведем ниже самые распространенные типы команд.

Команды как **рабочие подразделения** представляют собой структурную часть отдела, ее деятельность связана со специализацией всего отдела. Члены команды являются высококвалифицированными сотрудниками разносторонней квалификации.

²⁸Бойетт, Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления / Дж. Г. Бойетт. – URL: www.cfin.ru/management/guru.shtml

Целевые или оперативные команды создаются для решения экстренных задач и кризисных ситуаций, квалификация членов команды зависит от характера решаемой задачи.

Проектные команд. Многофункциональная группа, в которой собраны специалисты разного профиля. Для того чтобы выполнить проект, специалисты должны тесно сотрудничать друг с другом. В содержание работы входит: управление процессами глубоких преобразований, оценка и разрешение организационных и возникающих проблем, проектирование и введение в действие новых технологий. Обычно команда распускается по завершении проекта, но такая команда может переходить к разработке нового проекта и так работать из года в год.

Перейдем к рассмотрению еще одного типа команд, который представляет наибольший интерес для нашей работы.

Управленческие команды «команды особые, поскольку, по мнению исследователей, отличаются от команд проектных, целевых и прочих, также имеющих свою специфику, тем, что именно управленческие команды, и только они, призваны решать задачи стратегического развития фирмы. Управленческие команды, как правило, формируются более длительно, игроки могут подключаться и покидать команду довольно неожиданно, спонтанно опять же в силу большего влияния на «управленческую верхушку» изменчивой и турбулентной среды»²⁹.

Структура управленческой команды:

- правление компании, определяющие стратегию;
- руководители функциональных направлений компании;
- руководители филиалов, определяющие локальную стратегию;
- заместители руководителей и HR.

Назначения управленческих команд: развитие продуктов и процессов (управление развитием новых продуктов и организационным развитием компаний), бенчмаркетинг (маркетинг деятельности аналогичных фирм и выработка стратегии на достижение

²⁹Чанько, А. Д. Динамические способности фирмы: роль менеджеров и возможности управленческой команды. Теоретический анализ как основа междисциплинарного исследования / А.Д. Чанько // Научные доклады №2007. – Санкт-Петербург: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. – С. 25.

лучших результатов), внедрение и обеспечение всеобщего управления качеством, оценка эффективности организации, принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня, управление организационным процессом создания знания на уровне инновационного проекта и корпоративном уровне в целом, направляя развитие следующими методами: формулируют базисную концепцию будущего компании, т.е. определяют системные ценности и корпоративное видение (миссии), или декларируют политику компании, устанавливают критерии оценки создаваемого знания.

Управленческие команды прежде всего должны быть прогрессивными. По мнению Рэма Чарана, исследователя в области эффективной работы топ-менеджеров, для этого необходимо осознать важность трех «строительных блоков», которые характеризуют прогрессивность:

- групповая динамика;
- информационная архитектура;
- сосредоточение на самых важных вопросах.

Групповая динамика является первым строительным блоком. Эффективность управленческой команды зависит не только от личных качеств и различных способностей ее членов, но также от качества взаимодействия. Групповой динамикой называют любые формы взаимодействия, а именно характер отношений членов команды между собой, их диалог и поведение в групповом взаимодействии. Каждый из членов команды – лидер в собственной сфере деятельности, они сильные и уверенные в себе профессионалы, однако находясь в группе себе равных, ведут себя сдержанно. Именно в данный момент необходимо настраивать групповую динамику, таким образом не прерывать диалог, не удостоверившись в том, что выслушаны все мнения и установлен консенсус по ключевым вопросам.

Один из наиболее существенных элементов групповой динамики – соотношение власти между членами управленческой команды. Иногда возникает проблема, когда управленцы интерпретируют свою роль как потребность взять на себя все руководство, пытаются отстаивать свою власть во имя независимости, порождая враждебность между членами команды. Поэтому все управленцы в равной степени должны понимать свои цели и полномочия, иметь

возможность спокойно и уверенно возражать, им не следует занимать враждебную позицию.

Информационная архитектура. Управляющим все более необходимо узнавать больше и больше информации о работе компании. Поэтому необходимо заранее определить, какая информация им нужна, обсудить не только то, какой информацией их необходимо снабжать, а также то, как и когда предоставлять ее. Содержание и формат информации способствуют активности и появлению полезных идей. Исходя из значения и контекста информации – касается ли она внешней среды или внутренних операций, управляющие в состоянии обсуждать будущее компании согласно тем фактам, о которых свидетельствует информация. Главное наладить информационный поток и углубить свое знание компании.

В центре внимания самые важные вопросы. Важно фокусироваться на вопросах, которые позволяют приносить выгоду менеджменту. Актуальные вопросы необходимо осветить и исследовать, они порождают приход к решениям, на которых основан рост, выявляют первые признаки проблем с ликвидностью, таким образом, знание того, какие вопросы следует задавать, имеет первостепенную важность.

Еще Мак-Грегор сформулировал определенные условия деятельности прогрессивной управленческой команды³⁰.

- Наличие неформальной, комфортной и ненапряженной атмосферы.
- Прохождение множества обсуждений, в которых принимают участие практически все члены команды. При этом обсуждения касаются непосредственно задачи команды.
- Задача или цель команды, понимаемая и принимаемая ее членами.
- Уважительное отношение, умение слушать друг друга.
- Имеющиеся разногласия не приводят к групповому дискомфорту; отсутствуют признаки стремления избежать конфликтов и продемонстрировать полное благополучие в команде при любых обстоятельствах. Разногласия не подавляются и не игнорируются

³⁰McGregor, D. Leadership and Motivation. Cambridge. MA: MIT Press, 1966.

ради поспешных групповых действий. Причины разногласий тщательно исследуются, и команда стремится найти способы их разрешения, а не подавить инакомыслящих.

- Большинство решений принимается на основе консенсуса, при котором ясно, что все члены команды готовы с ними согласиться.

- Часто звучит критика, которая носит открытый характер и воспринимается относительно спокойно без излишнего напряжения. Критика редко переходит на личности в явной или скрытой форме и носит конструктивный характер, будучи ориентирована на устранение препятствий, с которыми столкнулась команда.

- Люди свободно выражают свои чувства и высказывают идеи по поводу как обсуждаемых проблем, так и деятельности команды. Излишняя осторожность в высказываниях и «скрытые повестки дня» не характерны для членов команды. Члены команды достаточно хорошо осведомлены о чувствах своих коллег по поводу всех аспектов обсуждаемых вопросов.

- В процессе выполнения действий задания четко ставятся и выполняются.

- Лидерство в команде носит «ресурсный» характер. При наблюдении за работой команды становится понятно, что лидерство время от времени переходит к разным людям в зависимости от обстоятельств. Разные члены команды в силу своих знаний или опыта в различные периоды выступают в роли «ресурсов» для команды. В этом смысле члены команды используют их, и они играют роль лидеров до тех пор, пока в этой роли они полезны для команды.

- Команда осознает свою деятельность. Часто команда «приостанавливается» для анализа своей деятельности и существующих препятствий эффективной командной работе

Мы определили структуру и назначение, а также условия прогрессивной деятельности управленческой команды.

Далее следует разобрать тему, которую предлагает нам Патрик Ленсиони³¹. Автор пишет о том, что если команда «заражена» теми пороками, которые он анализирует, то это не команда, это псевдокоманда.

³¹ Ленсиони, Патрик. Пять пороков команды / П. Ленсиони. – Москва: Манн, Иванов, Фарбер, 2016.

1. Первый порок – это **взаимное недоверие**. Как правило, оно возникает из боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Если члены команды опасаются открыто признаться в своих ошибках и недостатках и скрывают их любой ценой, создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности. Здесь же – **боязнь уязвимости**.

2. Взаимное недоверие в коллективе создает почву для развития второго порока – **ухода от конфликтов**. Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой дискуссии, боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, порой переходя к колкостям, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет. Все это ведет к **фальшивому согласию**.

3. Уход от здоровых конфликтов порождает третий порок команды – **необязательность**. Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит то, что думает, не поддерживает принятых решений, и работа движется очень медленно. Возникает **неопределенность**.

4. Из-за собственной необязательности члены команды не считают, что могут что-то требовать от других. **Нетребовательность к другим** – четвертый порок команды. Даже понимая, что какие-то действия (или, наоборот, бездеятельность) вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело». Как следствие – **низкие стандарты**

5. Собственная необязательность и нетребовательность к другим создают почву для развития пятого порока. **Безразличие к общему результату** возникает, когда члены команды ставят свои личные интересы (карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании. Это приводит к **карьеризму и эгоизму**.

Значит, в хорошей команде люди:

1. Доверяют друг другу.
2. Открыто обсуждают идеи и проблемы.
3. Заинтересованы в принимаемых решениях и планах.
4. Отвечают за выполнение (и невыполнение) этих решений и планов.
5. Нацелены на достижение общей цели.

В командах, пораженных пороком недоверия, люди скрывают свои слабости и ошибки от других;

- не критикуют коллег;
- неохотно обращаются за помощью, если это не входит в их служебные обязанности;
- быстро делают выводы о намерениях и убеждениях других, не пытаясь разобраться;
- не интересуются опытом и навыками коллег и не слушают их советов;
- много времени и сил тратят не на работу, а на то, чтобы произвести впечатление;
- не высказывают недовольства;
- боятся совещаний и ищут причины, чтобы не проводить время вместе с коллегами.

В командах, где царит атмосфера доверия, люди...

- не скрывают своих ошибок и слабостей;
- обращаются друг к другу за помощью;
- охотно отвечают на вопросы, связанные с их работой;
- исходят из того, что у коллег добрые намерения, и не спешат убеждать себя в обратном;
- свободно предлагают свою помощь и критику;
- ценят и используют опыт и навыки коллег;
- тратят время и энергию на решение важных задач, а не на интриги;
- при необходимости немедленно извиняются и принимают извинения других;
- с нетерпением ждут любой возможности пообщаться и поработать вместе.

В командах, которые боятся конфликта...

- скучные совещания;
- процветают интриги, копятся взаимные обиды;
- не решаются трудные вопросы, мнения по которым разделились;
- работники не прислушиваются к мнениям друг друга;
- время и силы расходуются впустую, потому что применяются методы управления, сводящие к минимуму риск межличностных конфликтов.

В командах, которые не боятся конфликта...

- оживленные, интересные совещания;
- участники хотят знать и используют мнения всех членов команды;
- быстро решаются проблемы;
- отсутствуют и не одобряются интриги;
- важные проблемы обсуждаются открыто сразу же при их возникновении.

Команда, которой безразличен общий результат...

- не развивается или деградирует;
- редко побеждает конкурентов;
- теряет амбициозных работников;
- косвенно заставляет работников все внимание уделять собственной карьере и достижению личных целей;
- легко теряет направление и фокус.

Команда, которая заботится об общем результате...

- сохраняет амбициозных работников;
- минимизирует эгоистичное поведение;
- любит успех и остро переживает неудачи;
- выигрывает благодаря работникам, которые ставят коллективные цели выше личных;
- не теряет из виду цель.

Задание студентам: в приложении выложен мини кейс «**Неприятный разговор**» (из книги «Пять пороков команды»). Прочитайте его и ответьте на вопросы кейса.

Задание студентам:

Можно ли с уверенностью утверждать, что наличие команды в организации – путь к высокой эффективности в деятельности? Обоснуйте свой ответ.

5. Коммуникация как процесс.

3.1. Функции коммуникации.

Одно из наиболее часто встречающихся определений коммуникации следующее: коммуникация — это процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении. Этот процесс включает в себя участников, контекст, сообщения, каналы, присутствие или

отсутствие шумов и обратную связь³². Из этого определения следует, что процесс коммуникации достаточно сложный процесс, в эффективность которого могут вмешаться многочисленные факторы. Поэтому ни разговор с попугаем, ни разговор со своим отражением в зеркале не являются коммуникацией как таковой.

Существенным компонентом коммуникации является контекст, в котором она проходит. Под контекстом подразумевают, как правило, физическое, социальное, психологическое и культурное окружение. Иногда имеет значение и исторический аспект.

Коммуникация не бывает не ситуативной или не контекстной. Можно рассмотреть и классификацию коммуникативного взаимодействия в зависимости от различных ситуаций общения:

- Ситуация межличностного общения – наиболее часто встречающиеся ситуации межличностного общения: человек – человек; человек – группа; человек – организация; человек – внешняя среда. Ряд авторов относят к межличностному общению неформальное общение (разговор), но даже на тех уровнях, которые указаны выше, общение может быть и формальным, и неформальным.

- Ситуация группового принятия решений. Принятие решений в группе подвержено определенным закономерностям. В соответствующем разделе мы вернемся к этому вопросу, но стоит обратить внимание на то, что принятие решений в группе имеет как позитивные, так и отрицательные эффекты, такие как повышение уровня риска в принятии решений и групповой деятельности, снижение уровня ответственности за принятые решения и действия, повышение стереотипности (усиление приверженности стереотипам), снижение уровня креативности («групповое мышление»), эффект «ореола» в оценках (влияние «общественного мнения» группы на оценку) и другие.

Сложность этого аспекта коммуникации заключается и в том, что несмотря на описанные выше эффекты, коммуникация при выработке группового решения предполагает обязательное согласование мнений членов группы. По сути, это предполагает эффективные межличностные отношения, где чаще всего выделяют два су-

³² Вердбер, Р. Психология общения / Р. Вердбер, К. Вердбер. – Санкт-Петербург: Прайм-Евразнак, 2003. – 320 с.

ществленных фактора: доминирование – подчинение и дружелюбие – агрессивность. Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессах межличностного восприятия.

- Публичное выступление — выступление перед аудиторией. Такой аспект коммуникации может являться ситуацией общения, а может и не являться, т. е. коммуникация становится односторонней, практически псевдокоммуникацией. Решающим фактором в такой ситуации является коммуникативная компетентность, если выступающий перед аудиторией не пытается получать обратную связь, общения как такого нет. Это очень заметно в стиле преподавания, есть преподаватели, которые с аудиторией общаются как «со стеной», а есть те, кто создает атмосферу живой коммуникации, активного общения и взаимодействия.

- Электронная почта — один из самых распространенных видов коммуникации между пользователями Сети с помощью электронных писем. Как и любая коммуникация, электронная почта имеет свою специфику, так как это письменная коммуникация. Кроме того, такой вид коммуникации сопровождают технические особенности. Набор текста на современных устройствах (например, iPad) устроен таким образом, что активный словарь устройства иногда заменяет слово, которое мы набираем, на то, которое кажется устройству более логичным. Это может приводить как к забавным казусам, так и к серьезным проблемам понимания.

- Интернет-чат – интерактивный обмен сообщениями между участниками коммуникации.

Модель коммуникации. Понятие коммуникативной компетентности.

Модель коммуникации

С точки зрения автора книги «Теория коммуникации» Г. Г. Почепцова³³, модели коммуникации следует рассматривать в зависимости от контекста, от того, какую роль играет коммуникативное воздействие.

Почепцов пишет: «Прикладной коммуникатор работает в сфере *перекодировки вербальных в невербальные сообщения*, поскольку его задачей является стимуляция нового поведения. Это в достаточной степени сложная задача облегчается тем, что коммуникатор

³³Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – Ваклер, 2001.

должен не столько вводить новое поведение, сколько активировать типы поведения, уже присущие получателю информации»³⁴.

Автор предлагает три вида моделей коммуникации: социологические, психологические и семиотические. В контексте данного пособия скорее рассматриваются социологические и психологические модели.

Одна из наиболее популярных моделей коммуникации предложена в 1948 г. американским ученым Г. Лассуэлл³⁵. Модель настолько популярна, что стала классической в социологии массовой коммуникации. Модель Лассуэлла очень доступна для понимания того, что такое коммуникативный процесс, очень наглядна. Она позволяет понять, из каких отдельных элементов может состоять коммуникативный процесс, какова его структура, что в свою очередь, позволяет исследовать изъяны или ошибки в коммуникации.

Модель Лассуэлла состоит из нескольких элементов:

Кто сообщает?

Что?

По какому каналу?

Кому?

С каким эффектом?

Для того, чтобы понять значение каждого из этих элементов, автор модели подробно разбирает каждый из элементов, описывая их роль в процессе коммуникации, показывая направление коррекции, если возникают коммуникативные барьеры.

При ответе на вопрос «кто сообщает?» рассматриваются факторы, направленные на оценку самого коммуникатора, дающие представление о причинах точной коммуникации или искажения, о помехах, связанных с самим коммуникатором, что позволяет с точки зрения автора модели **анализ управления** процессами коммуникации.

Возможно, более сужено, чем предполагал Лассуэлл, оценивают значение второго элемента – что? или анализ содержания. приме-

³⁴ Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – Ваклер, 2001 С. 41.

³⁵ Панарин, И. Информационная война и геополитика / И. Панарин. – 2013.

нительно к массовым коммуникациям это может быть и статистический анализ или оценка частоты упоминания каких-либо событий в таких источниках, как СМИ. Но этот элемент может быть исследован и с точки зрения межличностной коммуникации, потому что точность высказываний, смысл, который каждая сторона вкладывает в сообщение, определяет успех или не успех коммуникации. Ниже еще будет рассмотрено значение данного элемента и приведены соответствующие примеры.

Следующий элемент – анализ средств и каналов, с помощью которых передаются сообщения, выявление средств, адекватных цели передаваемых сообщений и наиболее приемлемых для получателя (электронная почта, чат, форма, телефонные переговоры и, прямое общение).

Хороший коммуникатор всегда учитывает особенности аудитории. Автору приходится выступать в самых разных аудиториях, даже профессиональная аудитория отличается составом слушателей, их опытом и квалификацией. О деловых коммуникациях можно рассказывать студентам первого курса и директорам компаний, обучающихся на программах MBA. Неспецифическая аудитория – это могут быть абитуриенты, интересующиеся особенностями обучения по тому или иному направлению, это могут быть представители органов образования. Результативность коммуникации зависит от умения говорить «на одном языке», умения заинтересовать аудиторию.

Следующий элемент анализ результатов («эффекта»). Исследования Г. Лассуэлла относились к деятельности средств массовой информации. Предметом исследования являлось изучение влияния средств массовой информации на аудиторию, при этом результативность коммуникации оценивалась на основании возникновения интереса к содержанию сообщения или отсутствия такого интереса. Т. е. коммуникация с точки зрения Лассуэлла эффективна тогда, когда она вызывает реакцию в виде интереса, одобрения. В 1968 г. Г. Лассуэлл оптимизировал свою модель коммуникации, дополнив ее рядом опций. В основном модификация коснулась первого элемента – **Кто (инициатор коммуникации)?** Этот элемент пополнился следующими дополнительными вопросами: с каким намерением? В какой ситуации? С какими ресурсами? С помощью какой стратегии?

Данная модель коммуникативного процесса достаточно информативно показывает то, что такое коммуникация и каковы ее ключевые элементы.

Для большего понимания прикладного значения модели коммуникации можно рассмотреть диффузную теорию Э. Роджерса³⁶.

Э. Роджерс выделил в процессе адаптации новой идеи шесть этапов.

1. Внимание.
2. Интерес.
3. Оценка.
4. Проверка.
5. Принятие.
6. Подтверждение.

Фактически это те же коммуникативные элементы, которые сопровождают конкретную мыслительную деятельность.

Эффективная коммуникация невозможна без адекватного участия в этом процессе всех участников коммуникации. Эффективность можно рассматривать через такое понятие, как коммуникативная компетентность. **Коммуникативная компетентность** – это соответствие коммуникативного поведения данной конкретной ситуации, что ведет к эффективному поведению.

Коммуникативная компетентность в идеальном случае (в благоприятном итоге) должна быть необходимой для всех сотрудников организации, поскольку именно слова, организованные (хорошо или плохо) в речь, и язык тела, дополняющий речь, являются основным инструментом общения как делового, так и личного при взаимодействии с другими людьми. Основные вопросы, которые можно задать любому, от кого ждут, эффективной коммуникации могут быть такими:

- Умеете слушать?
- Умеете понимать сказанное в контексте?
- Умеете ясно и точно выразить мысль?
- Умеете передавать информацию без искажений?
- Умеете давать и запрашивать обратную связь?

Пример задания для студентов:

³⁶ Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – Ваклер, 2001.

Определите, какой ряд лиц отображает то, что дано в задании (от интроверта к экстраверту...)

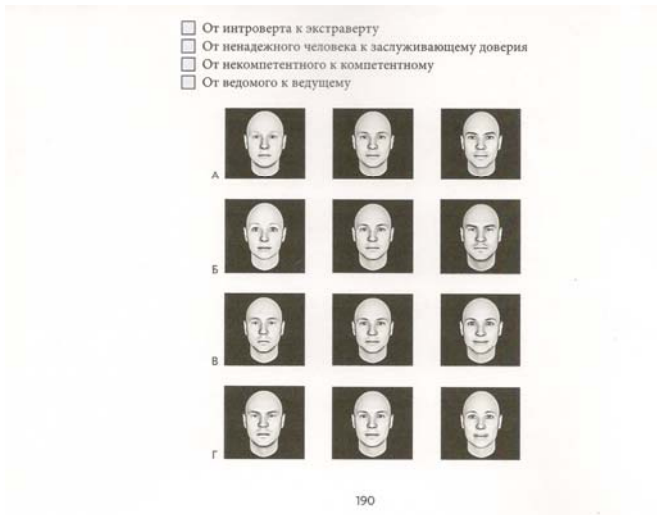


Рис. 3

Правильные ответы

- В. От интроверта к экстраверту
- Г. От ненадежного к заслуживающему доверия
- А. От некомпетентного к компетентному
- Б. От ведомого к ведущему

Можно говорить о предпосылках к эффективному коммуникативному поведению. К таким предпосылкам относится уровень социального и эмоционального интеллекта. В отличие от ранее принятого понятия об общем интеллекте (наиболее известна трактовка Дэвида Векслера, разработавшего тесты общего интеллекта для разных возрастов, и Р. Амтхауэра, предложившего исследование структуры интеллекта)³⁷, социальный интеллект рассматривается как способность понимать поведение других и свое собственное поведение. Даже не просто понимать общий фон поведения, а понимать все оттенки, скрытый смысл и т. д.

³⁷Бодалев, А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин, В. С. Аванесов. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 440 с.

Термин «социальный интеллект» появился благодаря исследованиям Джой Гилфорда, более того, Гилфорд предложил конкретный инструмент измерения социального интеллекта, что позволило применять его на практике³⁸.

Джой Гилфорда понимал социальный интеллект как систему интеллектуальных способностей, независимых от фактора общего интеллекта и связанных прежде всего с познанием поведенческой информации. Если говорить лаконично, то с точки зрения Гилфорда социальный интеллект это способность понимать самые скрытые оттенки поведения других и способность адекватно понимать свое поведение в контексте той или иной ситуации.

Здесь приводится одно из заданий вербального субтеста при оценке социального интеллекта по Гилфорду:

В заданиях данного субтеста слева написана фраза, которую один человек говорит другому, а справа перечислены три ситуации общения. Причем в одной из этих ситуаций фраза, приведенная слева, приобретет совершенно другой смысл.

Рассмотрим пример.

Глуховатый человек – товарищу:	Оскорбленный человек – знакомому
«Повторите, пожалуйста».	Телефонистка – абоненту
	Студент – профессору

Совершенно очевидно, что в приведенном примере оттенок фразы «повторите пожалуйста» в случае «глухой человек – товарищу» полностью отличается от той же фразы, сказанной оскорбленным человеком. Полностью тест Гилфорда представляет из себя методику, состоящую из четырех самостоятельных разделов (субтестов), и предполагает оценку вербальной экспрессии, невербальной (проявление различных эмоций), завершение ситуаций. Исследования, в том числе и автора данного учебного пособия, показывают, что могут встречаться (и нередко) случаи, когда у человека может наблюдаться высоко развитый общий интеллект и низкий социальный (или эмоциональный) и наоборот.

³⁸ Анастаси, А. Психологическое тестирование / А. Анастаси. – В 2 кн. – Москва, 1982.

Глава 5. ОСОБЕННОСТИ ВЕРБАЛЬНОЙ И НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Как бы там ни было, основной инструмент коммуникации – это язык и все, что связано с отправкой сигналов с помощью невербальных, неязыковых приемов.

Разберем особенности вербальной коммуникации.

1. Мы используем язык, чтобы определять, обозначать, характеризовать и ограничивать.³⁹ Конечно, очень важно понимать, что для эффективной коммуникации необходимо одинаковое понимание значения тех или иных слов (денотативное значение). Можно привести разные примеры – спросите аудиторию, что такое «честь»? Могут быть казусы и с метафорическим использованием языка. Однажды я ехал в поезде из Хельсинки, и впереди сидела женщина с детьми. Мы тихо разговаривали с моей супругой, и женщина резко обернулась и спросила: «Вы русские»? – «Да». «А я переводчица русских сказок на финский язык, и я не могу понять, что такое макароны на ушах?». Мы поняли, что речь идет об идиоме «вешать лапшу на уши», но с трудом смогли объяснить переводчице значение этого выражения. Можно привести и такой пример: очень показательный эпизод в сериале «Кураж». Наших соотечественников задержала шведская полиция. После ссоры водитель (Стефанович) высадил девушку на обочине (Алла), и полиция сначала забрала ее, потом остановила его. Их допрашивали порознь, один из вопросов – как давно вы знакомы? Один сказал – давно, другой – неделю. Потом их допрашивали вместе и уточнили, как это давно, вы же сказали неделю. «Ну да», последовал ответ, «целую неделю, т. е. давно». Из этого же сюжета – герой произносит фразу: «баба с возу, кобыле легче». Полиция требует перевести, и в результате дискуссии получается, что высадка пассажира из машины ведет к экономии бензина.

Еще один пример. Однажды по ошибке меня заставили сделать нотариально заверенную копию заграничного паспорта (в итоге оказалось, что надо было сделать копию российского паспорта). Я зашел в нотариальную контору, все объяснил, помощник нотариуса взял паспорт, подошел к нотариусу, через пару минут вернулся

³⁹Вердбер, Р. Психология общения / Р. Вердбер, К. Вердбер. – Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2003. – 320 с.

и сказал: «Мы этого сделать не можем». «Почему?» – спросил я. Он взял лист бумаги и поставил штамп: я нотариус... настоящей подписью заверяю, что в документе, заверенном мной, исправлений, зачеркиваний и подчеркиваний нет. «И что»? – спросил я. Он открыл мой паспорт на старой финской визе, перечеркнутой двумя красными линиями. «Простите», – сказал я, – так это же «финская территория», она не касается самого паспорта». Мне сказали: «Хотите – судитесь». Ну нет, такого счастья я Вам не доставлю. Я ушел, зашел в соседнюю нотариальную контору и все сделал (как оказалось, зря). Но вопрос – они считали это зачеркиванием в паспорте, а юристы (я проконсультировался) – нет, это не на страницах основного документа.

2. Мы используем язык для оценки. Посредством языка мы выражаем позитивное или негативное отношение. Из моей профессиональной практики запомнился один сюжет. Одна из компаний подала рекрутерам заявку на заполнение вакансии. В заявке были описаны требования к кандидату, и, как того и требует процедура, заявка была подписана директором компании, а ниже своей подписи он красной ручкой приписал: «Главное, чтобы мужик был хороший». Это стало проблемой для рекрутеров, т. к. как минимум требовалось выяснить, какие оценочные критерии вкладывает директор в понятие «хороший мужик».

Другой пример – когда мы пишем заключение по оценке какого-либо человека (кандидат на должность, сотрудник компании), мы применяем различные оценочные прилагательные: конфликтный, исполнительный, аккуратный и т. д. В своей книге «Психология оценки и принятия решений» Плаус Скотт пишет, что впечатление о человеке складывается в том числе и от того, какие оценочные слова стоят на первом месте. Напишите, что сотрудник завистлив, упрям, склонен к критиканству, импульсивен, трудолюбив и умен, а не наоборот, и перед нами предстанет образ неприятного сотрудника.

3. Мы используем язык, чтобы обсуждать вещи, лежащие вне нашего непосредственного опыта. Язык дает нам возможность рассуждать гипотетически, сообщать о прошлых и будущих событиях и рассказывать о людях и вещах, отсутствующих во время разговора. Это могут быть споры о том, каким человеком был Маяковский или Есенин.

Задание студентам:

1. Детям свойственно допонятийное мышление. Если их спросить, что такое «железный характер», они ответят – что это характер из железа. Что Вы вкладываете в это понятие? Запишите для дальнейшего обсуждения в группе.

2. Слово «круто». Запишите различные варианты трактовки этого понятия, спрогнозируйте, какая чаще встречается в бытовом языке. Обсудите в группе, совпадают ли Ваши мнения.

3. Продиктуйте текст «Задания на умение слушать», покажите вопросы к тексту, оцените точность выполнения (Приложение №...)

Говоря о вербальной коммуникации, нельзя обойти такое понятие, как «вербализация». В литературе часто можно встретить такое описание этого термина: вербальное (словесное) описание переживаний, чувств, мыслей, поведения.

Это своеобразное «проговаривание» переживаемого участником коммуникации, позволяющее более эффективно взаимодействовать. К функциям такой вербализации можно отнести следующее.

1. Позволяет собрать больше информации об обсуждаемой проблеме.
2. Позволяет выделить наиболее важную и актуальную информацию.
3. Помогает уточнить понимание между участниками коммуникации («я правильно понимаю, что Вы имеете в виду...?»).
4. Позволяет лучше запомнить обсуждаемую информацию.
5. Помогает осмыслить обсуждаемую информацию.
6. Держаться в фокусе обсуждаемой проблемы.
7. Ориентироваться на точку зрения и переживания партнера.
8. Помогает партнерам лучше понять и услышать свою проблему.
9. Закрепить точку зрения партнера.

Техники вербализации, способствующие пониманию партнера (активное слушание).

Любое вербальное взаимодействие можно разделить на активное слушание и пассивное слушание. При активном слушании используются так называемые «техники вербализации», которые

необходимы для лучшего понимания тех, с кем мы взаимодействуем. При пассивном слушании этого не происходит, что значительно затрудняет и передачу, и прием информации (пример такого «слушания» будет приведен ниже).

Таблица

Техники вербализации

Степень А – проговаривание	Точное, дословное повторение высказываний партнера. Вводные слова: «Как я Вас понял...», «По вашему мнению...», «Иными словами, Вы считаете...»
Степень В – перефразирование	Воспроизведение слов собеседника в сокращенном, обобщенном виде, краткая формулировка самого существенного: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак...»
Степень С – развитие идей	Выведение логического следствия из высказываний партнера: «Если исходить из того, что Вы сказали, выходит...», «Вы так считаете, видимо, потому что...»
Степень D – отражение чувств	Проявление сочувствия: «Мне кажется, вы огорчены...», «Я Вам сочувствую, хоть и не могу принять эту точку зрения...»

Подобную классификацию можно встретить во многих источниках, посвященных проблемам вербальной коммуникации, например и в этом⁴⁰.

Для любого человека отношение между языком и значением кажется совершенно ясным, сказал, вложил смысл, и партнеру по коммуникации это так же ясно, он вкладывает в сказанное такой же смысл. Но это не всегда так. Мы применяем «правильное» слово и рассчитываем, что люди будут истолковывать вложенный в него смысл верно.

Имеется различное восприятие людьми смысла слов. Слова имеют два типа значений: денотативное и коннотативное.

• **Денотация** – прямое точное значение, которое языковое сообщество формально приписывает слову. Но здесь все неоднозначно.

⁴⁰Дерманова, И. Б. Психологический практикум. Межличностные отношения: Методические рекомендации / И. Б. Дерманова, Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург: Речь, 2003.

Попробуйте найти слово, которому все языковое сообщество приписывает одно и то же точное значение. «Холодно», «далеко», «давно». Я спрашиваю у студентов, какой смысл они вкладывают в понятие «давно», это сколько лет? Нет одного ответа. «Холодно» означает лишь то, что говорящий это испытывает неприятные температурные ощущения, описываемые как «холодно», но это не означает, что это ощущения и других. В этом смысле мы вкладываем одинаковое значение в сказанное, но ограничиваем «зоной распространения». Мы понимаем, что такое холодно, но не больше этого (нам может быть и тепло).

- **Контекст** – положение слова в предложении и расположенные вокруг него слова. Контекст рассматривается как законченная фраза, где ключевое слово приобретает смысл только в окружении других слов. Передача эмоциональных оттенков в речи также контекстна (невозможно уловить иронию лишь из точного значения слов в тексте, фразе).

- **Идиомы** – устойчивый оборот речи, значение которого не определяется значением входящих в его состав слов.

Различают внутриязыковые и межъязыковые идиомы. Межъязыковые характеризуются Невозможностью «буквального» перевода («собаку съесть», «железная воля», «под мухой») ⁴¹

Мы постоянно сталкиваемся с необходимостью говорить ясно и понятно, а это требует от нас наличия своего собственного рабочего словаря и подбора слова из нашего активного словаря, воспринимаемого участниками коммуникации с таким же значением. Более того, это требует от нас умения разговаривать уместно, т. е. использовать язык, учитывая уровень подготовки, интересы, знания и установки слушателя. Нам дают совет – избегайте языка, который вносит отчуждение.

Напомню историю, описанную в начале данного пособия: В одном из крупных городов России на выставке «Образование и карьера» к нашему стенду подошла старшеклассница. Внимательно прочитала название стенда: «Санкт-Петербургский государственный университет», перевела взгляд на меня и задумчиво спросила: «Ну че?». Я ответил: «А че?». – «Чему учите? Кинолог есть?». Мы

⁴¹ Большая советская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1969–1978.

хорошо поняли друг друга, я не стал наукообразным языком перечислять ей образовательные программы СПбГУ.

Задание студентам:

Прочитайте нижеприведенный текст. Прокомментируйте его с точки зрения особенностей вербальной коммуникации.

Современная притча

Человек, летящий на воздушном шаре, обнаружил, что потелся. Он спустился немного ниже и заметил на земле женщину. Спустившись ещё чуть ниже, он обратился к ней:

– Простите, не могли бы вы помочь? Я договорился с другом встретиться час назад, но не знаю, где сейчас нахожусь.

– Вы находитесь на воздушном шаре в 30 футах от поверхности Земли, между 40 и 41 градусом северной широты и между 59 и 60 градусом западной долготы ответила женщина.

– Вы, должно быть, программист?

– Да, а как вы догадались?

– Вы мне дали абсолютно точный ответ, но я совершенно не представляю, что делать с этой информацией, и я всё ещё потерян. Откровенно говоря, вы мне совершенно ничем не помогли.

– А вы, наверное, менеджер?

– Да. А вы как догадались?

– Вы не знаете, где находитесь и куда направляетесь. Поднялись вы туда благодаря воздуху. Вы дали обещание, которое не представляете, как выполнить, и ожидаете, что люди, которые находятся ниже вас, решат ваши проблемы. И, наконец, сейчас вы в том же самом положении, в котором находились до встречи со мной, но почему-то теперь в этом оказалась виновата я.

Язык мы используем и в письменной коммуникации.

В своей работе «Лингвистика и поэтика»⁴² Якобсон представил речевую коммуникацию в виде следующих факторов, каждому из которых соответствует особая функция языка:

Эмотивная (экспрессивная) функция – связана с адресантом и имеет целью выражение его отношения к тому, что он говорит (пример с актером).

⁴² Якобсон, Р. Лингвистика и поэтика / Р. Якобсон – URL: <http://philologos.narod.ru/classics/jakobson-lp.htm>

Конативная функция – отражает ориентацию на адресата. Сюда подпадают в числе прочего такие формы речи, как звательный падеж и повелительное наклонение. Она выражает непосредственное воздействие на собеседника.

Фатинеская функция – сориентирована на контакт, для нее важна не передача информации, а поддержание контакта. Это разговоры о погоде, разговоры во время празднования дня рождения, где самым важным становится не новизна информации, а процесс поддержания контакта.

Метаязыковая функция – связана с кодом: не зная слова, мы можем спросить о его значении и получить ответ. Это язык о «языке», понимают ли нас. Ответ может быть дан описательно.

Задание студентам:

Прочитайте три варианта письменного обращения, проанализируйте их с точки зрения коммуникативной эффективности, прокомментируйте (Брайан Гарнер)⁴³

Владелец здания — ваша хорошая приятельница, но вы считаете, что закон необходимо соблюдать ради блага ваших сотрудников и клиентов.

1. Здравствуй, Энн!

Новый вестибюль выглядит просто потрясающе. Теперь нашей и другим компаниям в этом здании будет особенно приятно принимать клиентов и прочих посетителей. Спасибо, что решила сделать ремонт.

Но, возможно, работы еще не завершены? Пока не оборудованы приспособления для передвижения людей на инвалидных колясках, как того требует закон. Возможно, я бегу впереди паровоза, и к этим работам еще не приступили? Пожалуйста, дай мне знать.

Предлагаю в ближайшее время пообедать вместе.

С наилучшими пожеланиями

2. Здравствуйте, Энн!

Сотрудники нашей компании Bergson рады, что Вы отремонтировали первый этаж и сделали его гораздо более привлекательным как для работников, расположенных в здании компаний, так

⁴³ Эффективные письменные деловые коммуникации / Брайан Гарнер; пер. с англ. В. Уразаевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 208 с.

и для посетителей. Однако мы обеспокоены отсутствием пандусов для инвалидных колясок и автоматических дверей для удобства сотрудников и клиентов с ограниченными возможностями — оба эти приспособления необходимо построить, чтобы соблюсти их права по закону. Возможно, эту часть ремонтных работ еще предстоит осуществить. Если это действительно так, пожалуйста, сообщите нам об этом.

Если это упущение, не могли бы Вы подтвердить, что монтаж пандусов и автоматических дверей начнется не позднее чем через 60 дней? В противном случае мы не видим иного выхода, кроме как обратиться с жалобой по поводу данного нарушения в Комиссию по зданиям штата Вермонт. Если нарушения не будут устранены, на Вас может быть наложен существенный штраф, однако мы уверены, что Вы намерены соблюсти требования закона.

С уважением

3. Уважаемая госпожа Рейнольдс,

Четыре недели назад Вы завершили ремонтные работы на первом этаже нашего здания. Разве Вы предварительно не проконсультировались с юристом?

Вы нарушили закон о правах людей с ограниченными возможностями, а также законодательство штата, не обеспечив наличия в здании пандусов для инвалидных колясок и автоматических дверей для посетителей и клиентов с ограниченными возможностями. Поскольку истекло уже четыре недели с момента завершения ремонтных работ, мы, в соответствии с законодательством штата, имеем право расторгнуть договор аренды. Данным письмом мы уведомляем Вас об этом за 30 дней.

Хотя мы не сомневаемся в том, что упущение было непреднамеренным, мы надеемся, что Вы понимаете, почему мы вынуждены покинуть здание и планируем перенести наш офис.

Надеемся на сохранение дружеских отношений во время оставшегося срока аренды и после его окончания.

С уважением

Можно назвать несколько ключевых правил письменной коммуникации⁴⁴.

⁴⁴ Эффективные письменные деловые коммуникации / Брайан Гарнер; пер. с англ. В. Уразаевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 208 с.

- Не забывайте, что у ваших адресатов нет лишнего времени. Быстро переходите к сути дела и излагайте мысли ясно и четко, чтобы ваше сообщение прочли наверняка.

- Используйте тон, соответствующий вашей целевой аудитории.

- Уделяйте особое внимание моментам, наиболее важным для ваших читателей. Если для них будет очевидно, в чем польза вашего сообщения, они с большей вероятностью его прочтут и откликнутся.

- Выберите интеллигентного неспециалиста в качестве получателя вашего послания — или придумайте его — и в процессе письма обращайтесь к этому человеку. В результате ваши идеи станут доступнее и убедительнее для всех читателей.

- Применяйте выделения (курсив, цвет...) для выделения ключевых моментов.

Особенности невербальной коммуникации.

Ральф Уолдо Эмерсон говорил о том, что значение невербальной коммуникации переоценить невозможно. Опытный человек может увидеть противоречие в информации, если речь не соответствует взгляду. Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первому⁴⁵.

Невербальная коммуникация включает в себя самые разнообразные «сигналы» (движения, поза, мимика, интонации и т. д.), но они будут иметь именно «сигнальный» смысл, если одинаково интерпретируются в данной культуре или данном речевом сообществе. Например, улыбка может означать позитивные переживания, удовольствие от контакта, или иронию, сарказм, а может просто служит для «сохранения лица» в неприятной ситуации.

Любое вербальное сообщение сопровождается движением, голосовыми особенностями (темп, интонации), организацией окружающего нас физического пространства, предпочтений в одежде (включая и ее цвет).

Для эффективных коммуникаций очень важно, чтобы два канала сообщений (сигналов): вербальный и невербальный – находи-

⁴⁵ Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва, 2004.

лись в соответствии, но это в идеальном случае, когда коммуникация не сопряжена ни с какими проблемами и противоречиями, участникам коммуникации нет необходимости лукавить. В таком случае неречевое сообщение согласуется с речевым, поддерживает или усиливает его (например, высказывая сочувствие, мы прикасаемся к партнеру по коммуникации, держим за руку и т. д.)

Но не исключены ситуации, когда неречевое сообщение противоречит речевому (вы говорите собеседнику, что Вам с ним интересно общаться, а сами смотрите в сторону, незаметно поглядываете на часы, думаете о своих проблемах).

Неречевое поведение менее контролируемо с нашей стороны, лучше выражает истинные чувства и мотивы, которые выдают все «сигналы» взволнованного, расстроенного, недовольного, раздраженного человека. Поэтому мы часто совершенно неосознанно больше доверяем интонации, мимике, жестикуляции, чем буквальному содержанию сообщения. Многочисленные авторы пишут о том, что лишь 1/3 информации воспринимается по вербальным каналам, а на 2/3 мы доверяем тому, как человек передает информацию, и что он при этом думает.

Коммуникативность молчания – молчание также является коммуникативной единицей. Усиление его коммуникативности возможно при использовании в отдельных контекстах, тогда, когда иные средства коммуникации становятся менее эффективными.

Например, молчание в ответ на вопрос или просьбу сразу становится элементом отказа или нежелания выполнять то, о чем просят. Молчание используется для привлечения внимания, так, если в аудитории кто-то начинает себя оживленно вести, молчание преподавателя может привлечь внимание к этой проблеме. Молчание так же становится знаком нежелания или неумения собеседников поддерживать отношения.

Осип Манделъштам:

Мы напряженного молчанья не выносим, –
Несовершенство душ обидно, наконец!
И в замешательстве уж объявился чтец,
И радостно его приветствовали: «Просим!»

Виды выразительной невербальной коммуникации

1. Мимика и визуальный контакт. К этой опции относятся:

- выражение лица;
- напряженность взгляда или выражения лица;
- динамичность выражения лица (смена «масок»);
- улыбка;
- направление взгляда;
- длительность взгляда;
- частота взгляда;
- выражение глаз.

Лицо может быть очень красноречивым, без слов, только выражением лица или глаз мы можем передать значимую для другого информацию.

2. Проксемика. Это понятие ввел американский антрополог Эдвард Холл в начале 60-х годов. Исследования в рамках этого направления предполагают применение такого оценочного критерия, как «близость – отдаление», отраженные в расстоянии между собеседниками, взаимным расположением в «пространстве».

Человек часто не только осознанно, но и не осознанно регулирует свое пространство – дистанцию между собой и другими людьми, положение относительно них.

Я, как правило, привожу такой пример: Вы находитесь в просторном зале торгового центра в Хельсинки (Риме, Стокгольме...), посетителей мало, Вы стоите в кассу (в кассе в данный момент покупатель, вы следующий), чтобы оплатить покупку, чувствуете спиной практически трение и подталкивание стоящего за Вами человека. «Из России, думаете Вы», поворачиваетесь, с Вами заговаривают на русском языке, в окружности в 10 метров больше никого.

В нашей культуре не существует строго понятия «личное пространство». Для нас научились рисовать красные линии в пунктах пограничного пропуска и перед кассами в торговых центрах. Но это важная опция взаимодействия между людьми.

Обычно люди чувствуют себя удобно и считают, что производят благоприятное впечатление, когда, стоят или сидят на таком расстоянии от других, которое кажется им соответствующим определенному типу взаимоотношений. Э. Холл выделяет 4 межличностных расстояний для взаимодействия:

- Интимное расстояние (0–50 см) – на таком расстоянии общаются близкие люди или хорошо знакомые люди. Проникновение постороннего или нежелательного человека в эту сферу ощущается как нарушение личного пространства, вызывает отрицательные эмоции. В рамках такого расстояния партнеры (как правило близкие люди) могут касаться друг друга, разговор ведется негромким голосом.

- Персональная дистанция (50–120 см). Обычное расстояние, на котором осуществляется общение просто знакомых людей. Это расстояние для беседы.

- Социальная дистанция (120–400 см) – на этом расстоянии улаживаются безличные дела, происходят формальные встречи в кабинетах и других общественных местах. На этом расстоянии каждый может заниматься своим делом, не мешая друг другу.

- Публичная дистанция (400–750 см) – на таком расстоянии в фокусе не детали мимики или жестикуляции, здесь невольно применяется более громкая речь. Скорее такое расстояние характерно для формального общения, чаще всего – с группой людей.

Кроме дистанции важно обращать внимание на взаимное расположение собеседников и их позы.

Люди, хорошо знающие друг друга или сотрудничающие по работе, обычно стоят или сидят бок о бок.

Стол между собеседниками обычно ассоциируются с властью и различием в положении: «Я хозяин, а ты гость».

Когда слушающий садится сбоку от стола, возникают наиболее благоприятные условия для контакта.

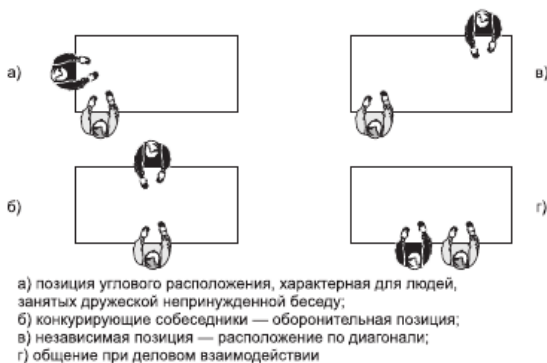


Рис. 4

Позы и жесты (кинесика – движение тела)

Под движениями понимают перемещения в пространстве тела человека, в том время как жесты – это движения различных частей тела (рук, головы, ног...).

Позы могут быть хорошим коммуникативным сигналом, так как могут отражать состояние человека и его отношение к происходящему.

Принято считать, что движения и жесты могут заменять слово или фразу. Мы можем составить обширный список невербальных символов, заменяющих слова или фразы, которые мы часто используем.

Обычно легко беседовать с теми, кто принимает непринужденную позу, как правило открытую. Открытая поза определяется:

- поворотом корпуса и головы к собеседнику;
- раскрытостью ладоней;
- нескрещенным положением ног;
- расслабленностью мышц;
- прямым взглядом в лицо.

Задание студентам:

Прочитайте текст, приведенный ниже. Прокомментируйте его с точки зрения материала этой главы.

Однажды седобородый философ и одноглазый вор вели на языке жестов беседу о смысле жизни. Философ (Ф) показал одноглазому (О) один палец; в ответ О показал два пальца; тогда Ф показал три пальца, а О ответил тем, что показал кулак; после этого Ф сделал жест, имитирующий процесс питья из большой чаши; О в ответ показал ему луковицу. На этом беседа завершилась, и собеседники разошлись, очень довольные собой и друг другом. Один из любопытных свидетелей беседы обратился к философу за разъяснением её содержания. «Мой собеседник оказался очень мудрым человеком», сказал философ. Сначала я сказал ему, что плохо жить одному, как перст. На что он мне ответил, что, конечно, вдвоем жить лучше. Тогда я сказал ему, что еще лучше, когда в семье трое, имея в виду ребенка. Он согласился и заметил, что ребенок сплотит семью. И жизнь пойдет полной чашей, отметил я напоследок, а он, показав луковицу, как бы сказал, что тогда даже

мелкие неприятности не будут омрачать радости жизни». Свидетель усомнился в интерпретации Ф и пошел за разъяснениями к одноглазому.

«Он – ничего, парень смелый, но куда ему против меня!», – сказал О. «Сначала он говорит мне: эй ты, одноглазый черт», на что я отвечал: «А ты со своими двумя не очень-то задавайся». А он никак не уймется: «А ведь на двоих-то у нас всего три глаза». Тут я показал ему кулак. Он испугался и решил мириться. «Выпьем что ли?» – предложил он, на что я ответил: «Иди за бутылкой, закуска найдется».

Жесты выполняют, по крайней мере, пять функций.

- Привлечение внимания к самой речи.
- Иллюстрация наших мыслей.
- Указание на определенное место.
- Описание.
- Подражание.

Можно утверждать, что есть жесты как общие для многих культур, так и кардинально различные.

Вид жеста	Назначение	Примеры
Коммуникативные	С их помощью осуществляется общение	Жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запрета, утвердительные, отрицательные, вопросительные
Модальные	Отражают оценку и отношение	Жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности
Описательные	Имеют смысл в контексте речевого высказывания	Жесты указания размера, формы, направления

Когда я прошу назвать какой-либо жест, который в разных культурах рассматривается с одним и тем же смыслом, это вызывает большое затруднение, в отличие от примера с разным смыслом (например, кивок головой у болгар означает совершенно иное, по сравнению с таким же жестом в России).

- При общении часто наблюдаются следующие жесты⁴⁶:
 - *жесты оценки*: почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта, наклоненная голова;
 - *жесты уверенности*: прямая осанка, соединение пальцев в купол пирамиды, закладывание рук за голову;
 - *жесты нервозности и неуверенности*: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; покачивание на стуле, нервное прикосновение к запонкам, часам, пуговице, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
 - *жесты вынужденного самоконтроля*: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье; поза человека, сидящего на стуле вцепившись руками в подлокотники или сжав кулаки, лодыжки при этом сведены вместе;
 - *жесты запрета*: сложенные или скрещенные на груди руки; корпус, отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами;
 - *жесты ожидания*: потирание ладоней; вставание и прохождение;
 - *жесты доминирования*: выставление больших пальцев рук напоказ; резкие взмахи руками сверху вниз;
 - *жесты неискренности и сомнения*: защита рта рукой, прикосновение к носу, потирание века, почесывание и потирание уха, почесывание шеи, оттягивание воротничка, поворот корпуса в сторону от собеседника;
 - *жесты разочарования и враждебности*: сцепленные пальцы рук (они могут быть подняты на уровень лица, руки со сцепленными пальцами могут лежать на столе, на коленях при сидячем положении или внизу перед собой в стоячем положении).
- Согласно схеме Экмана и Фризена⁴⁷, типы невербального поведения можно разбить на пять основных категорий:
- иллюстраторы; адаптеры/манипуляторы; эмблемы; эмоции; регуляторы.

⁴⁶8. Вердбер, Р. Психология общения / Р. Вердбер, К. Вердбер. – Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2003. – 320 с.

⁴⁷ Экман, Пол. Узнай лжеца по выражению лица / П. Экман, У. Фризен. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. Подробнее: – URL: <https://www.labirint.ru/books/697200/>

Иллюстраторы – это виды невербального поведения, которые мы используем для того, чтобы подчеркнуть какие-то аспекты нашей речи. С их помощью мы иллюстрируем визуально то, что пытаемся символически выразить словами. Многие люди, например, используют жесты рук, чтобы проиллюстрировать или подчеркнуть свои слова.

Адаптеры/манипуляторы – это виды невербального поведения, которые помогают нашему телу адаптироваться в окружающей нас среде. Если мы трогаем себя за кончик носа, кусаем губы или трем глаза – это адаптивное поведение. Хотя такое поведение может не представлять особой важности для общения, оно важно для нашей повседневной жизни и все культуры вырабатывают у себя нормы этикета и манеры, касающиеся адаптивного поведения.

Эмблемы – это невербальное поведение, которое несет информацию само по себе. Эмблемы могут и не применяться во время общения, хотя используются довольно часто (поднятая бровь, покачивание головой, нахмурились...)

Эмоции – еще один вид посланий, передаваемых с помощью невербального поведения. Лицо человека – наиболее широко исследуемый канал невербальной передачи эмоций.

Регуляторы – это такие аспекты невербального поведения, с помощью которых мы регулируем поток речи во время общения. Мы часто используем выражение своего лица для того, чтобы сигнализировать о том, что устали, или ждем, или даже предлагаем кому-то другому что-то сказать. Наш тон голоса также регулирует речь, информируя других о том, что мы закончили говорить.

Во многих культурах функцию регуляторов речи исполняют взгляд, визуальное внимание и жесты, приглашающие другого человека вступить в разговор.

Паралингвистические особенности невербального общения.

К паралингвистическим особенностям невербального общения относится несколько факторов: громкость и высота звука, темп речи, ритм речи и тон голоса (интонации).

1. Громкость и высота звука.

Люди часто заблуждаются, считая, что если они будут уверенно и громко говорить, то они выглядят как лидеры. Действительно, окружающие могут решить, что, если человек говорит громко, он

уверен в себе, в своей позиции. Но стоит признать, что есть и просто профессиональные деформации, когда работа человека связана с громкой речью, это становится стереотипом поведения и никак не характеризует лидерских качеств. Тем не менее, изменение громкости голоса позволяет регулировать процесс коммуникации. Сама по себе громкость голоса является эффективным средством воздействия на других людей.

Повышение громкости голоса может сопровождаться повышением частоты (говорить «на повышенных тонах»).

Если повышение тона переходит допустимый уровень, то это воспринимается как крик в Ваш адрес, как покушение на личное достоинство и может вызвать негативную реакцию.

В конфликтной ситуации повышения тона вообще недопустимо – фактически это одна из распространенных причин того, что деловые разногласия по поводу конкретного вопроса перерастают в разрушительный межличностный конфликт.

Довольно эффективной является тактика изменения громкости голоса. Каждый не раз замечал, что сказанное более тихим голосом воспринимается лучше и точнее, привлекает внимание собеседника.

2. Темп речи.

Люди говорят быстрее обычного: когда они взволнованы или обеспокоены чем-либо. Речь становится порывистой, может и хаотичной. Мы хотим кого-то в чем-то убедить, уговорить и наша напористость в речи (темп) становится дополнительным аргументом. Конечно, это не относится к таким видам деятельности, где темп речи профессиональный инструмент (например, ведущие шоу).

Медленная речь может свидетельствовать об усталости, угнетенном состоянии, возможно о высокомерии.

3. Ритм речи.

Этот эффект не обязательно сопровождает быструю речь (темп). Речь сама по себе может быть сбивчивой, прерывистой. Это может указывать на стресс, волнение, психическое напряжение. Когда люди говорят на трудные для себя темы или излишне взволнованы, они чаще неправильно строят фразы.

В такой ситуации эффективность коммуникации может быть адекватной, только если собеседник обладает коммуникативной

компетентностью и понимает состояние говорящего, понимает, что это волнение, а не отражение интеллекта.

4. Интонация (тон голоса).

Интонация – это не только модуляция высоты тона и способ подчеркивания каких-то элементов высказывания. Это способ выражения чувств, эмоций, отношение говорящего к собственным словам и к тем людям, к которым он обращается (властная интонация, насмешливая, ироническая, уверенная и т. п.). Можно вспомнить пример с одним из исследователей теории коммуникации Р. Якобсона⁴⁸. Он приводит пример – актер Московского художественного театра в качестве эксперимента произносил фразу «Сегодня вечером» с помощью сорока различных интонаций. И что самое важное – эти интонации однозначно считывались аудиторией.

В Указе Петра I было такое распоряжение: «Господам в Присутствии речь держать не по писаному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была».

Хотя историки утверждают⁴⁹, что Пётр I даёт следующее указание своему ближайшему помощнику князю-кесарю Фёдору Ромодановскому (цитируется по книге учёного-историка Николая Алексеевича Воскресенского «Законодательные акты Петра Великого», 1945, с. 196):

«Изволь объявить при съезде в Полате всем министром, которые в конзилию съезжаютца, чтоб они всякие дела, о которых советуют, записывали и каждой бы министр своею рукою подписывали, что зело нужно, надобно и без того отнюдь никакого дела не определяли, ибо сим всякого дурость явлена будет».

Критерии эффективной коммуникации.

Нет сомнений, что от того, насколько эффективно выстроены коммуникации в организации, настолько эффективно она будет осуществлять свою деятельность. Известные теоретики менеджмента Мескон, Альберт и Хедоури ссылаются на исследования⁵⁰, которые показывают зависимость эффективности организации от эффективности коммуникации.

⁴⁸ Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – Ваклер, 2001.

⁴⁹ Цитировано по <http://statehistory.livejournal.com/77217.html>. С экрана 26.11.2015.

⁵⁰ Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 1992.

Существуют различные подходы к оценке эффективности коммуникаций. Один из них предлагает следующие критерии оценки эффективности:

Надежность⁵¹, скорость, помехоустойчивость, подчиненность элементов в цепи, характер связи элементов, или жизнеспособность, оперативность, чувствительность, гибкость, целостность.

Можно прокомментировать отдельные компоненты этого перечня. Никто не сомневается в том, что коммуникации должны быть надежны, т. е. минимально подвержены таким воздействиям, которые сведут эффективность коммуникаций на нет. Т. е. даже при возникновении «разрыва» цепи коммуникации все элементы дойдут до своего получателя. Коммуникации эффективны тогда, когда они своевременны, имеют адекватную скорость прохождения от «отправителя» к «получателю». Сюда же можно отнести и такой критерий, как оперативность, т. к. это характеризует время реагирования на получаемые сигналы (информацию и т. п.). Довольно сложный фактор – помехоустойчивость. Это может быть организационная помехоустойчивость, неперегруженность каналов коммуникаций, соответствующее техническое сопровождение (служебные порталы, служебная почта...) и личностная помехоустойчивость участников коммуникативного процесса. Люди обладают различной помехоустойчивостью, фильтры прохождения значимой информации различны, кто-то не способен воспринимать большое количество информации, у кого-то ограничения по скорости восприятия, поэтому помехоустойчивость является важным критерием эффективности коммуникации.

Очень важно наличие способности к реализации стратегической, целевой функции коммуникации, даже в условии отсутствия отдельных элементов, что обозначается таким критерием, как жизнеспособность. Не менее важно для эффективности коммуникации способность коммуникативной структуры организации воспринимать значимые для нее сигналы как из внешней, так и от внутренней среды, т. е. чувствительность. Но этого недостаточно, если коммуникативная структура организации способна изменяться при необходимости от таких сигналов, то в наличии и такой критерий

⁵¹ Ачбук В. Уроки бизнеса / В. Ачбук. – Санкт-Петербург: Образование, 1994.

эффективности коммуникаций, как гибкость. И наконец, количество реальных коммуникаций, которое необходимо для реализации стратегии организации, соответствующее максимально необходимому, дает такой критерий, как целостность.

Кроме этого, можно включить в перечень критериев эффективной коммуникации минимизацию коэффициента искажения и потерь информации в цепи (проблема испорченного телефона).

Критерием значимости в определенной мере может быть подчиненность позиций элементов в цепи. Если имеют место такие ситуации, когда человек первым, по долгу своей службы, получающий актуальную и значимую информацию, использует свое положение для повышения образа своей незаменимости, то эффективность коммуникации будет значительно снижаться, а информированность будет становиться средством манипуляции и воздействия на других людей (либо в личных целях, либо в интересах отдельного подразделения).

Многие авторы по менеджменту ссылаются на работу профессора Кит Дэвис⁵², который приводит 10 правил эффективного слушания. Совершенно очевидно, что мы не раз оказывались в ситуации, когда стоило бы задуматься, все ли мы сделали для того, чтобы наша коммуникация была эффективной.

Посмотрите на советы Кит Дэвиса (с некоторой редакцией).

1. Перестаньте говорить больше, чем Ваш партнер. Невозможно полноценно слушать, разговаривая самому.

2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение комфорта и свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы (комфортных условий для общения).

3. Покажите партнеру, что вы готовы слушать, что Вам это интересно. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. Устраните раздражающие партнера (партнеров) моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.

5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.

⁵² Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 1992. – 702 с.

6. Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не демонстрируйте нетерпение поглядывая на часы.

7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте, это не цель Вашей коммуникации, и победа в споре может быть сомнительна.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10. Перестаньте говорить больше, чем нужно! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Кит Девис пишет, что люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений. Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите себя, что именно вы сделали эффективно с позиции 10 наставлений. А затем – в чем должны усовершенствоваться?

Подводя итог в данной части работы, можно отметить, что эффективность коммуникативного процесса зависит как от организационных аспектов (организация коммуникации, ее составляющие и элементы), так и от поведенческих аспектов, умений и способностей самих участников коммуникации.

Глава 6. КОММУНИКАТИВНЫЕ РОЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Во многом эффективность коммуникаций зависит от коммуникативных стилей участников коммуникативного процесса. **Коммуникативные стили** – это устойчивые способы обращения с окружающими людьми, набор определенных действий, умений и навыков, соответствующих психологической направленности личности. В статьях на эту тему приводится много примеров, описывающих коммуникативные стили. Например, склонность к сплетням, постоянное обсуждение других может быть коммуникативным стилем кого-то из сотрудников организации. Некоторое время назад один из кадровых журналов пытался заказать автору данного пособия статью о месте сплетен в управлении персоналом. Автор отказался, т.к. для такой статьи нужны яркие примеры из деятельности организации, а их не было. В организации, в которой работает автор пособия, такой коммуникативный стиль не принят.

К характеристикам, которые могут описывать коммуникативный стиль, могут относиться следующие:

- готовность сближаться с людьми (ориентация на людей, открытость);
- стремление избегать их (ориентация от людей, изоляция);
- установка на борьбу (ориентация против людей, доминирование);
- желание и готовность подчиняться (демонстрация слабости, самоунижение).

В практике могут возникнуть ситуации, когда важно определить склонность членов команды (проекта, организации) к тому или иному вектору коммуникативного стиля (доминирование – готовность подчиняться). Тогда можно применить один из принятых диагностических инструментов, например, вопросник Лири (см. Приложение).

Для руководителей организаций полезно рассмотреть на примере конкретные модели коммуникативного процесса, например транзакционную модель коммуникаций⁵³. Эта модель полезна как демонстрация форм оптимального поведения при взаимодействиях

⁵³ Берн, Эрик. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / Э. Берн. – Москва; Санкт-Петербург: Университетская книга, 1998.

в различных ситуациях, при профилактике социальных конфликтов и ситуаций напряженности, поиске возможностей для изменения поведения партнера в ходе обмена информацией. Применение транзактного анализа позволяет руководителю корректировать собственное поведение при контактах с подчиненными.

Данная модель представляет коммуникацию как процесс одновременного отправления и получения сообщений коммуникаторами. Эта модель обращает внимание на то, что коммуникация – это процесс, в котором люди формируют отношения, постоянно взаимодействуя друг с другом. При этом автор модели вводит понятие «роли» в коммуникации. Подход основан на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным набором состояний своего Я.

Выбор определенного состояния придает взаимодействиям конкретный смысл и содержание. При межличностной коммуникации каждый индивид может вести себя по-разному в соответствии с одним из трех основных состояний Я:

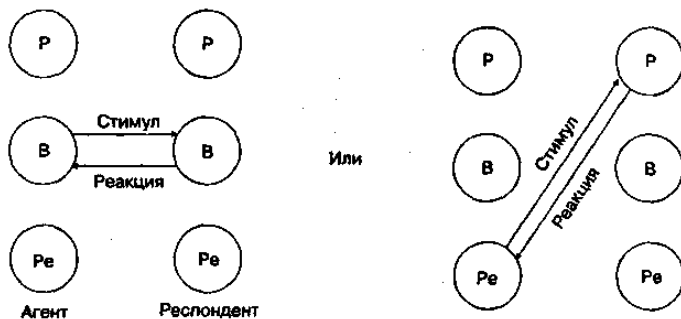
1) состояние Я, ориентированное на образы родителей (состояние «родитель»). Такое состояние характерно для руководителей, лидеров, экспертов при их взаимоотношениях с остальными членами социальной группы или подразделения в организации;

2) состояние Я, автономно направленное на объективную оценку реальности (состояние «взрослый»), прежде всего на оценку ситуации общения, признания за партнером знаний, опыта и способностей. В основном отличается стремлением к равному диалогу и равноценным социальным обменам;

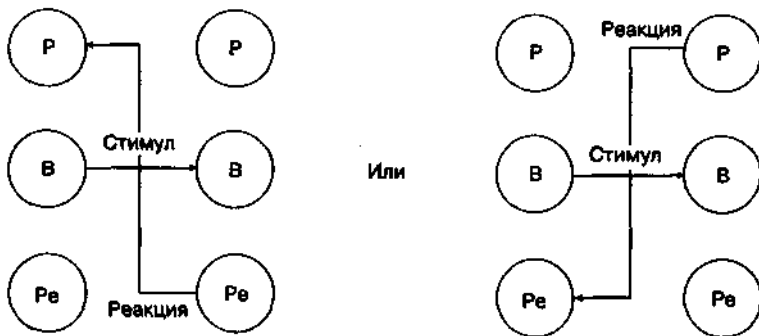
3) состояние Я, действующее с момента его фиксации в раннем детстве, когда индивид занимает коммуникационную позицию «ребенок». Состояние характеризуется стремлением к игре, развлечению, а также восприятию указаний «взрослого».

В соответствии с транзакционной моделью обмен информацией между индивидами может осуществляться по трем каналам: родитель, взрослый, ребенок.

При этом процесс взаимного обмена информацией может быть:
 а) параллельным, когда «стимул (посылаемая информация) влечет за собой уместную, естественную ожидаемую реакцию», а процесс коммуникации протекает гладко, без напряжения, на основе взаимопонимания⁵⁴;



б) пересекающимся, когда стороны обмениваются информацией, но имеют разные позиции, неадекватно воспринимают внутреннее состояние партнера, что обуславливает напряженность в отношениях и далее разрыв соглашений, отказ в общении и социально-психологические конфликты.



Горизонтальные каналы коммуникации в организации представляют собой пути и средства передачи информации отдельно на

⁵⁴ Берн, Эрик. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / Э. Берн. – Москва; Санкт-Петербург: Университетская книга, 1998. – С. 10–11.

каждом иерархическом уровне организации. При этом горизонтальные каналы коммуникации в организации призваны решать следующие задачи:

- передачу информации не директивного, но совещательного характера;
- уточнение целей и задач подразделений исходя из конкретных ситуаций в каждом из подразделений;
- взаимодействие специалистов различного профиля из разных подразделений организации, что способствует комплексному решению поставленных высшим руководством задач;
- формирование неформальной структуры организации, решающей задачи, которые невозможно решать в официальных рамках.

Коммуникации организации с внешней средой в современных российских условиях направлены на рыночный и институциональный уровни (создание имиджа, обеспечение связи с потенциальными потребителями...)

Один из авторов, который предложил рассматривать коммуникативные роли в организации через метафору, М. Грачев⁵⁵.

В известной международной корпорации «ЗМ» коммуникативные роли (носители ролевых функций) выглядят следующим образом:

- «антрепренеры» – энергичные руководители, поддерживающие и продвигающие новые проекты;
- «генераторы идей» – специалисты различного уровня, выдвигающие новые предложения;
- «информационные привратники» — специалисты, которые накапливают и распространяют необходимую для реализации проекта информацию;
- «технологические», «производственные привратники», квалифицированные специалисты, обладающие широкой междисциплинарной подготовкой.

Другой автор рассматривает предназначение коммуникационных сетей в системах принятия решений⁵⁶. Анализ сетей преду-

⁵⁵ Грачев, М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М. Грачев. – Москва: Дело, 1993.

⁵⁶ Фролов, С. С. Социология организации / С. С. Фролов. – Москва: Гардарики, 2001.

смаатривает изучение не только конфигурации самих сетей и коммуникационных ролей, но степень воздействия коммуникационных сообщений на различные структурные единицы организации. По своему предназначению в деятельности организации коммуникационные сети делятся на следующие.

1. Сеть власти служит для передачи директив, команд, распоряжений, приказов и отчетности об их исполнении. Характеризуется вертикальной направленностью – как правило, официально оформлена, носит формальный характер.

2. Сеть обмена информацией служит для передачи сообщений о состоянии дел в организации, научных или технических новостях, перемещениях внутри организации и за ее пределами. Каналы сети обмена информацией чаще всего не совпадают с властными вертикальными каналами информации.

3. Сеть задачи – предусматривает обмен знаниями, передачу специализированных знаний, опыта и навыков, необходимых для достижения целей подразделений организации и в итоге достижения общих целей заданий и целей системы.

Коммуникационные роли при таком подходе определяются как:

- привратник (или «сторож»);
- связной;
- лидер мнения;
- космополит.

Привратник – индивид, занимающий такое место в структуре организации, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу. Это служит предотвращению информационных перегрузок и проведению нужной руководству политики. Такая роль хорошо описывает профессиональные задачи помощника директора (например) или особенности поведения неформальных лидеров.

Связной – лицо, связывающее две или более группы в системе, координация действий сотрудников и групп, передача информации между членами организации.

Лидер мнения – лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или поведение других членов группы. Это такой сотрудник организации, который способен оказывать влияние на принятие решений, при этом не обязательно занимая

статусное положение. Кроме этого, это может быть и обеспечение контактов с отдельными элементами внешней среды.

В нашей бизнес-школе есть традиционный праздник для студентов. Тайным голосованием студенты выбирают из своей среды победителей в разных номинациях, например «фанат учебы». Но одной из самых популярных номинаций является номинация «лидер мнения», и это, как правило, такой победитель, с мнением которого считаются многие.

Космополит – лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены. От него ждут налаживания связей с внешней средой и получение нужной информации.

Характеристики обратной связи при эффективных и неэффективных межличностных коммуникациях в управлении человеческими ресурсами⁵⁷

Эффективная обратная связь	Неэффективная обратная связь
Имеет целью помочь работнику	Имеет целью унижить работника
Конкретная	Имеет общий характер
Описательная	Имеет оценочный характер
Полезная	Неадекватная
Своевременная	Несвоевременная
Принимает во внимание готовность к восприятию обратной связи	Заставляет работника оправдываться
Ясная	Невразумительная
Достоверная	Неточная

⁵⁷Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва, 1999.

Глава 7. ОБЩЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС

Компоненты общения.

Любая ситуация общения включает в себя три компонента:

- информационный обмен (коммуникация);
- восприятие людьми друг друга (перцепция);
- взаимодействие друг с другом (выбор тактики поведения по отношению к другому).

Информационный обмен. Информационный обмен или собственно коммуникация базируется на трех составляющих: вербальная коммуникация, невербальная коммуникация и сигналы, с помощью которых мы посылаем дополнительную информацию о себе. Как уже сказано выше, к вербальной составляющей относится устная и письменная речь. Кроме этого, это два фундаментальных процесса – говорение и слушание.

Говорение	Слушание
Передача информации	Активное слушание
Уточнение информации	
Описание фактов	Пассивное слушание
Возражение	
Обратная связь	Игнорирование
Оценка	

Жесты, мимика, поза, изменения позы, походка, взгляд (невербальное поведение).

- **Внешний вид: одежда, аксессуары, манеры поведения.**

Говорение

Неясность слова есть неизменный признак неясности мысли (Л.Н. Толстой)

Прочитал новость: «Горбачев приветствует решение Путина вернуть Крым». Я что-то пропустил? – задаю себе вопрос. Через полчаса новость меняет название: «Горбачев приветствует решение Путина о возвращении Крыма в состав России».

С точки зрения исследователей, говорение представляет собой вид речевой деятельности, один из компонентов вербального общения.

Говорение обладает различной сложностью, начиная от выражения эмоционального состояния с помощью простого восклицания или обозначения какого-то факта, ответа на вопрос либо в виде самостоятельного развернутого высказывания.

При анализе схемы порождения речевого высказывания целесообразно остановиться на двух концепциях⁵⁸. Ф. Кайнц выделяет в производстве речи два этапа.

Первый – формирование речевой интенции (речевого намерения) – включает в себя две фазы: так называемое речевое стимулирующее переживание и фазы формирования суждения.

Материал для речи дает восприятие окружающих нас предметов и явлений, наши представления и чувственные переживания.

Второй этап – говорение – также состоит из двух фаз: формирование внутри речевого конспекта и произнесение.

Авторы, рассматривающие в своих работах говорение как компонент общения, уделяют большое внимание побудительно-мотивационной части, в которой проявляется потребность человека в вербальном общении под влиянием определенного мотива. При этом мотивы, как правило, делятся на три группы: интеллектуальные, моральные, эмоционально-эстетические.

Кроме этого, устную речь можно разделить на диалогическую и монологическую, при этом самая понятная разновидность устной речи – это диалог, когда имеет место совместное обсуждение чего-либо.

Вторая разновидность устной речи – монолог, который произносит один человек, обращаясь к другому или многим лицам, слушающим его: это большой диапазон ситуаций общения и выступление перед группой, и обращение одного человека к другому и т.п. Монологическая речь не для всех может оказаться доступной, встречаются люди, умеющие свободно, без затруднений беседовать, но затрудняющиеся выступить с устным сообщением (докладом, публичным выступлением и т. п.), имеющим монологический характер без подготовленных «шпаргалок».

⁵⁸ Гез, Н. И. Методика обучения иностранным языкам средней школе: учебник / Н. И. Гез, М. В. Ляховицкий, А. А. Миролюбов [и др.]. – Москва: Высш. школа, 1982. – 373 с.

Говорение при информационном обмене затрагивает как минимум 8 сфер общения⁵⁹:

- 1) сервисная сфера (социально-коммуникативные роли покупателя, пассажира, пациента, абонента, посетителя столовой и т.д.);
- 2) семейная сфера (социально-коммуникативные роли отца, матери, сына, дочери, сестры и т.д.);
- 3) профессионально-трудовая сфера (роли руководителя, подчиненного, ученика, коллеги, сотрудника и т.д.);
- 4) социально-культурная сфера (роли знакомого, друга, соученика и т.д.);
- 5) сфера общественной деятельности (роли члена общественной организации или избираемого органа, публициста и т. д.);
- 6) административно-правовая сфера (роли посетителя госучреждения, заявителя и т.д.);
- 7) сфера игр и увлечений (роли коллекционера, садовода, умельца, рыболова, любителя животных и т. д.).

Слушание в контексте информационного обмена.

Как сказано выше, слушание может быть активным и пассивным. Применение той или иной тактики слушания во многом определяет эффективность информационного обмена. К умению слушать как правило относят:

- восприятие информации от говорящих, без эмоционального отклика;
- взаимодействие с говорящим, поощряющее его к продолжению общения;

Если слушание активно, то вовлечение в него требует определенной отдачи. Современные руководители ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, но его эффективность (точность восприятия информации, эффект понимания и др.), как правило, меньше из-за потери информации (здесь применимо такое понятие, как «коммуникативная воронка». В Приложении приводится пример упражнения на активное слушание, когда аудитория может

⁵⁹ Гез, Н. И. Развитие коммуникативной компетенции в ситуациях ролевого обучения / Н.И. Гез // Тезисы докл. на Всесоюзной научной конференции «Коммуникативные единицы языка». – Москва: МГПИИЯ им. М. Тореза, 1984.

пользоваться записями для того, чтобы потом ответить на вопросы по достаточно сложному тексту.

О пассивном слушании. В моем арсенале есть много практических заданий, которые показывают изъяны и проблемы пассивного слушания. Приведу характерный пример из задания для студентов. Одному из студентов дается текст, который он, прочитав, должен пересказать следующему и так до последнего участника в группе (как правило 6–8 человек). При этом нельзя переспрашивать (понял, не понял, запомнил, не запомнил и т.д.) – один говорит, другой просто слушает. Последний участник группы пересказывает аудитории текст, который «до него дошел». Обычно это одно, максимум два предложения с потерей всей ключевой (и точной) информации.

Текст: *Жила-была девушка, звали ее Красная Пашечка, она была самой обыкновенной девушкой, одевалась во все серое, работала на фабрике «Большевичка», училась в школе, занималась самостоятельностью – пела в хоре и слушала классическую музыку, она любила посещать митинги, а по телевизору смотреть мыльные оперы. И был у нее муж Вася, с которым она вспоминала о супружеских отношениях по пятницам.*

Но однажды у Пашечки заболела бабушка, это произошло в субботу вечером. Бабушка, как известно, жила за лесом. И Красная Пашечка отправилась к ней. Что там произошло в лесу с Пашечкой, никто не знает, только когда она оттуда вернулась, ее никто не узнавал. Она стала красить губы фиолетовым, а веки зеленым. Одеваться стала только в модных бутиках. Она стала работать в казино, полюбила слушать Раммштайн. Сама записалась в рок-группу. Забыла про мексиканские сериалы, ее кумиром стал Тарантино. Она увлеклась граффити. А мужу напоминала о желании любви когда угодно и сколько угодно.

Последний участник цепочки рассказывает, какое содержание дошло до него всей аудитории. Рекордом было такое: «жила была девушка и она занималась любовью когда хотела». Напомню, в приложении выложено упражнение на слушание (инструкция новичку), при выполнении которого можно делать любые пометки, главное, как можно точнее потом ответить на вопросы.

К проблемам эффективного слушания можно отнести отсутствие концентрации внимания, искусственные барьеры (как в выше приведенном примере – запрещена обратная связь), игнорирование

партнера по общению, избирательность внимания, критический настрой и т.д.

Кроме этого, помехами в слушании могут стать такие факторы, как тихий голос собеседника, звуковые помехи (шум транспорта, ремонт, громко работающая техника), некомфортная обстановка в помещении (звук, свет, температура, неприятные запахи...), отвлекающие действия партнера, плохая акустика, темп или скорость речи и т.д.

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания⁶⁰.

Направленное, критическое слушание. Участник общения воспринимает услышанное критически, иногда с нерегулируемой критической установкой на сообщение, восприятие информации. Но такое слушание не исключает понимания как итога восприятия информации (слушания).

Такая тактика слушания уместна там, где обсуждаются сложные решения, проекты, новые идеи, точки зрения и т.д. Но критический стиль слушания должен быть уравновешен стремлением к новым знаниям. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания.

Эмпатическое слушание. Эмпатическое слушание мало похоже на информационный обмен. Слушающий скорее поглощен эмоциями, положительным или отрицательным воздействием на него со стороны того, кто говорит. Если говорящий оказывает позитивное эмоциональное воздействие, то и информация будет восприниматься как позитивная. Человек, способный к эмпатическому восприятию, будет ориентирован на желание понять, а это очень существенное качество при слушании.

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер стремится выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;

⁶⁰ Вердбер, Р. Психология общения / Р. Вердбер, К. Вердбер. – Санкт-Петербург: Прайм-Евразнак, 2003. – 320 с.

- партнер стремится обсудить наболевшие вопросы;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует.

Активное рефлексивное слушание. При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь. Обратная связь имеет различные оттенки:

- расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- перефразирование, или вербализация (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами);
- отражение чувств (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);
- резюмирование (тем самым партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

Помехи и барьеры в общении

Сенсорные – шум, физические помехи, отвлекающие моменты, дефекты органов чувств.

Информационные – недостаток, искажение информации, информационные перегрузки, использование терминологии, жаргона.

Психологические – нежелание и неумение слушать, недоверие к собеседнику, избирательность внимания, ожидания, стереотипы, фокус внимания на себе в момент общения, убежденность в собственной правоте, эмоциональное состояние

Социальные – непонимание культурного контекста общения, разный статус, ролевые ожидания, различия в ценностях

Организационные – искажение, потеря, задержка информации при передаче сверху вниз и снизу вверх по иерархической лестнице.

Каждый из этих барьеров заслуживает отдельного обсуждения, одни более очевидны (например, сенсорные), другие и очевидны, но и более сложные. Например, социальные. Этому будет посвящен отдельный раздел в данном пособии. По поводу организационных выше уже были приведены примеры.

Молодой ученик-монах обращается к Учителю с вопросом о том, может ли он закурить во время молитвы. Учитель отвечает: «Конечно, нет!» Услышав беседу, старший товарищ монаха ученика говорит: «А попробуй иначе!» – и сам обращается к настоятелю с вопросом:

– Скажите, Учитель, можно молиться во время курения?!

– Конечно!

Кроме этого, надо помнить и о наличии блокирующих техник, к которым относятся следующие.

Негативные оценки: высказывания, принижающие личность партнера: «Глупости ты говоришь...», «Ты, видимо, ничего в этом не понимаешь...»

Игнорирование: пренебрежение высказываниями партнера.

Эгоцентризм: попытки найти у партнера понимание только собственных проблем.

Прямое, назойливое выспрашивание: град вопросов без объяснения причин.

Последний пример мы разбираем и в теме манипуляции личностью.

Задание студентам:

Прочитайте притчу, прокомментируйте поведение героев притчи с точки зрения рассмотренной темы.

«Однажды в полуденную жару отец с сыном отправились в город. Отец сел верхом на осла, мальчик повел того за уздечку.

– Бедное дитя! – заголосил первый встречный прохожий. – Его маленькие ножки едва успевают за ослом! Как ты, взрослый мужчина, можешь спокойно сидеть, видя, что ребенок совсем выбился из сил?

Отец принял эти слова близко к сердцу — он слез с осла и велел сыну занять его место.

Вскоре им повстречался еще один человек, который тут же начал кричать:

– Малец едет верхом, как султан, а бедный старый отец бежит следом! Как не стыдно!

Мальчик очень огорчился и попросил отца сесть позади него.

– Люди добрые, видали вы где-нибудь подобное?! – запричитала женщина под чадрой. – Так мучить животное! У несчастного ослика уже провис хребет, а эти два бездельника уселись на него, будто он диван!

Не говоря ни слова, посрамленные отец и сын слезли. Но едва они сделали несколько шагов, над ними стал потешаться другой прохожий:

– Какая польза от вашего осла, если он даже никого на себе не везет! Отец дал ослу охапку соломы и положил руку на плечо сыну.

– «Что бы мы ни делали, – сказал он, – обязательно найдутся люди, которые не согласятся с нами». Думаю, мы сами должны решать, как нам быть».

Глава 8. МАНИПУЛЯЦИИ ЛИЧНОСТЬЮ⁶¹

Манипуляция – это система способов скрытого воздействия на человека для достижения собственной цели без учета его интересов.

Отличительные черты манипуляции.

1. Осознанность манипулятором своих целей и средств.
2. Скрытость целей манипулятора.
3. Скрытность средств манипулятора.
4. Принятие адресатом на себя ответственности за происходящее.

В переносном значении Оксфордский словарь определяет манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими или вещами с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка».

Манипулирование предполагает:

- искажение информации, создание ложного впечатления;
- злоупотребление доверием;
- игру на чувствах (лень, жалость и т.д.) с целью размывания объективной картины;
- использование стереотипов и установок для того, чтобы управлять поведением человека, помимо его воли и иногда вопреки его интересам;
- ссылку на авторитеты и мнение большинства;
- запугивание.

Два основных вида манипуляции:

1. **«Гедонистическая манипуляция».**

Цель – наслаждение изменением состояния адресата.

«Щипок».

Наслаждение реакцией адресата (Щелк! Зажужжало!»).

Извлечение новой информации.

2. **«Прагматическая манипуляция».**

Цель – добиться выигрыша.

Настройка (создание психологической атмосферы, в которой можно будет удобно и эффективно «играть на струнах» адресата).

«Щипок».

Регуляция реакции адресата.

⁶¹ URL: <https://vk.com/gsoimdc>

Получение выигрыша.

- заставить адресата что-либо принять;
- от чего-то отказаться;
- дать информацию;
- получить «лишнюю» информацию;
- попросить совет;
- последовать совету и т. п.

В эскизном обзоре Э. Шостром⁶² со ссылкой на других авторов предложил следующий перечень причин манипуляции:

- конфликт человека с самим собой (Ф. Перлз);
- недоверие по отношению к другим людям, неспособность к любви (Э. Фромм);
- ощущение абсолютной беспомощности (экзистенциализм), боязнь тесных межличностных контактов (Дж. Хейли, Э. Берн, В. Глассер);
- некритичное стремление получать одобрение всех и каждого (А. Эллис).

Основные стратегии манипуляторов

Так, исходя из манипулятивных особенностей общения, Э. Шостром выделяет четыре основные стратегии манипуляторов.

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он не демонстрирует свою слабость в отношениях, а будет играть роль человека полного сил. При этом он использует свое социальное положение (босс, отец, старший брат, учитель, начальник).

Активный манипулятор достигает удовлетворения, опираясь на бессилие других и контролируя их. Он применяет систему прав и обязанностей, приказов и просьб, табелей рангов и т. п.

2. Пассивный манипулятор являет собой противоположность активному. Этот тип человека решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному манипулятору.

Пассивный манипулятор прикидывается беспомощным и играет роль «угнетенного». Он побеждает своей вялостью и пассивностью, позволяя активному манипулятору думать и работать за него.

⁶² Шостром, Эверетт. Анти-Карнеги / Э. Шостром. – Москва: Попурри, 2004.

3. Манипулятор, который соревнуется, относится к жизни как к состоянию, что требует постоянной бдительности, поскольку здесь можно выиграть или проиграть: третьего не дано.

Для такого типа человека жизнь – это битва, где все остальные люди – соперники или враги, реальные или потенциальные.

Этот человек колеблется между методами «гнобления» (изводить, обижать, оскорблять, издеваться, надсмехаться) и «угнетения», и поэтому его можно считать чем-то средним между активным и пассивным манипуляторами.

4. Равнодушный манипулятор играет в индифферентность. Он пытается отойти от контактов. Однако в действительности его поведение связано с возможностью обыграть партнера.

В противовес манипулятору **актуализатор** (этот термин заимствован у А. Маслоу) – это человек, который проявляет свои внутренние потенциалы активнее, чем средний индивид, и поэтому живет более полной и богатой жизнью.

Э. Шостром обращает внимание на то, что стиль жизни манипулятора характеризуют четыре основных фактора:

неправда (манипулятор ломает комедию и играет роли, которые должны произвести впечатление);

неосознанность (манипулятор не осознает истинного значения жизни, видит и слышит лишь то, что хочет);

контроль (манипулятор кажется спокойным, однако держит себя и других под постоянным контролем, скрывая от них свои мотивы);

цинизм (манипулятор не доверяет себе и другим, считает, что в отношениях между людьми имеются только две возможности: управлять или быть управляемым).

Примеры манипулятивных приемов.

1. «Не все дома».

Когда вы обращаетесь к человеку, он говорит: «Я не понимаю, что это значит» или меняет тему разговора, т. е. ведет себя как удивленный человек. Этот человек пытается манипулировать вами. Вы можете почувствовать себя беспомощным, фрустрированным и в итоге – сдаться.

2. «Ты мой должник» («Я сделал для тебя все»).

Кто-то сделал, что-то приятное для вас и теперь хочет что-то взамен. Если вы отказываетесь, то вас заставляют испытывать чувство вины. Если это чувство выражено, то вы можете сдаться, и другой человек получает, что он хочет.

3. «Использование метафор».

Используя слова, задевающие вашу личность, делая ваше положение «ниже», чем у другого человека, вас провоцируют на ответную, агрессивную или защитную реакцию. Если вы поддаетесь, то начинаете реагировать не по существу проблемы, а на обидные определения.

4.«Ты меня разыгрываешь».

Другой человек с недоверием и юмором относится к значимым и серьезным для вас словам. Не получив поддержки, вы чувствуете себя расстроенным и готовы на многое пойти (например, рассказать что-то еще более интимное для вас), чтобы снова восстановить потерянный контакт.

5.«Прерыватель мысли».

Вы говорите, а другой в самом неожиданном месте прерывает вашу мысль, не дает ее закончить. Вы реагируете эмоционально и опять проигрываете.

6.«Плохой–хороший парень» (сначала человек играет роль обидчика, задевает чьи-то чувства, потом говорит, что его не так поняли, на самом деле другой человек просто «душка»).

Манипуляция – это скорее система игр, это – стиль жизни. Одно дело единичная игра, цель которой избежать затруднительного положения; и другое дело – сценарий жизни, который регламентирует всю систему взаимодействия с миром.

Манипуляция – это псевдофилософия жизни, направленная на то, чтобы эксплуатировать и контролировать как себя, так и других.

А.Н. Салов⁶³ описал техники защиты от манипуляции. Ниже приводим некоторые из них.

Прием 1. Техника бесконечного уточнения. Применяется, когда партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет. В этом случае выясните как можно подробнее и точнее

⁶³ URL: <https://www.inpearls.ru/author/45880>

все, что с ним происходит, не вступая в пререкания, объяснения или оправдания.

Прием 2. Техника внешнего согласия, или Наведение тумана. Эта техника особенно эффективна против несправедливой критики или откровенной грубости. Уверенный человек внешне соглашается, хотя может и не изменить своей позиции. Например:

«Какая неожиданная мысль! Надо будет ее обдумать...»;

«Я подумаю над тем, как мне учесть это в работе»;

«Я подумаю, имеет ли это ко мне отношение»;

«Может быть...»

Прием 3. Техника испорченной пластинки. В ответ на нападение адресат формулирует емкую фразу, содержащую важную информацию нападающему. Фраза должна быть такой, чтобы можно было повторить ее несколько раз, не нарушая осмысленности разговора.

Прием 4. Техника английского профессора. Партнер корректно выражает сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает его личных прав:

«Джордж, вы не могли бы говорить немного помедленнее и более короткими фразами, чтобы я мог переводить более точно?»

«Боюсь, что нет... Видите ли, говорить быстро и длинными фразами – это часть моей личности»

Прием 5. Спокойствие и отчужденность. Эффективная психозащита требует определенной психологической холодности и отчужденности. Гнев, страх, злоба, удивление, радость должны быть купированы до того, как будут предприняты конкретные действия по психозащите.

Прием 6. Не принимайте чужой оценки ситуации. Если вы приняли чью-то оценку ситуации и начали планировать какие-то действия в соответствии с этой оценкой — манипулятор добился своего. Нужно не только отвергать чужие ситуационные рамки, но и предлагать собственную оценку ситуации.

Прием 7. По возможности не принимайте обязательства, навязанные вам извне. Лучше претерпеть кратковременные потери в деньгах, времени и силах, чем взяться выполнять внешне не критичные для вас обязательства, которые навязываются извне. Нужно исходить из того, что важны прежде всего обязательства перед собой.

Прием 8. Избегать спровоцированных бездумных действий. Если кто-то настаивает, чтобы что-то было сделано «немедленно», никогда не стоит соглашаться с этим сразу. Для начала выделите время на обдумывание ситуации и получение дополнительной информации.

Прием 9. В жизни почти не бывает простых решений. Если кто-то говорит о «простых решениях» ваших сложных личных, социальных и политических проблем, то это, скорее всего, неправда.

Прием 10. Не бывает мгновенной «приязни». Не существует такой вещи, как внезапная и безусловная любовь, доверие или дружба со стороны незнакомых людей. Дружба и доверие всегда развиваются со временем и обычно включают взаимобмен, преодоление и соучастие – т. е. предварительную работу с обеих сторон. Поэтому «внезапная любовь» и «вдруг возникшая» дружба скорее всего являются тем ситуационным фоном, который манипулятор создает для более успешного влияния для вас.

Прием 11. Ваши ошибки – ваша проблема. Стремитесь сразу распознавать симптомы «чувства вины», провоцируемой у вас кем-то, и никогда не действуйте исходя из мотива вины. Ошибки неизбежны, но это – ваши ошибки. Поэтому не стоит спешить исправлять ошибки тем способом, который спланирован не вами.

Глава 9. ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ПРАВИЛЬНО ВОСПРИНИМАТЬ И ОЦЕНИВАТЬ ЛЮДЕЙ

1. Наличие заранее заданных установок, оценок, убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.

2. Наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.

3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют «готовое» суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. Безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

5. Эффект «ореола» проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке – на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются (человек в форме – значит дисциплинирован).

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «Все люди подобны мне» или «Другие противоположны мне».

7. Эффект бумеранга – внутреннее сопротивление человека слишком сильному влиянию извне. Чем сильнее у человека субъективное ощущение давления, тем выше сопротивление!

8. Зависимость от контекста – любая ситуация, действие воспринимаются в конкретном контексте.

9. Эффект контраста – при наличии контраста вероятность ошибок повышается

10. «Эффект первичности» и «эффект последней информации» (стереотипизация).

Посмотрите нижеприведенный пример.

Николай умен, трудолюбив, импульсивен, склонен к критиканству, упрям, завистлив.

В какой степени он эмоционален?



Средняя оценка студентов составляет примерно 7,5 балла.

Через неделю я им предъявляю другой пример.

Сергей завистлив, упрям, склонен к критиканству, импульсивен, трудолюбив и умен.

В какой степени он эмоционален?

Средняя оценка студентов примерно 5,5 баллов, а ведь это одна и та же характеристика!

Эффект «роли».

Следует отличать личностные особенности самого человека и его поведение, определяемое ролевыми функциями. Руководитель может быть и весьма мягким человеком, тем не менее, стараясь создать у подчиненных впечатление жесткости, требовательности, может показаться бессердечным и грубым.

Задание студентам. Прочитайте текст, прокомментируйте⁶⁴.

Людам тяжело со мной... Я не любил себя до Матильды и еще меньше люблю теперь.

Наверно, поэтому я кажусь таким черствым... Он снова уселся в кресло.

На работе я человек жесткий, но там я играю роль, понимаешь? Я просто обязан быть жестким. Обязан держать подчиненных в страхе. Представляешь, что было бы, узнай они мою тайну? Что было бы, узнай они, что я на самом деле робкий? Что мне приходится затрачивать в три раза больше усилий, чем другим, на одну и

⁶⁴ Говальда, Анна. Он ее любил, она его любила / А. Говальда.

ту же работу? Что у меня плохая память? Что я тугодум? Понимаешь? Да знай мои сотрудники все это, они бы меня заживо сожрали!

А еще я не умею нравиться людям... Как говорится, у меня нет харизмы. Если я объявляю о повышении зарплаты, то делаю это резким тоном, не отвечаю, когда меня благодарят, когда мне хочется проявить любезность, я не даю себе волю, а если хочу сообщить хорошую новость, поручаю это Франсуазе. В плане менеджмента, человеческих ресурсов, как теперь говорят, – я безнадежен.

Именно Франсуаза против моей воли записала меня на курсы усовершенствования для отставших от жизни начальников. Глупость несусветная... Просидеть два дня взаперти в «Конкорд Лафайет», слушая демагогические рассуждения психолога и экзальтированного американца, который после семинара продавал слушателям свою книгу. *«Быть лучшим в работе и любви»* – так она называлась. Чушь какая-то...

В конце концов всем нам вручили «Диплом чуткого начальника».

«Интересно было? – спросила Франсуаза. – Удручающе скучно». Послушайте Франсуаза, – добавил я, – поскольку вас тут считают кем-то вроде Бога-Отца, передайте заинтересованным лицам, что я, может, и не слишком любезен, зато они никогда не потеряют работу – я хорошо считаю в уме.

«Эффект авансирования».

Когда человеку приписывают несуществующие достоинства, а затем разочаровываются, сталкиваясь с его поведением, которое неадекватно сложившемуся о нем положительному представлению.

Глава 10. МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

У каждой культуры своя логика, свое представление о мире. То, что значимо в одной культуре, может быть несущественным в другой. Поэтому важно всегда с уважением смотреть на своего партнера с иной культурой. Он действительно другой, и это его право. Ваше уважение к нему состоит не только в заинтересованности, но и в знании некоторых особенностей жизни его страны. У нас даже могут быть разные приоритеты в еде, одежде и т. п. К примеру, посмотрим на различия в толковании времени и пространства в разных культурах

Фактор времени: если западная культура четко измеряет время и опоздание, например, рассматривается как провинность (вспомним «Точность – вежливость королей»), то у арабов, в Латинской Америке и в некоторых странах Азии опоздание никого не удивит. Более того, если вы хотите, чтобы с вами имели дело достаточно серьезно, вам необходимо потратить какое-то время на произвольные (ритуальные) беседы.

Мало того, вы не должны проявлять поспешность, так как может возникнуть культурный конфликт: «Арабы рассматривают питье кофе и разговоры как «делание чего-то», в то время как американцы смотрят на это как на пустую трату времени.

Соответственно, арабы рассматривают точные сроки как личную обиду. Или эфиопы смотрят на то, что делается долго, как на очень престижное дело: чем дольше, тем, соответственно, лучше.

Фактор пространства.

Латиноамериканец и европеец в обычной обстановке разговаривают на разном расстоянии. Попробуйте теперь поставить их рядом. По мере того, как латиноамериканец будет стараться оказаться на привычном для него расстоянии, у европейца может возникнуть ощущение вторжения в его личное пространство.

Он тут же постарается отодвинуться. В ответ латиноамериканец постарается приблизиться вновь, что с точки зрения европейца будет воспринято как проявление агрессии.

Соответственно, различные культуры используют различную невербальную коммуникацию. Например, в рамках «черной» культуры Америки считается невоспитанным смотреть прямо в глаза учителю. Существуют также различные варианты проявления

обиды: особенной походкой, особым движением глаз. В то же время человек иной культуры даже не заметит этого.

Сопоставление поведения представителей различных культур позволило установить, что при общении используются разнообразные виды прикосновений к собеседникам. К прикосновениям относят, прежде всего, рукопожатия, поцелуи, поглаживания, похлопывания, объятия и т.п.

Как показали специальные наблюдения и исследования, с помощью разного рода прикосновений процесс коммуникации может приобретать различный характер и протекать с различной эффективностью. *Особое научное направление, изучающее значение и роль прикосновений при общении, получило название такесики.*

С помощью прикосновений человек усиливает или ослабляет процесс общения. Использование прикосновений зависит от ряда факторов, среди которых наиболее важными являются тип культуры, принадлежность к женскому или мужскому полу, возраст, статус человека и тип личности. Каждая культура выработала свои правила прикосновений, которые регулируются традициями и обычаями данной культуры и принадлежностью взаимодействующих к тому или иному полу.

Очень часто это зависит от роли, которую играют мужчина и женщина в соответствующей культуре. В некоторых культурах запрещается прикосновение мужчины к мужчине, но не ограничивается прикосновение женщины к женщине. В других культурах женщинам запрещается прикасаться к мужчинам, хотя мужчинам традиционно позволено прикасаться к женщинам при общении.

Например, арабы, латиноамериканцы, народы Южной Европы касаются друг друга в процессе общения. Но прикосновения исключены при общении японцев, индийцев и пакистанцев. Латиноамериканцы полагают, что не касаться при беседе партнера означает вести себя холодно. Итальянцы убеждены, что отсутствие прикосновений свойственно недружелюбным людям. Японцы считают, что касаться собеседника человек может только при полной потере самоконтроля либо выражая недружелюбие или агрессивные намерения.

С этой точки зрения культуры можно разделить на *контактные*, в которых прикосновения очень распространены, и *дистант-*

ные, где они совсем отсутствуют. К контактным принадлежат латиноамериканские, восточные, южноевропейские культуры. Арабы, евреи, жители Восточной Европы и средиземноморских стран довольно активно используют прикосновения при общении. В противоположность им североамериканцы, азиаты и жители Северной Европы принадлежат к низкоконтактным культурам. Они предпочитают находиться на расстоянии от собеседника, причем азиаты используют большую дистанцию, нежели североамериканцы и североευропейцы.

Немцы, англичане и представители других англосаксонских народов редко пользуются прикосновениями при общении. Исследования тактильного поведения немцев, итальянцев и североамериканцев подтвердили, что принадлежность к контактной или дистантной культуре зависит также от личности и пола.

Например, в Германии и США мужчины общаются на большем расстоянии и реже прикасаются друг к другу, чем в Италии. Итальянские мужчины стоят ближе друг к другу и прикасаются друг к другу значительно чаще, чем итальянские женщины; при этом итальянские мужчины общаются со своими собеседниками при помощи тех невербальных средств, которые характерны только для немецких и американских женщин.

В азиатских культурах через прикосновение передаются, кроме прочего, чувства патронирования и превосходства. Так, прикосновение к плечу или спине означает дружбу. В арабских и некоторых восточноевропейских странах выражение дружеских чувств происходит в форме крепких объятий. У мусульман объятия являются выражением мусульманского братства.

У немцев, как и у всех европейцев, рукопожатие является неотъемлемой частью приветствия. Они пожимают руки не только во время первого приветствия, но и по окончании разговора. У них предпочтительно крепкое рукопожатие. Обычно человек, старший по возрасту либо занимающий более высокое положение в обществе, предлагает руку первым. Женщина подает руку первой, если только статус мужчины не выше, чем ее собственный. Мужчина при приветствии слегка наклоняется. Обычно это легкий наклон плечей и шеи. Если человек заходит в комнату, в которой находятся другие люди, ему необходимо пожать руку каждому присутствующему.

Таким образом, умелое и грамотное использование прикосновений может значительно облегчить процесс коммуникации и выразить многие человеческие чувства и настроения, вызвать доверие и расположение партнера. Но в межкультурной коммуникации следует учитывать различия во взглядах на значение рукопожатия у иностранцев.

Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. А западноевропейцы и американцы терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку в этих культурах очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руки энергично и сильно; кроме того, там принято покачивать сцепленные руки от трех до семи раз.

Различные взгляды у разных народов и на иерархические отношения. Китай и Япония их очень уважают, тогда как американцы стремятся продемонстрировать равенство. Кстати, американские инструкции даже требуют, чтобы американцы фотографировались с представителями Азии только сидя, чтобы не было видно их доминирования по росту.

Западные бизнесмены стараются вести свои переговоры в конфиденциальной атмосфере, с глазу на глаз. В арабской культуре в помещении присутствуют другие люди, и на вашу просьбу поговорить в иной обстановке араб лишь приблизит к вам свою голову.

Противоречия таких разных представлений легко может привести к конфликту. Имеется и различие во взглядах на ценности. Можно привести такой пример: Вы плывете на корабле с женой, ребенком и матерью. Корабль начал тонуть. Вы в состоянии помочь только одному человеку. Кто это будет? В западной культуре 60% спасут ребенка, 40% – жену. И никто не спасет мать.

В восточной культуре 100% спасут свою мать. Это потому, что считается: у тебя всегда будет возможность жениться еще раз, вновь иметь детей, но никогда у тебя не будет другой матери.

Итоге хочу упомянуть серию книг, которая крайне полезна для изучения поведения и коммуникаций в других культурах: Кейт Фокс «Наблюдая за англичанами» Скрытые правила поведения, Алексей Маслов «Наблюдая за китайцами» Скрытые правила поведения, Стефан Кларк «Наблюдая за французами». Скрытые правила поведения и т. д.

Список литературы

1. Анастаси, А. Психологическое тестирование / А. Анастаси. – В 2 кн. – Москва, 1982.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва, 2004.
3. Говальда, Анна. Он ее любил, она его любила / А. Говальда.
4. Ачбук В. Уроки бизнеса / В. Ачбук. – Санкт-Петербург: Образование, 1994.
5. Бодалев, А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин, В. С. Аванесов. – Санкт-Петербург.: Речь, 2006. – 440 с.
6. Большая советская энциклопедия. – Москва: Советская энциклопедия, 1969–1978.
7. Ван Эдвардс, Ванесса. Наука общения / Ванесса ван Эдвардс. – Москва: Манн, Иванов, Фарбер, 2018.
8. Вердбер, Р. Психология общения / Р. Вердбер, К. Вердбер. – Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2003. – 320 с.
9. Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – Ваклер, 2001.
10. Гез, Н. И. Развитие коммуникативной компетенции в ситуациях ролевого обучения / Н.И. Гез // Тезисы докл. на Всесоюзной научной конференции «Коммуникативные единицы языка». – Москва: МГПИИЯ им. М. Тореза, 1984.
11. Грейсон, Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века: / Дж. К. Грейсон мл., К. О'Делл; пер. с англ.; авт. предисл. Б. З. Мильнер. – Москва: Экономика, 1991. – 319 с.
12. Дерманова, И. Б. Психологический практикум. Межличностные отношения: Методические рекомендации / И. Б. Дерманова, Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург: Речь, 2003.
13. Семенова, И. И. История менеджмента / И. И. Семенова. – Москва: Юнити, 2009. – 199 с.
14. Панарин, И. Информационная война и геополитика / И. Панарин. 2013.
15. Кравченко, А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко. – Москва, 2000.
16. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва, 1999.
17. Грачев, М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М. Грачев. – Москва: Дело, 1993.

18. Марти Лейни. Преимущества интравертов. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2013.
19. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 1992. – 702 с.
20. Основы теории коммуникации. – 2006. – С. 12.
21. Ленсиони, Патрик. Пять пороков команды / П. Ленсиони. – Москва: Манн, Иванов, Фарбер, 2016.
22. Р. Якобсон <http://philologos.narod.ru/classics/jakobson-lp.htm>
23. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. – Москва: Хорошая книга, 2005. – С. 304
24. Фролов, С. С. Социология организации / С.С. Фролов. – Москва: Гардарики, 2001.
25. Уманский, Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов / Л. И. Уманский; под ред. Е. В. Шороховой. – Москва: Наука, 1977. – С. 54–71.
26. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. – С. 407.
27. Шульц, Д. История современной психологии / Д. Шульц, С. Шульц. – Санкт-Петербург: Евразия, 2002. – С. 142.
28. Филонович, С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2. – С. 7.
29. URL: <http://textb.net/91/14.html>
30. Шостром, Эверетт. Анти-Карнеги / Эверетт Шостром. – Москва: Попурри, 2004.
31. Экман, Пол. Узнай лжеца по выражению лица / П. Экман, У. Фризен. – Санкт-Петербург: Питер, 2022.
32. Берн, Эрик. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / Э. Берн. – Москва; Санкт-Петербург: Университетская книга, 1998.
33. Эффективные письменные деловые коммуникации / Брайан Гарнер; пер. с англ. В. Уразаевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 208 с.
34. Wilson, G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage. London: PitmanPublishing, 1995. 320 p.

35. McGregor, D. Leadership and Motivation. Cambridge. MA: MIT Press, 1966.
36. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/14642-gonka-soobshcheniy-chto-takoe-medlennaya-kommunikatsiya-ili-zachem-uchitsya-laykat-osoznanno>
37. URL: <https://www.labirint.ru/books/697200/>
38. URL: <http://statehistory.livejournal.com/77217.html>
39. URL: <https://www.inpearls.ru/author/45880>
40. URL: <https://vk.com/gsoimbdc>

Приложения

Приложение 1

10 мифов об интровертах

Миф 1. Интроверты не любят разговаривать.

Это не так. Интроверты просто не любят разговаривать, когда им нечего сказать. Они ненавидят болтовню. Но если интроверт говорит о чем-то интересном для себя, он может не затыкаться целыми днями.

Миф 2. Интроверты застенчивы.

Застенчивость не имеет ничего общего с интроверсией. Интроверты вовсе не обязательно боятся других людей. Что им действительно нужно, так это причина взаимодействовать. Они не общаются просто от жажды общения. Если вы хотите поговорить с интровертом, просто начните говорить. Не беспокойтесь о том, чтобы быть вежливым.

Миф 3. Интроверты – грубые.

Интроверты часто не видят смысла в плясках с бубном вокруг социальных поглаживаний. Они хотят, чтобы каждый был настоящим и честным. К несчастью, в большинстве ситуаций это неприемлемо, и интроверты часто ощущают на себе давление социальных норм, что очень их угнетает.

Миф 4. Интровертам не нравятся люди.

Напротив, интроверты крайне ценят своих немногих друзей. Они могут пересчитать близких друзей на пальцах одной руки. И если вам повезло оказаться в их числе, вероятно, вы получили союзника на всю жизнь. Заслужив однажды уважение как стоящий человек, вы прочно заняли свое место в этом списке.

Миф 5. Интроверты не любят выходить на публику.

Чушь. Интроверты не любят СЛИШКОМ ДОЛГО находиться на публике. Они также склонны избегать сложностей, связанных с общественной активностью. Они очень быстро воспринимают информацию и опыт, и, как результат, им не требуется много времени, чтобы врубиться. Они готовы пойти домой, «перезагрузиться» и осмыслить все происходящее. К слову, перезагрузка – жизненно необходимая вещь для интровертов.

Миф 6. Интроверты всегда хотят быть одни.

Интроверты отлично себя чувствуют наедине с собой. Они много думают. Они грезят. Они любят разрабатывать проблемы и

разгадывать загадки. Но они также могут быть невероятно одиноки, если им не с кем поделиться своими открытиями. Они жаждут аутентичного и искреннего общения с одним человеком в одну единицу времени.

Миф 7. Интроверты странные.

Интроверты часто являются индивидуалистами. Они не следуют за толпой. Они предпочитают, чтобы их ценили за новаторский способ жизни. Они думают в первую очередь о себе и поэтому часто бросают вызов норме. Они не принимают решений на основании моды или популярности.

Миф 8. Интроверты – равнодушные зануды.

Интроверты – это те люди, которые изначально нацелены на свой внутренний мир и уделяют большое значение своим мыслям и чувствам. Это не значит, что они не способны отдавать себе отчет в том, что происходит вокруг, просто внутренняя жизнь для них намного более увлекательна и насыщена.

Миф 9. Интроверты не умеют расслабляться и получать удовольствие.

Интроверты обычно расслабляются дома или на лоне природы, а не в шумных общественных местах. Интроверты не охотятся за острыми ощущениями и не являются адреналиновыми наркоманами. Если вокруг них слишком много разговоров и шума, они просто «выключаются». Их мозг очень чувствителен к нейротрансмиттерудопамину. У интровертов и экстравертов различаются ведущие нейронные пути. Просто учитывайте это.

Миф 10. Интроверты могут взять себя в руки и стать экстравертами.

Мир без интровертов был бы миром, где практически отсутствуют ученые, музыканты, художники, поэты, режиссеры, врачи, математики, писатели и философы. Говорят, что существует множество техник, благодаря которым экстраверт может научиться взаимодействовать с интровертами. (Да, сейчас я нарочно меняю местами эти термины, чтобы показать, насколько пристрастно наше общество.) Интроверты не могут «взять себя в руки» и заслуживают уважения к своему естественному темпераменту и своему вкладу в человечество.

– Рассказывайте, Пьер!

– Ладно... Сначала она с невероятной серьезностью вытащила из сумки маленький пластиковый очешник «под крокодила». Водрузила на нос пару ужасных очков. Знаешь, такие – строгие, в белой металлической оправе, как носят учительницы-пенсионерки. И с этого мгновения лицо ее закрылось. Она смотрела на меня совершенно иначе, ждала, чтобы я начал отвечать урок.

Я говорил, а она переводила. Я был потрясен, потому что перевод был практически синхронный. Не знаю, как ей это удавалось. Она слушала и повторяла мои слова практически одновременно. Это и правда была совершенная фантастика... Сначала я говорил медленно, потом все быстрее и быстрее. Наверное, хотел ее прижать. Но она и глазом не моргнула, напротив - ей явно нравилось договаривать мои же фразы раньше меня. Уже тогда она давала мне понять, насколько я предсказуем...

А потом она встала и подошла к доске, чтобы перевести кривые графиков. А я воспользовался моментом, чтобы разглядеть ее ноги. В ней было нечто старообразное, немодное, абсолютно анахроничное. Юбка-шотландка до колен, темно-зеленый гарнитур.

Даже лифчик на ней был старомодный... У нее была высокая грудь – как у девушек во времена моей молодости. Красивая грудь – не слишком большая, острые соски смотрели в разные стороны... Меня заморозил ее живот. Он у нее был - маленький и круглый, круглый, как у птички. Этот прелестный животик деформировал клетку на юбке, и он был... как раз мне по руке... Пытаясь получше разглядеть ноги, я вдруг заметил ее смущение. Она замолчала. Покрылась румянцем. Лоб, щеки, шея стали совершенно розовыми. Цвета маленькой креветки. Она испуганно смотрела на меня.

– Что происходит? - спросил я.

– Вы... Вы не поняли, что он сказал?

– Ннн... Нет. А что он сказал?

– Вы не поняли или не слышали?

– Я... Я не знаю... Вообще-то я не слушал...

⁶⁵ Фрагмент книги Анны Говальды «Он ее любил, она его любила».

Она опустила глаза. Она была взволнована. Я воображал худшее, ляп, промах... уже было считал, что все кончено, пока онаправляла свой пучок.

– Что происходит? Возникли проблемы?

Китаец смеялся, говорил ей что-то, что я не мог разобрать. Я совершенно растерялся. Ничего не понимал. Чувствовал себя полным идиотом!

– Да что он, в конце-то концов, говорит? Переведите мне!!!

Она что-то мычала.

– Дело табак?

– Нет, нет, не думаю...

– Тогда что?

– Господин Сингх сомневается, уместно ли сегодня говорить с вами о столь серьезном деле...

– Но почему? Что не так?

Я повернулся к китайцу, чтобы успокоить его. Качал, как дурак, головой, пытался изобразить на лице улыбку победоносного Frenchmanager... А толстяк продолжал веселиться. Он был так доволен собой, что его глаз уже совсем не было видно.

– Я сказал глупость?

– Нет.

– Вы сказали глупость?

– Я? Конечно нет! Я всего лишь перевожу слово в слово вашу тарабарщину!

– Так в чем же тогда дело?!

Я чувствовал, как крупные капли пота стекают у меня под мышками.

Она смеялась, обмахивалась. И как будто слегка нервничала.

– Господин Сингх говорит, что вы не можете сосредоточиться.

– Да нет же, я сосредоточен! Я очень даже сосредоточен!

– *No, no*, – отвечал китаец, качая головой.

– Господин Сингх говорит, что вы не можете сосредоточиться, потому что влюбились, и господин Сингх не хочет вести дела с влюбленным французом. Он считает, что это слишком опасно.

Теперь уже я стал пунцовым.

– Нет, нет...! Все в порядке....

Я попросил ее:

– Скажите ему, что это не так. Что со мной все в полном порядке. Я волновался все сильнее.

На ее лицо вернулась улыбка.

– Это неправда?

Черт, во что я вляпался?

– Нет, да, нет, Боже, да какое это имеет значение... Я имею в виду, что никаких проблем нет...

– Думаю, все они веселились от души, глядя на меня. И толстяк Сингх, и его свита, и девушка.

Она не попыталась меня подбодрить:

– Так это правда или нет?

– Неправда, – солгал я.

– Слава Богу! А то вы меня напугали...

«Чертовка», – подумал я.

Она отправила меня в кокаут.

Мы вернулись к работе. Как настоящие профи. Так, словно ничего не случилось.

Мы встретились вечером в баре.

Я был счастлив и еще удивлен, потому что она переделалась. Теперь на ней были старые джинсы и какая-то бесформенная майка.

– Вы переоделись?

– Ну... Да.

– Почему?

– Когда вы видели меня днем, я была в «маскарадном костюме».

Я всегда так одеваюсь, когда работаю с китайцами старой закалки. Заметила, что им это нравится, старомодный стиль, их это успокаивает... Не знаю, как это объяснить... Они мне больше доверяют. Я маскируюсь под старую деву и становлюсь безобидной.

Приложение 3

Какие рассматриваемые в курсе темы затрагивает эта ситуация?

Переговоры с сотрудниками – *Отношения с сотрудниками в отделе Уошберн.*

Отдел Уошберн производства Cohack появился в августе 1980 года, когда Cohack завершил строительство нового завода в

«Кривом Дереве», штат Монтана. «Кривое дерево» небольшой город в сельской курортной зоне примерно в 125 милях от Бьютт, штат Монтана, домашний офис Производства Cohack.

К 1 июля 1986г. численность рабочей силы выросла примерно до 900 человек. Они были завербованы из «Кривого Деревя» и близлежащих 10 графств. Почти у всех новых сотрудников не было прошлого промышленного опыта. Тем не менее, стандарты занятости были высокими, и все лица, как представляется, имели значительный потенциал. За исключением пяти случаев. 1 июля 1986 года все руководители производства в первичных эшелонах управления были повышены за счет кадрового состава сотрудников компании.

Отдел Washburn имел традиционные проблемы всех новых заводов, плюс технологические проблемы производственного процесса свойственные для новых в индустрии производств.

В январе 1983 года завод был реорганизован Объединением рабочих Америки после долгой и дорогостоящей забастовки. Но хорошие отношения между сотрудниками и менеджментом так и не вернулись. Произошли многочисленные изменения в высшем руководстве и профсоюзном руководстве. Профсоюз отказался следовать процедуре рассмотрения жалоб и потребовал мгновенного решения всех проблем. Забастовки наиболее невыдержанных работников были частыми. Нижние эшелоны управления неоднократно подвергались оскорблениям и угрозам от отдельных сотрудников. Сон, безделье, азартные игры и даже саботаж производства не были необычными. Высшее руководство иногда не подводило нижестоящих руководителей, когда они пытались принять дисциплинарные меры.

Производственная корпорация Бьютт, Монтана 29 июля 1986. Всем сотрудникам отдела Washburn:

Как вы знаете, в последнее время мы внесли много изменений в топ-менеджмент группы на Бьютт. Были также некоторые изменения, внесенные в Washburn. Они были сделаны потому, что ошибки в прошлом довели нас до банкротства. Было признано, что существуют две основные проблемы. Одна из них – это ухудшение состояния и отсутствие должного производственного оборудования, а другая – небольшой процент наших сотрудников, которые серьезно повлияли на нашу производственную эффективность.

Что касается первой проблемы, то новая управленческая команда сразу же должным образом освоила около четырех миллионов долларов (4 000 000 долл. США) на улучшение условий в течение следующих трех (3) лет. Некоторые улучшения уже можно увидеть; на другие понадобятся время из-за инженерных и логистических задержек.

Что касается второй проблемы, то есть некоторые сотрудники, которые бездельничают, спят, играют в карты, злоупотребляют и угрожают нашему руководству, или просто не делают работу, за которую им платят. Мы знаем, как и вы, что ни один бизнес не может работать долго в этих условиях. Их действия привели нас к тому моменту, когда наша деятельность серьезно пострадала. Если это будет продолжаться, безопасность каждого будет находится под угрозой, но мы не позволим этому случиться. Некоторые считают, что мы боялись исправить эти проблемы. Ничто не может быть дальше от истины. Мы искренне верим, что, поскольку на карту поставлено будущее столь многих сотрудников и их семей, мы, как руководство, должны были сначала попытаться убедить их сотрудничать, прежде чем прибегнуть к дисциплинарным мерам. Этот подход не был успешным; на самом деле, ситуация ухудшилась.

В интересах безопасности работы всех заинтересованных сторон, мы настоящим уведомлением сообщаем о том, что мы больше не будем мириться с такими нарушениями как сон, безделье, азартные игры, или проигрыш имущества компании.

Мы также не потерпим более угрозы или злоупотребления в отношении управления, или другие препятствия, которые влияют на производство. Наше руководство имеет право принять необходимые меры по исправлению положения, чтобы остановить эту порочную практику.

Мы уверены, что большинство наших сотрудников будут делать работу, которую они должны сделать. Они прекрасно показали себя в нашем недавнем производственном кризисе. Единственное, о чем хорошие сотрудники должны беспокоиться, это о том, чтобы несколько нерадивых сотрудников не могли сделать их работу угрожающей или опасной. Мы просим вашего сотрудничества,

чтобы помочь нам сделать это лучше, безопаснее, безопаснее и безопаснее для работы. Мы делаем все, что в человеческих силах, и в пределах разумного для достижения этой цели.

К. Дж. Кохак, Президент

К концу 1985 года подразделение Washburn Division привело производственную корпорацию Cohack к грани банкротства. В начале 1986 года компания смогла занять 4 миллиона долларов на физических объектах в Washburn, и местный топ-менеджмент снова был изменен. К июлю 1986 года технические проблемы уменьшались, однако человеческие проблемы оставались неизменными.

29 июля 1986 года президент компании написал письмо, показанное во вставке, всем сотрудникам Washburn в надежде, что это поможет исправить ситуацию.

Джо Гриссон (Joe Grisson), менеджер по персоналу в Washburn, не верит, что письмо г-на Кохака принесет много пользы. Для него это просто еще одна угроза, которая не будет подкреплена. Он считает, что есть только около 10 сотрудников, профсоюзные служащие и управляющие, которые реально входят в круг, тех, кто иницирует проблемы по отношению к работникам. Джо хочет начать сбор конкретных доказательств, которые позволят компании приступить к дисциплинарным мерам, как это разрешено в соглашении об управлении профсоюзом. Поскольку все 10 сотрудников получили письменные выговоры, он хочет уволить всех десятерых сотрудников попадающим под дисциплинарные увольнения, как только компания будет уверена, что сможет защитить себя, если профсоюз решит использовать жалобы и арбитражные процедуры. Это было опробовано один раз, но когда профсоюз закрыл завод с активными и агрессивными забастовщиками, компания позволила сотрудникам вернуться к работе и возобновила выплаты. Джо уверен, что союз будет делать то же самое снова, и когда они это делают компания должна принять правовые меры против союза и уволить 10 «зачинщиков».

Учитывая представленную информацию, какие конкретные действия должен предпринять Джо? Определить конкретные кадровые проблемы, которые необходимо решить.

Приложение 4

Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири.

Методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем, Р. Сазеком в 1954 г. и предназначена для исследования представлений субъекта о себе и идеальном «Я», а также для изучения взаимоотношений в малых группах. С помощью данной методики выявляется преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке.

При исследовании межличностных отношений наиболее часто выделяются два фактора: *доминирование – подчинение* и *дружелюбие – агрессивность*. Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессах межличностного восприятия. Они названы М. Аргайлом в числе главных компонентов при анализе стиля межличностного поведения и по содержанию могут быть соотнесены с двумя из трех главных осей семантического дифференциала Ч. Осгуда: оценка и сила. В многолетнем исследовании, проводимом американскими психологами под руководством Б. Бейлза, поведение члена группы оценивается по двум переменным, анализ которых осуществляется в трехмерном пространстве, образованном тремя осями: *доминирование – подчинение, дружелюбие – агрессивность, эмоциональность – аналитичность*.

Для представления основных социальных ориентаций Т. Лири разработал условную схему в виде круга, разделенного на секторы. В этом круге по горизонтальной и вертикальной осям обозначены четыре ориентации: *доминирование – подчинение, дружелюбие – враждебность*. В свою очередь эти секторы разделены на восемь – соответственно более частным отношениям. Для еще более тонкого описания круг делят на 16 секторов, но чаще используются октанты, определенным образом ориентированные относительно двух главных осей.

Схема Т. Лири основана на предположении, что чем ближе оказываются результаты испытуемого к центру окружности, тем сильнее взаимосвязь этих двух переменных. Сумма баллов каждой ориентации переводится в индекс, где доминируют вертикальная (*доминирование – подчинение*) и горизонтальная (*дружелюбие – враждебность*) оси. Расстояние полученных показателей от центра окружности указывает на адаптивность или экстремальность интраперсонального поведения.

Опросник содержит 128 оценочных суждений, из которых в каждом из 8 типов отношений образуются 16 пунктов, упорядоченных по восходящей интенсивности. Методика построена так, что суждения, направленные на выяснение какого-либо типа отношений, расположены не подряд, а особым образом: они группируются по 4 и повторяются через равное количество определений. При обработке подсчитывается количество отношений каждого типа.

Т. Лири предлагал использовать методику для оценки наблюдаемого поведения людей, т.е. поведения в оценке окружающих («со стороны»), для самооценки, оценки близких людей, для описания идеального «Я». В соответствии с этими уровнями диагностики применяется инструкция для ответа.

Разные направления диагностики позволяют определить тип личности, а также сопоставлять данные по отдельным аспектам. Например, «социальное «Я», «реальное «Я», «мои партнеры» и т.д.

Методика может быть представлена респонденту либо списком (по алфавиту или в случайном порядке), либо на отдельных карточках. Ему предлагается указать те утверждения, которые соответствуют его представлению о себе, относятся к другому человеку или его идеалу.

Максимальная оценка уровня – 16 баллов, но она разделена на четыре степени выраженности отношения:

0–4 балла – низкая	адаптивное поведение
5–8 баллов – умеренная	
9–12 баллов – высокая	Экстремальное, вплоть до патологии поведение
13–16 баллов – экстремальная	

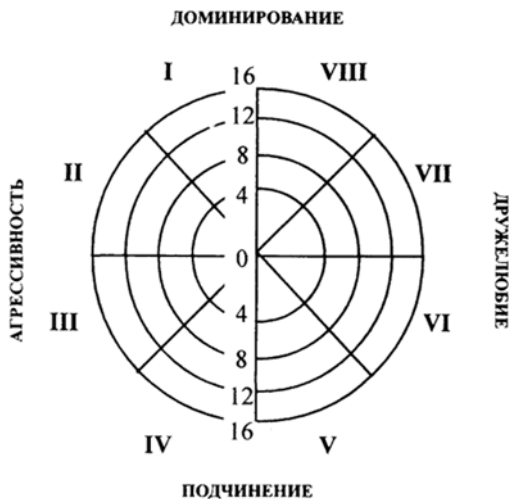


Рис. 5

В результате производится подсчет баллов по каждой октанте с помощью специального ключа к опроснику. Полученные баллы переносятся на дискограмму, при этом расстояние от центра круга соответствует числу баллов по данной октанте (от 0 до 16). Концы векторов соединяются и образуют личностный профиль.

По специальным формулам определяются показатели по основным факторам: *доминирование* и *дружелюбие*.

$$\text{Доминирование} = (I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$$

$$\text{Дружелюбие} = (VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$$

Качественный анализ полученных данных проводится путем сравнения дискограмм, демонстрирующих различие между представлениями разных людей. С.В. Максимовым приведены индексы точности рефлексии, дифференцированности восприятия, степени благополучности положения личности в группе, степени осознания личностью мнения группы, значимости группы для личности.

Методический прием позволяет изучать проблему психологической совместимости и часто используется в практике семейной консультации, групповой психотерапии и социально-психологического тренинга.

Типы отношения к окружающим

I. Авторитарный.

13–16 – диктаторский, властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности. Всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других. Окружающие отмечают эту властность, но признают ее.

9–12 – доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения.

0–8 – уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый.

II. Эгоистичный.

13–16 – стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех, самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый. Трудности перекладывает на окружающих, сам относится к ним несколько отчужденно, хвастливый, самодовольный, заносчивый.

0–12 – эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству.

III. Агрессивный.

13–16 – жесткий и враждебный по отношению к окружающим, резкий, жесткий, агрессивность может доходить до асоциального поведения.

9–12 – требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный.

0–8 – упрямый, упорный, настойчивый и энергичный.

IV. Подозрительный.

13–16 – отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно на всех жалуется, всем недоволен (шизоидный тип характера).

9–12 – критичный, необщительный, испытывает трудности в interpersonalных контактах из-за неуверенности в себе, подозрительности и боязни плохого отношения, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

0–8 – критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

V. Подчиняемый.

13–16 – покорный, склонный к самоунижению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.

9–12 – застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

0–8 – скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

VI. Зависимый.

13–16 – резко неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения.

9–12 – послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы.

0–8 – конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый.

VII. Дружелюбный.

9–16 – дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогрупп имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный (истероидный тип характера).

0–8 – склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам хорошего тона в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь, общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

VIII. Альтруистический.

9–16 – гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей

помощи и слишком активный по отношению к окружающим, принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя маска, скрывающая личность противоположного типа).

0–8 – ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

Текст опросника.

Поставьте знак «+» против тех определений, которые соответствуют Вашему представлению о себе (если нет полной уверенности, знак «+» не ставьте).

I. 1. Другие думают о нем благосклонно.

2. Производит впечатление на окружающих.

3. Умеет распоряжаться, приказывать.

4. Умеет настоять на своем.

II. 5. Обладает чувством собственного достоинства.

6. Независимый.

7. Способен сам позаботиться о себе.

8. Может проявить безразличие.

III. 9. Способен быть суровым.

10. Строгий, но справедливый.

11. Может быть искренним.

12. Критичен к другим.

IV. 13. Любит поплакаться.

14. Часто печален.

15. Способен проявить недоверие.

16. Часто разочаровывается.

V. 17. Способен быть критичным к себе.

18. Способен признать свою неправоту.

19. Охотно подчиняется.

20. Уступчивый.

VI. 21. Благодородный.

22. Восхищающийся и склонный к подражанию.

23. Уважительный.

24. Ищущий одобрения.

VII. 25. Способен к сотрудничеству.

26. Стремится ужиться с другими.

27. Дружелюбный, доброжелательный.

28. Внимательный и ласковый.
- VIII.** 29. Деликатный.
30. Одобряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
- I.** 33. Способен вызвать восхищение.
34. Пользуется уважением у других.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
- II.** 37. Уверен в себе.
38. Самоуверен и напорист.
39. Деловит и практичен.
40. Любит соревноваться.
- III.** 41. Строгий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
- IV.** 45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептичен.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.
- V.** 49. Легко смущается.
50. Не уверен в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
- VI.** 53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
- VII.** 57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
- VIII.** 61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Бескорыстный, щедрый.
- I.** 65. Любит давать советы.

- 66. Производит впечатление значимости.
- 67. Начальственно-повелительный.
- 68. Властный.
- II.** 69. Хвастливый.
- 70. Надменный и самодовольный.
- 71. Думает только о себе.
- 72. Хитрый и расчетливый.
- III.** 73. Нетерпим к ошибкам других.
- 74. Свокорыстный.
- 75. Откровенный.
- 76. Часто недружелюбен.
- IV.** 77. Озлобленный.
- 78. Жалобщик.
- 79. Ревнивый.
- 80. Долго помнит обиды.
- V.** 81. Склонный к самобичеванию.
- 82. Застенчивый.
- 83. Безынициативный.
- 84. Кроткий.
- VI.** 85. Зависимый, несамостоятельный.
- 86. Любит подчиняться.
- 87. Предоставляет другим принимать решения.
- 88. Легко попадает впросак.
- VII.** 89. Легко попадает под влияние друзей.
- 90. Готов довериться любому.
- 91. Благорасположен ко всем без разбору.
- 92. Всем симпатизирует.
- VIII.** 93. Прощает все.
- 94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
- 95. Великодушен и терпим к недостаткам.
- 96. Стремится покровительствовать.
- I.** 97. Стремится к успеху.
- 98. Ожидает восхищения от каждого.
- 99. Распоряжается другими.
- 100. Деспотичный.
- II.** 101. Сноб (судит о людях по рангу и личным качествам).
- 102. Тщеславный.
- 103. Эгоистичный.

104. Холодный, черствый.

III. 105. Язвительный, насмешливый.

106. Злобный, жестокий.

107. Часто гневливый.

108. Бесчувственный, равнодушный.

IV. 109. Злопамятный.

110. Проникнут духом противоречия.

111. Упрямый.

112. Недоверчивый и подозрительный.

V. 113. Робкий.

114. Стыдливый.

115. Отличается чрезмерной готовностью.

116. Мягкотелый.

VI. 117. Почти никогда и никому не возражает.

118. Ненавязчивый.

119. Любит, чтобы его опекали.

120. Чрезмерно доверчив.

VII. 121. Стремится снискать расположение каждого.

122. Со всеми соглашается.

123. Всегда дружелюбен.

124. Всех любит.

VIII. 125. Слишком снисходителен к окружающим.

126. Старается утешить каждого.

127. Заботится о других в ущерб себе.

128. Портит людей чрезмерной добротой.

Комментарии к вопроснику Лири:

Обработка ответов по вопроснику Лири происходит следующим образом:

«Например» первый вектор – «Авторитарный». Этот вектор в утверждениях вопросника встречается 4 раза – утверждения 1–4, 33–36, 65–68, 97–100.

Считаете, сколько раз вы поставили «да» (+). Например, 10. Смотрите на странице «Типы отношений к окружающим» свое значение (от 9 до 12 – доминантный, энергичный...).

При подсчете индексов «доминирование» и «дружелюбие» вставляете числовые значения факторов.

Приложение 5

Активное слушание

«Так как вы – новичок, я хотел бы посвятить вас в некоторые детали. Босс, вероятно, сказал вам, что печатать документы и разносить почту – самые главные ваши обязанности. Ну, возможно, так оно и есть, но знаете, ответы на телефонные звонки будут отнимать большую часть вашего времени. Теперь по поводу документов. Больше всего заданий дает Гудвин, но основная часть того, что он дает, не имеет отношения к службе, поэтому я бы был осторожен, прежде чем тратить время на выполнение его личных поручений. Мэйсон много заданий не даст, но для вас будет лучше напечатать это сразу же, потому что она — настоящая стерва. И еще этот Паулсон – он всегда бросает материал на стол в последнюю минуту, хотя я прошу давать мне задания хотя бы за два дня до срока.

Ситуация с почтой – очень хитрая, но вы привыкнете к этому. Почта поступает дважды в день – в 10 утра и в 2 часа дня. Вы должны забирать почту, которая оставляется на столе в Чарльз_Холле. Если у вас будет

действительно срочный материал, возьмете его прямо в почтовом отделении университета, в Харпер_Холле. Нужно пройти немного дальше, но для срочного материала так будет лучше. Добравшись до Макдэниэл Холла, займитесь сортировкой. Вы должны быть уверены, что сюда доставлена только почта для сотрудников, работающих в этом здании. Если будет что-то чужое, упакуйте это обратно и пометьте: «Вернуть на почтовое отделение университета».

И по поводу перерывов. У вас будет десять минут утром, сорок минут в середине дня и пятнадцать минут – во второй половине дня. Советую вам отлучиться до перерыва на занятиях в 10:30. Это время – что-то вроде часа пик. У троих учителей в это время присутственные часы, и студенты собьют вас с ног (если их не задержат). Если пообедаете в 11:45, вернетесь до того, как подойдет основная масса служащих.

Ах да, еще одно. От вас требуется звонить Джено в 8:15 и будить его. Если вы забудете, он очень обидится.

Ну, удачи вам!»

Вопросы после текста:

1. Куда нужно отправлять чужую почту?
2. Как часто приходит почта?
3. Когда вы должны возвращаться с завтрака?
4. В чем проблема с заданиями Паулсона?
5. Кто дает больше всего работы?
6. Что за проблема с заказами Гудвина?
7. Каковы ваши основные обязанности, с точки зрения босса?
8. Откуда вы берете приходящую почту?
9. Где расположено почтовое отделение?
10. Сколько минут на перерыв у вас утром?
11. Когда лучше всего устраивать второй перерыв?
12. Кого нужно будить по телефону?

Приложение 6

Неприятный разговор

Совет директоров так и не смог прийти к согласию относительно того, какие качества Кэтрин неприемлемы для DecisionTech. Их было слишком много. Во-первых, она была немолода – просто старуха, во всяком случае по меркам Кремниевой долины. Ей было 57 лет. Мало того, у нее не было опыта работы в высокотехнологичной компании, если не считать членства в совете директоров в Trinity Systems — крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, в частности в автомобилестроении.

И по документам, и фактически Кэтрин принадлежала к старой школе менеджеров, к «синим воротничкам», и очень сильно отличалась от руководителей DecisionTech, большинство из которых никогда не работали за пределами Кремниевой долины. Многие из них любили похвастаться, что после окончания колледжа надевали официальный костюм разве что на свадьбу. Неудивительно, что после того, как председатель совета директоров предложил назначить на должность CEO Кэтрин, члены совета усомнились в его здравом уме. Но ему удалось убедить их. Но главной причиной (хотя о ней все предпочитали молчать) было плачевное состояние компании. Председатель дал понять, что выбор небогат: мало кто из действительно толковых руководителей согласится взяться за неблагодарную работу по наведению порядка в разваливающейся компании.

В первый свой рабочий день она организовала небольшой прием, на второй день провела беседы с каждым из руководителей подразделений. Все остальное время она ходила по офисам, болтала с сотрудниками и молча сидела на всех совещаниях, на какие только могла попасть.

Кэтрин не пугало полное незнание программирования, более того, она была уверена, что в этом ее преимущество. Большинство ее подчиненных буквально с места двинуться не могли под грузом своих самых современных знаний, как будто именно они должны писать программы и заниматься дизайном продуктов, способных вознести компанию на гребень успеха. Кэтрин знала, что Джек Уэлч сделал General Electric лидером отрасли, не будучи специалистом по производству тостеров, а Херб Келлехер создал Southwest Airlines не потому, что день и ночь летал на самолетах.

Никто, включая подчиненных, не считал топ-менеджеров DecisionTech командой, и Кэтрин полагала, что это не случайно. Очевидно, по причине блестящего образования и уверенности в собственном интеллектуальном превосходстве топ-менеджеры во время собраний вели себя так, что Кэтрин с тоской вспоминала свой автозавод. Никто не проявлял откровенной враждебности и даже не спорил, однако явственно ощущалось внутреннее напряжение. В результате принимаемые решения казались обреченными на неудачу, дискуссии вертелись вокруг пустяков, беседа не клеилась. Присутствующие откровенно ждали окончания совещаний. Тем не менее, какой бы плохой ни казалась эта команда, все ее члены по отдельности были весьма приятными и разумными людьми. Почти все.

Майки, директор по маркетингу. На отдел маркетинга в DecisionTech возлагались большие надежды, и совет директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе – Майки, как она просила себя называть. В Долине она считалась гением брендинга. Удивительно, что при этом ей не доставало элементарных навыков общения.

На совещаниях она говорила больше всех и время от времени выдавала блестящие идеи, но чаще ее выступления сводились к тому, что во всех других компаниях, где ей доводилось работать, было куда лучше, чем в DecisionTech. Возникало ощущение, что в

компании она посторонний наблюдатель и вообще человек случайный. Она никогда не вступала в спор с руководителями других отделов, но все знали ее привычку выразительно закатывать глаза в ответ на любое критическое замечание. Кэтрин пришла к выводу, что Майки просто не понимает, как всех раздражает, иначе она не осмелилась бы вести себя столь вызывающе. Неудивительно, что в компании ее недолюбливали больше других, несмотря на все ее таланты и успехи. Больше, чем Майки, пожалуй, не любили только Мартина.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Все вышли, дверь закрылась, Кэтрин и Майки остались вдвоем. Кэтрин уже пожалела о своей затее. Больше всего на свете ей хотелось убежать куда-нибудь, остаться одной. «Ничего не выйдет», — обреченно думала она, зная, что назад пути нет. Майки, казалось, искренне не понимала, что происходит. Кэтрин не могла решить, на руку ей это или нет. Вскоре, однако, все станет ясно. — Нам предстоит трудный разговор, Майки. — Правда? — На долю секунды маска невозмутимости слетела с лица Майки, но тут же вернулась снова. Кэтрин глубоко вздохнула и сразу приступила к сути дела: — Я думаю, что вы не подходите этой команде. И мне кажется, вы и сами это знаете. Понимаете, о чем я говорю? На лице Майки проступил ужас, что оказалось для Кэтрин полнейшей неожиданностью. «Неужели она не понимала, к чему все идет?» — спросила себя Кэтрин.

Майки не находила слов: — Я? Вы, должно быть, шутите? Среди всех в этой команде... Вы думаете, что я... — Не в состоянии закончить фразу, она только бессмысленно повторила: — Я? Теперь, когда карты были раскрыты, Кэтрин почувствовала облегчение. Ей неоднократно приходилось иметь дело с трудными подчиненными, и она умела сохранять твердость и не поддаваться жалости. К тому же Майки, несомненно, была очень умна. — Почему вы так говорите? — Наконец Майки удалось сформулировать вопрос. Кэтрин спокойно принялась объяснять: — Вы не уважаете своих коллег, Майки. Вы не стремитесь к открытому, доброжелательному общению. Во время совещаний вы всех отвлекаете и мешаете работать, в том числе и мне. — Несмотря на уверенность в своей правоте, Кэтрин внезапно осознала, какими глупыми могут показаться ее обвинения любому, кто не знает истинного положения вещей. — Вы

считаете, что я не уважаю коллег? А по-моему, это они не уважают меня! – Едва произнеся эти слова, Майки поняла, что они больше похожи на самообвинение, и поспешила исправить впечатление: – Они не ценят мою компетентность, мой богатый опыт. Они вообще не понимают, как продвигать программное обеспечение! Кэтрин молча слушала, убеждаясь в своей правоте с каждым словом Майки. Почувствовав это, Майки заговорила спокойнее, но с почти нескрываемой язвительностью: – Кэтрин, по вашему мнению, как отреагирует совет директоров на мой уход из компании? Не прошло и месяца, как в результате вашей деятельности ушли руководители сразу двух отделов – продаж и маркетинга. Будь я на вашем месте, я бы забеспокоилась. – Благодарю за заботу, Майки. – В голосе Кэтрин слышался едва заметный сарказм. – Но моя задача состоит отнюдь не в сохранении хороших отношений с советом директоров. Моя задача, напомню вам, заключается в создании команды, которая принесет этой компании успех. – Более мягким тоном она закончила: – Но я не думаю, что вам нравится быть частью этой команды. Майки уже полностью овладела собой: – Вы что, всерьез полагаете, что, выгнав меня, сильно поможете DecisionTech? Кэтрин кивнула: – Я абсолютно уверена в этом. И, честно говоря, думаю, что так будет лучше и для вас самой. – Откуда вам это знать? Кэтрин попыталась придать своему голосу искренность и сочувствие: – Видите ли, вы сможете найти компанию, в которой по достоинству оценят ваши знания и стиль работы. – На этом Кэтрин хотела закончить, но потом решила, что Майки будет полезно услышать критику: – Но это будет непросто, если вы не научитесь видеть себя со стороны. – Что вы хотите этим сказать? – Я хочу сказать, что вас не любят, Майки. Возможно, дело в DecisionTech...

Майки не дала ей договорить: – Конечно, в DecisionTech, потому что у меня никогда и нигде не было никаких проблем. Кэтрин была уверена, что это неправда, но решила не сыпать соль на рану: – Тогда нет никаких сомнений в том, что в другой компании вам будет лучше. Майки сидела, уставившись в стол. Кэтрин решила, что ее собеседница анализирует ситуацию, даже пытается понять свои ошибки. Как вскоре выяснилось, Кэтрин ошибалась.

Майки поднялась и, извинившись, вышла, «чтобы собраться с мыслями», как она объяснила. Через несколько минут Майки вернулась еще более возбужденная и решительная: – Значит, так. Я не буду писать заявление по собственному желанию. Вам придется уволить меня. А мой муж – адвокат, и я вам обещаю самый неприятный судебный процесс, который вам вряд ли будет легко выиграть. Если на Кэтрин и произвели впечатление эти слова, она не подала виду. Совершенно искренне и доброжелательно она произнесла: – А я и не увольняю вас. И вам не придется уходить. Майки остолбенела. Кэтрин невозмутимо продолжала: – Но вам придется полностью изменить свое поведение. И как можно скорее. – Кэтрин замолчала, давая Майки возможность переварить это заявление, и добавила: – Хотя, честно говоря, не думаю, что вам этого хочется.

По выражению лица Майки можно было понять, что ей действительно этого не хочется, и она довольно агрессивно заметила: – Я не думаю, что мое поведение кому-то мешает. Кэтрин откликнулась: – Конечно, это не единственная проблема DecisionTech, но очень серьезная. Вы не принимаете участия в работе других отделов. Вы обижаетесь на критику своих коллег и не извиняетесь, когда допускаете ошибки или обижаете кого-то. – Когда это я кого-то обижала? — возмутилась Майки. Кэтрин не могла понять: Майки прикидывается или отличается поразительной невосприимчивостью? В любом случае Кэтрин должна была объяснить свои претензии, причем спокойно. Она вздохнула и начала: – Я даже не знаю, с чего начать. Ваше постоянное закатывание глаз. Грубые и неуважительные замечания – вспомните, как вы назвали Мартина высокомерным сукиным сыном. Нежелание посещать семинары по продажам, хотя это важнейшая задача компании. Неужели этим вы никого не обидели? Майки оскорбленно молчала. Подавленная словами Кэтрин, она, казалось, впервые поняла всю серьезность своего положения, однако так просто сдаваться не собиралась: – Хватит мне рассказывать, как я всем мешаю. И не ждите, что я стану подстраиваться под это стадо. Но облегчать вам жизнь я тоже не собираюсь, и не рассчитывайте, что я добровольно уйду из компании. Это вопрос принципа. Кэтрин не утратила спокойствия:

– Принципа? Какого же? У Майки явно не было ответа на этот вопрос. Она лишь холодно взглянула на Кэтрин и покачала голо-

вой. Некоторое время обе собеседницы молчали. Кэтрин не соби-
ралась нарушать тишину: ей хотелось, чтобы Майки поняла всю
бессмысленность своих возражений. Майки не выдержала первой:
– Я требую выходного пособия в размере трехмесячного оклада,
опциона на мою долю акций и официального отчета, что я ушла по
собственному желанию. В душе Кэтрин была довольна, что хотя
бы на таких условиях Майки покинет коллектив, однако согла-
ситься на ее ультиматум было бы тактической ошибкой. Поэтому
после паузы она сказала: – Не уверена, что вы все это получите, но
сделаю все, что в моих силах. Всего доброго. Некоторое время
Майки переваривала это заявление: – Вы что, хотите вышвырнуть
меня отсюда прямо сейчас? Даже не дадите поужинать? Кэтрин
кивнула: – Свои вещи заберете из офиса на следующей неделе. То-
гда же встретитесь с HR. Конечно, если у меня получится добиться
для вас всего, о чем вы просите. – Вы хоть понимаете, что компа-
нии теперь конец? – Майки откровенно пыталась разозлить
Кэтрин. – У вас же некому руководить продажами и маркетингом.
И я не удивлюсь, если из моего отдела уйдут лучшие сотрудники.
Но Кэтрин привыкла к подобным выпадам, к тому же провела до-
статочно времени с рядовыми сотрудниками отдела маркетинга,
чтобы понять, что и они не раз страдали от скверного характера
своей начальницы. Однако решила продемонстрировать некото-
рую неуверенность: – Конечно, я с пониманием отнесусь к их же-
ланию покинуть компанию, но надеюсь, что до этого не дойдет.
Майки покачала головой, точно хотела разразиться новой тирадой,
но вместо этого молча взяла свой ноутбук и вышла.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Не успела Кэтрин открыть совещание, как Ник спросил: – А где
Майки? Кэтрин оповестила всех присутствующих, изо всех сил
стараясь скрыть удовлетворение: – Майки не вернется. Она ушла
из компании. На лицах присутствующих появилось удивление – со-
всем не то выражение, какого ожидала Кэтрин. Джен спросила без
всяких эмоций: – И как же это произошло? Официальным тоном
Кэтрин сказала: – Прежде всего это конфиденциальная информа-
ция, связанная с юридическими проблемами, и она не должна
выйти за пределы этой комнаты. Все кивнули.

– Я убедилась, что Майки не намерена менять свое поведение, которое мешает созданию команды. Поэтому я попросила ее оставить DecisionTech. Все молчали, глядя друг на друга и на яркие буклеты, все еще лежавшие на столе. Наконец заговорил Карлос: – Да, дела... Я даже не знаю, что сказать. Как она восприняла это? И что теперь будет с маркетингом? У Ника тоже были вопросы: – А что мы скажем ее сотрудникам? А прессе? Хотя Кэтрин удивила их реакция, она быстро нашлась с ответом: — Я не стану передавать вам наш с Майки разговор. Скажу лишь, что она была несколько удивлена и раздражена, что совершенно естественно в подобной ситуации. Группа ждала ответов и на остальные вопросы. Кэтрин пришлось продолжить: – А что касается директора по маркетингу, будем искать замену. По счастью, у нас в компании много опытных работников, которые смогут какое-то время выполнять обязанности Майки. Я в этом не сомневаюсь.

– Позвольте мне рассказать одну историю из моей жизни. Историю, которую я не очень люблю вспоминать. Все заинтересовались. Кэтрин нахмурилась, ей действительно было неприятно вспоминать прошлое. — На последнем курсе бизнес-школы я устроилась на работу в одну очень известную компанию розничной торговли в Сан-Франциско. Я возглавила отдел финансового анализа, совсем крохотный. Это была моя первая руководящая должность, хоть и по контракту, но я надеялась после окончания бизнес-школы получить в этой компании штатную должность.

Хотя Кэтрин никогда не была блестящим оратором, рассказывать она умела. – Мне достались замечательные подчиненные, знатоки своего дела, настоящие труженики. Среди них выделялся один молодой человек, назовем его Фред, который был расторопнее и смысленнее других. Он с готовностью выполнял все мои поручения и вскоре стал моей правой рукой. – Мне бы такую неприятную историю, – прокомментировал Ник. Кэтрин подняла брови: – Но это только начало. Дело в том, что остальные сотрудники терпеть не могли Фреда. И, честно сказать, меня он тоже раздражал. Он никогда никому не помогал, но обожал похвастаться своими успехами, отрицать которые не могли даже самые ярые его недоброжелатели. Мои подчиненные не раз приходили ко мне с жалобами на Фреда. Я их внимательно выслушивала, но не придавала их недовольству особого значения, хоть и пыталась несколько раз

поговорить с Фредом о его поведении – скорее для проформы. Для себя я решила, что коллеги ему просто завидуют. И уж конечно, я не собиралась докладывать об этой ситуации руководству. Подчиненные, казалось, сочувствовали Кэтрин. Она продолжила: – Постепенно отдел стал работать хуже, и мне пришлось все больше работы перекладывать на Фреда. Он порой ворчал, но по-прежнему умудрялся справляться. Мне казалось, что он один работает за весь отдел. Вскоре обстановка в отделе окончательно испортилась, и я уже не могла добиться от подчиненных тех результатов, что были прежде. Снова сотрудники обратились ко мне с жалобой на Фреда, и я поняла наконец, что он виноват в ситуации в гораздо большей степени, чем я могла предположить. Я не спала всю ночь, много думала и наутро приняла первое важное управленческое решение. – Вы уволили его, – предположил Джеф. Кэтрин стыдливо призналась: – Нет. Я повысила его в должности. Все онемели от удивления. Кэтрин грустно покачала головой: – Да-да. Фред стал моим заместителем. Две недели спустя трое из семерых аналитиков уволились, и отдел погрузился в хаос. Мы не смогли подготовить отчет, и мой начальник вызвал меня и попросил объяснить, что происходит. Я объяснила ситуацию с Фредом и причину ухода сотрудников. На следующий день он тоже принял важное управленческое решение. Джеф опять попытался угадать: – Он уволил Фреда? Кэтрин горько улыбнулась: – Вы почти угадали... **Продолжите.**

В следующем году DecisionTech значительно увеличила объем продаж и достигла запланированных показателей прибыли за три квартала вместо четырех. Фигурально выражаясь, компания прочно обосновалась в высшей лиге и серьезно претендовала на звание чемпиона. Теперь нужно было максимально оторваться от ближайшего конкурента.

1. Как бы Вы оценили действия Кэтрин?
2. Можно ли было иначе решить проблему?
3. Какие шаги стоит предпринять Кэтрин дальше?

Вопросы для самопроверки.

1. Приведите пример, когда какой-либо разговор нельзя назвать коммуникацией.
2. Какой из психологических законов коммуникаций кажется Вам несущим наибольшие проблемы для коммуникации?
3. От чего зависит эффективность коммуникации
4. Что такое коммуникативная компетентность? В чем может проявляться коммуникативная некомпетентность?
5. Из чего состоит любая ситуация общения?
6. Манипуляция, это стиль жизни или система ситуативных игр?
7. Перечислите предпосылки для эффективного общения
8. Для чего необходимо активное слушание?
9. Перечислите приемы активного слушания:
10. Какие правила необходимо соблюдать для эффективного общения?
11. Как Вы можете охарактеризовать эффект каузальной атрибуции?
12. Перечислите помехи и барьеры в общении:
13. Приведите некоторые приемы защиты от манипуляции
14. Что такое денотация?
15. Назовите основные опции невербальной коммуникации:
16. Назовите пять основных категорий невербального поведения по Экману и Фризену:
17. Что изучает проксемика?
18. Что относится к такесическим средствам общения?
19. Люди производят на нас различное впечатление. Назовите наиболее важные характеристики, которые на этот процесс влияют:
20. В чем особенность медленной коммуникации?
21. В чем «коварство» закона целостности информации?
22. Какие факторы могут влиять на активное слушание?
23. Какие уровни коммуникации выделил Клод Шеннон?

Приложение 8

Патрик Ленсиони в работе Идеальный командный игрок назвал три качества, которыми должен обладать такой человек: скромность, жажда деятельности и чуткость. Далее он предложил вопросы, которые с его точки зрения позволяют оценить эти качества. В данном приложении они даны.

Вопросы для собеседований.

Ниже привожу несколько вопросов, которые помогут вам выявить скромных, испытывающих жажду деятельности и чутких соотрудников.

Скромность.

«Расскажите о самых важных достижениях в вашей карьере». Посмотрите, сколько раз кандидат скажет «мы» вместо «я». Конечно, результат не сводится к простому подсчету.

В том случае, если человек говорит о себе скорее индивидуально, не как о члене команды, выясните, приходилось ли ему работать самостоятельно или с другими коллегами. *«Назовите самый неловкий момент в вашей карьере. А самую большую неудачу?»* Посмотрите, как кандидат будет оценивать трудности, с которыми ему приходилось сталкиваться, насколько они его гнетут. Люди, отличающиеся скромностью, как правило, не боятся рассказывать об эпизодах, которые выставляют их не в самом выгодном свете, потому что несовершенство не выводит их из зоны комфорта. Постарайтесь также разобраться, насколько велика доля вины кандидата в том или ином провале.

«Как вы справились с неудачей?» И снова постарайтесь, чтобы кандидат привел конкретные примеры, как он принял ответственность за случившееся, какой урок вынес и применил ли полученный урок на практике.

«В чем ваша самая большая слабость?» Да, это трудный вопрос, но он же и самый значимый. Важно, чтобы ответы относились к реальности и были слегка болезненными. Кандидаты, подающие свои слабости как достоинства («Я беру на себя слишком много» или «Мне трудно говорить «нет»»), часто боятся признавать свои истинные недостатки. Чтобы этого избежать, неплохо подготовить кандидата к этому вопросу. Скажите ему: *«Я действительно хочу понять, что вы хотели бы в себе изменить».*

Еще лучше, если вы зададите вопрос так: «Над чем бы вам посоветовали поработать ваши лучшие друзья?» Смысл полученных ответов не в том, чтобы узнать истинные слабости (если, конечно, речь не о маньяке-убийце), но в том, чтобы понять, способен ли кандидат спокойно их признать. «Комфортно ли вы себя чувствуете, когда надо принести

или принять извинения?» Обращайте внимание на детали. Люди, наделенные истинной скромностью, не боятся сказать, что они виноваты, и с благодарностью принимают искренние извинения других. Те, у кого есть эта черта, обычно могут привести конкретные примеры. «Расскажите мне о ком-нибудь, кто лучше вас в том, что действительно имеет для вас значение». Понаблюдайте, способен ли кандидат искренне восхищаться более способными и талантливыми людьми. У человека, наделенного скромностью, с этим проблем нет. А вот у эгоцентристов — очень часто.

Жажда деятельности.

«Расскажите о самой трудной работе, с которой вы сталкивались». Ищите примеры, когда кандидат действительно шел на жертвы, но делал это с радостью. Иными словами,

человек должен не жаловаться, а быть благодарным за полученный опыт.

«Чем вам нравится заниматься в нерабочее время?» Если кандидат начнет рассказывать о множестве увлечений, это может говорить о том, что он рассматривает работу как источник получения средств для других, более важных занятий. Я не хочу сказать, что существует какой-то особый вид деятельности, свидетельствующий о том, что кандидат не испытывает жажды к работе. И, конечно, я не советую вам искать кандидатов, не имеющих интересов вне офиса. Однако длинный список хобби, включающий все что угодно — от экстремальных лыж и охоты за штормами до всепоглощающей игромании — может служить «красным флажком», что такой человек, скорее всего, не будет ставить нужды команды выше личных дел. «Когда вы были подростком, вам приходилось много работать?» Ищите особенности — как правило, вам будут рассказывать о школьных годах, спорте или подработках. Если речь пойдет о спорте, простое участие не

важно. Обращайте внимание на примеры трудностей, необходимости поступаться чем-либо и работоспособности. Мне нравится спрашивать людей о том, насколько тяжело им приходилось в старших классах. Они действительно пытались добиться лучших результатов? Искали ли они работу? Приходилось ли им тренироваться на пределе сил? Не ищите конкретный ответ, скорее слушайте, что вам рассказывают, и отмечайте реальные примеры, характеризующие трудолюбивого человека. А трудолюбие – как правило, хоть и не всегда, – закладывается на заре жизни.

«Какими были ваши обычные часы работы?» Трудолюбивые люди обычно не стремятся работать с девяти до шести, если только этого не требует особая жизненная ситуация. А если их график именно такой, то они, как правило, берут дополнительную работу на дом. Конечно, бывает, что люди привязаны к жесткому графику, работают с девяти до шести и после этого им необходимо отрешиться от работы. Но если кандидата удовлетворяет предсказуемый график, если он слишком много говорит о «балансе между работой и личной жизнью», вполне возможно, что он не слишком-то горит жаждой деятельности. И снова – это не безоговорочный показатель, а всего лишь еще один «красный флажок». Никто из нас не станет защищать утверждение, что работа важнее семьи. Вовсе нет. Просто я хочу сказать, что, если кандидат слишком акцентирует внимание на графике работы, он, возможно, не тот горящий жаждой деятельности командный игрок, которого вы ищете.

Чуткость.

Непросто распознать, умеет ли кандидат взаимодействовать с людьми, задав какой-то специальный вопрос. Поэтому важно в ходе рекрутингового процесса наблюдать за его поведением, за тем, как он отвечает на вопросы. Вот почему необходимо создать ситуации, отличные от традиционного собеседования. Посмотрите, как соискатель обращается с официантами, продавцами в магазинах и водителями такси. Некоторым кандидатам удастся на собеседовании, которое проходит по отрететированному образцу, замаскировать свою социальную неуклюжесть, однако в нестандартной ситуации сделать это намного труднее.

Вот несколько вопросов, которые помогут выявить чуткость и внимание к людям.

«Как бы вы охарактеризовали себя как личность?» Смотрите, насколько точно человек описывает те свойства, которые вы наблюдаете воочию, насколько он склонен к самоанализу. Чуткие люди в целом знают себя, им интересно поговорить о своих сильных и слабых сторонах. Те же, кого такой вопрос сильно удивит, а то и выбьет из колеи, возможно, не слишком хорошо умеют взаимодействовать с другими людьми. «Какие из ваших поступков раздражают близких вам людей?» Каждый из нас порой кого-то раздражает. Особенно в домашнем кругу. Даже самые чуткие люди от этого не свободны, но они об этом осведомлены. И стараются на работе держать себя в рамках.

«Какой тип людей раздражает вас больше всего и как вы с ними справляетесь?» Здесь следует отмечать такие качества, как самоосмысление и самоконтроль. Чуткие люди знают, кто для них главный раздражитель, где их большая мозоль, и отдают себе отчет в том, что кое-какие из таких мозолей — их личные проблемы. Кроме того, они знают, как

общаться с раздражающими их персонами в конструктивном ключе. «Могли бы ваши бывшие коллеги охарактеризовать вас как человека, способного к сопереживанию?» или «Вы можете привести пример, когда проявляли сочувствие к коллеге?»

Некоторые используют термин «эмпатия». Суть в том, способен ли кандидат сопереживать окружающим его людям. Одни люди менее других склонны к эмпатии. И это нормально. В ответе на этот вопрос отмечайте признаки того, что кандидат ценит такое качество, как эмпатия, и способен видеть свои сильные и слабые стороны в этом отношении. Возможно, самый главный вопрос, который интервьюер может задать, чтобы убедиться в чуткости кандидата: «Хотел бы я работать с ним бок о бок каждый день?» Чуткие люди, как правило, формируют ощущение, что с ними будет приятно проводить время. Само по себе одно лишь это качество не может служить причиной, чтобы нанимать человека на работу, если со скромностью или жаждой деятельности дело у него обстоит неважно. Но это определенно важная веха в процессе рекрутинга.

Отзывы о кандидатах.

Менеджерская аттестация.

Есть ряд вопросов, которые менеджер может задать себе, желая определить, присущи ли его сотруднику скромность, жажда деятельности и чуткость. Предложенная ниже простая шкала даст количественную базу для процесса оценки.

3 – Чаще всего. 2 – Иногда. 1 – Редко.

Скромность.

Способен ли сотрудник искренне и без колебаний хвалить своих коллег?

С готовностью ли он признает свои ошибки?

Может ли он искренне сознаться в своих недостатках?

Готов ли он считать свои успехи достижениями команды?

Готов ли он выполнять менее квалифицированную работу ради блага команды?

Умеет ли просить прощения и принимать извинения?

Жажда деятельности.

Готов ли сотрудник делать больше, чем требует его текущая работа?

Ищет ли он возможности сделать что-то вне рамок должностных обязанностей?

Ощущает ли он ответственность за успехи всей команды?

Выражает ли он готовность работать сверхурочно, думает ли о деле в нерабочие часы?

Готов ли он в случае необходимости заниматься малопривлекательными задачами?

Относится ли он со страстью к командным целям?

Чуткость.

Понимает ли сотрудник, что чувствуют его коллеги во время встречи и общения с ним?

Умеет ли он сопереживать членам команды? Проявляет ли интерес к жизни и делам коллег?

Он хороший слушатель?

Знает ли он о том, какое влияние его слова и поступки оказывают на других людей?

Способен ли он корректировать свое поведение и манеры в зависимости от хода беседы или сложившихся отношений?

Если сотрудник — идеальный командный игрок, среди его ответов будет очень мало «Иногда» и практически не будет ответов «Редко».

Нельзя не отметить, что каждый человек уникален. Приведенные выше вопросы не призваны служить четко определенными количественными индикаторами наличия у сотрудника скромности, жажды деятельности или умения общаться. Скорее, их цель — подкрепить интуитивное ощущение того, в какой степени сотрудник наделен тремя достоинствами. Такая аттестация может послужить полезным подспорьем интуиции.

Самооценка сотрудников.

Я убежден, что самый эффективный способ оценки сотрудников — попросить их дать оценку самим себе. Конечно, это не всегда работает. Некоторые сотрудники — те, кому *сильно* не хватает способности взаимодействовать с другими людьми, — могут даже не отдавать себе отчет в этом недостатке. Те, кто *полностью* лишен скромности, часто не в состоянии признаться себе в этом. А те, кто *определенно* не горит жаждой деятельности, могут стыдиться необходимости признать, что им не хватает страсти или приверженности командному делу. Но большинство сотрудников искренне готовы признать свои недостатки, понимая, что суть подобного процесса заключается не в наказании, а в совершенствовании и желании убедиться, что обстановка в команде не безнадежная. Самооценка позволяет сотрудникам взять на себя ответственность за свое развитие, что снижает вероятность того, что они займут оборонительную позицию. Лучший способ предоставить сотрудникам возможность оценить себя — это задать им четкие вопросы, сформулированные так, чтобы на них дали честные ответы. Как показывают личные собеседования, лучший способ этого добиться — попросить сотрудников ответить, что о них сказали бы их коллеги. Это тоже самооценка, но в ее основе будет лежать наблюдаемое поведение. Ведь даже идеальный командный игрок не может просто правильно относиться к делу — он должен также продемонстрировать и правильное поведение, причем понятное для окружающих.

Анкета самооценки сотрудника.

Используйте шкалу, представленную ниже, чтобы оценить, насколько каждое из утверждений применимо к вашей работе в команде. Отвечайте как можно более честно: так вам будет легче определить, какое из качеств нуждается в развитии.

3 – Чаще всего. 2 – Иногда. 1 – Редко.

Скромность.

Мои коллеги сказали бы, что:

1. Я не колеблясь делаю им комплименты, хвалю их.
2. Я легко признаю свои ошибки.
3. Я готов выполнять менее квалифицированную работу ради блага команды.
4. Я с радостью готов считать свои успехи достижениями команды.
5. Я искренне признаю в своих недостатках.
6. Я с достоинством прошу прощения и принимаю извинения.

Сумма баллов за скромность.

Жажда деятельности.

Мои коллеги сказали бы, что:

7. Я готов делать больше, чем требует моя работа.
8. Я отношусь со страстью к командным целям.
9. Я ощущаю ответственность за успехи всей команды.
10. Я готов работать сверхурочно, думаю о деле в нерабочие часы.
11. Я рад и готов в случае необходимости заниматься малопривлекательными задачами.
12. Я ищу возможности сделать что-то вне рамок должностных обязанностей.

Сумма баллов за жажду деятельности.

Чуткость.

Мои коллеги сказали бы, что:

13. Я в целом понимаю, что они чувствуют во время встречи и общения со мной.
14. Я умею сопереживать членам команды.
15. Я проявляю интерес к их жизни и делам.

16. Я умею слушать.

17. Я понимаю, какое влияние мои слова и поступки оказывают на других людей.

18. Я умею корректировать свое поведение и манеры в зависимости от хода беседы или сложившихся отношений.

Сумма баллов за чуткость.

Общая оценка.

17–18 баллов: у вас очень хорошо развито это качество.

14–16 баллов: для того чтобы стать идеальным командным игроком, вам необходимо немного поработать над развитием этого качества.

13 баллов и меньше: для того чтобы стать идеальным командным игроком, вам потребуется серьезно усовершенствовать это качество.

Приложение 9

А. Ф. Денисов⁶⁶

КОВАРНОЕ ОБОЯНИЕ КРЕАТИВНОСТИ, ИЛИ КАК ЕЕ ОБУЗДАТЬ: УПРАВЛЕНИЕ КРЕАТИВНОСТЬЮ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ЕМКИХ КОМПАНИЯХ

(по материалам этого кейса написана статья «Управления креативными сотрудниками во время пандемии»)

Креативные сотрудники любой компании, а особенно интеллектуально-емких, являются как особой ценностью для компании, так и существенной проблемой с точки зрения управления ими. Они не признают регламентов и корпоративных норм, они своенравны и талантливы одновременно. Рассказ о особенностях работы с креативным потенциалом одной из компаний лег в основу данного кейса.

Было уже поздно, почти все сотрудники компании «Постер» разошлись после очередного «мозгового штурма». Конечно, острота рассматриваемой проблемы уменьшилась, но руководитель компании Денис Максимович понимал, что она не решена до

⁶⁶ При подготовке кейса использована информация, предоставленная компанией «Постер-Групп», а также материалы открытых публикаций.

конца. Одной из причин, как он считал, является сложный характер генераторов идей. Хотя вся история компании свидетельствовала, что сегодняшним успехам компания обязана в том числе и этим сложным, но талантливым людям.

История компании POSTER.

История компании началась в 1993 г., когда в Санкт-Петербурге было организовано рекламное агентство POSTER. Первыми заказами были разработка фирменного стиля и изготовление визиток. Кроме того, разрабатывалась реклама в метро, на часах. На тот момент коллектив «Постера» был немногочленным.

В 1994–1995 гг. компания выходит на рынок наружной рекламы. Первым серьезным клиентом была компания Philips, чей генеральный директор в России Крисс Райкин поверил в потенциал «Постера». Первым шагом в этой сфере было изготовление и монтаж крышной установки для официального представительства Philips. Эта установка была размещена на Невском проспекте рядом с памятником Кутузову, и она поразила весь город.

Затем была реклама на речных трамвайчиках, своеобразных символах города.

Компания первой использует рекламу на такси. При этом следовало такое сопровождение: «Если вас тормозит девушка, обязательно остановитесь. Возможно, это рекламная акция Philips, и вам подарят фирменную продукцию».

Вторым значительным клиентом компании была фирма UMA и размещение биллборда форматом 3 x 6 м с рекламой бренда «Samsung» на стене здания в Санкт-Петербурге.

Генеральный директор «Постера» вспоминает, что первые конструкции были из фанеры и изготовлялись всеми сотрудниками компании, включая ее настоящего генерального директора.

Благодаря успешному началу и командной работе «Постера» в период с 1995 по 1997 г. началось активное развитие собственной сети рекламных конструкций. Помимо отдельно стоящих биллбордов форматом 3 x 6 и настенных щитов адресная программа POSTER включила в себя крышные установки и трехпозиционные outdoor-носители «Prismavision» (производство – Prismaflex Intl., Швеция), брендмауэры. Это были первые конструкции подобной технологии в России.

Директор по продажам и маркетингу компании вспоминает, как у первой такой установки из-за снега и дождя обледенел механизм. И нужно было принять решение, что с этим делать (скалывать лед опасно, запускать – тоже). Креативность всегда сопровождает риск. Рискнули запустить, лед стал ссыпаться с механизма, конструкция работала.

Заметным событием была установка рекламы Nescafe на крыше дома на Обводном канале. Весь город мог видеть огромную красную кружку — символ Nescafe.

В 1995 г. был приобретен журнал Интер-Бизнес, а в 1996 г. было организовано собственное производство световой рекламы.

В 1998 г. было выделено как самостоятельное подразделение ООО «Постер Бизнес Гифтс», компания «Постер» становится холдингом.

1 апреля 1999 г. был открыт филиал «Постер-Москва».

На первом этапе своего существования «Постер-Москва» занимал двадцатиметровую комнату с тремя столами и 2 телефонными номерами, которые всегда были заняты, т.к. работа с самого начала была напряженной и активной.

Это была работа по выполнению задачи, которая была поставлена учредителями «Постер»: опираясь на сильные плечи питерского коллектива, вывести марку «Постер» на московский и региональный рынок наружной рекламы и оказать посильную помощь в превращении брэнда «Постер» из питерского во всероссийский.

Функции московского офиса заключались в продажи рекламных возможностей POSTER, закупки outdoor-поверхностей у других операторов (баинг).

Постепенно активная работа принесла свои плоды: клиенты были довольны работой «Постера», возвращались к нам снова. Появлялись новые, их становилось все больше. География размещений расширялась, филиал занимал позиции все в новых городах нашей страны. Были установлены тесные партнерские контакты с местными саплаерами более чем в 30 городах России.

В 2000 г. компания участвовала в тендере на разработку символа чемпионата мира по хоккею, который проводился в Санкт-Петербурге, и выиграла его. Символом чемпионата стал симпатичный лось, а город, с метких слов директора «Постер Бизнес Гифтс», стал

Лосебургом. «По количеству лосей на дорогах можно сказать – финские дороги отдыхают», говорит руководитель П.Б.Г.

Расширение «Постера» на Северо-Запад ознаменовалось установкой первых рекламных конструкций в 2001 г. в таких замечательных городах, как Великий Новгород, Псков, Вологда, Архангельск.

Очередным шагом вперед стало присоединение к холдингу «Постер» компании-владельца конструкций в 7 городах России «Форт Медиа», продажами мест которой занимается «Постер-Москва».

Февраль 2001 г. для «Постера» – это начало активной экспансии в российские регионы. «Постер» становится всероссийским брендом. Были установлены и куплены рекламные сети в Саратове, Кирове, Перми, Челябинске, Екатеринбурге, Омске и Новосибирске.

Когда есть обширная сеть рекламных носителей, появляется желание самостоятельно обеспечить ее продукцией широкоформатной печати. Поэтому в 2002 г. было открыто производство широкоформатной печати. Компания приобрела и запустила в эксплуатацию принтера VUTEk Ultra Vu 3360 FC.

Помимо работы «Постер» активно участвует в общественной жизни. В апреле 2005 г. была создана Ассоциация операторов наружной рекламы Санкт-Петербурга (АОНР). В Ассоциацию вошли компании B.V. Media, Clear Channel Baltics & Russia, POSTER, «Стоик», «Реклама-центр» и «Нева-спорт». Ассоциацию возглавляет генеральный директор «Постер».

А уже в июле 2005 г. компания победила в городском конкурсе по реализации проекта по изготовлению и размещению на объектах наружной рекламы и информации рекламной и информационной продукции общегородской и социально значимой направленности, организованном администрацией Санкт-Петербурга. В результате победы агентство получило право расширить свою адресную программу за счет транспарант-перетяжек и конструкций типа «сити-формат» (включая скроллеры).

В итоге в октябре 2005 г. были расширены и производственные площади направления широкоформатной печати до 900 кв. м, а парк оборудования дополнен принтером VUTEk Ultra Vu 3360 FC II.

На сегодня компания входит в тройку ведущих операторов наружной рекламы в России.

Проблема управления креативным потенциалом компании должна опираться на базовые принципы управления персоналом с учетом особенностей данной категории работников — творческих работников. Возникает вопрос, нужен ли креативному сотруднику такой администратор реалист, который будет приводить творческие замыслы к реальному воплощению? Должна ли компания заботиться о том, чтобы кто-то выполнял работу по «переводу» языка креатора в язык реального проекта?

Несмотря на несомненные успехи компании остаются проблемы, связанные с оптимальным использованием потенциала креативных сотрудников.

Нет, все же стоит пригласить консультанта для того, чтобы разобраться, как выстроить более эффективную систему управления креативными сотрудниками компании (их девиз: креативность не знает границ, вот и выясним каких границ?). Конечно, необходимо изучить мнение опытных руководителей подразделений. Все вокруг только и говорят, что носители креативного мышления представляют особую ценность для любой компании, ведь продукты их творчества потребитель выбирает на основе предпочтений (автомобили, бытовая техника, сувениры, продукты в определенной упаковке и т.д.). Рынок словно живой организм со своей логикой и своими эмоциями. Он эмоционально отзывается на удачные идеи, а носители этих идей все в большей мере считают себя уникальной составляющей компании.

Денис Максимович вспомнил, что когда в его компании проходили практику студенты, и он задал им вопрос об их отношении к креативности как феномену, одна из студенток сказала: «Я считаю креативность и умение творчески мыслить исключительно врожденными навыками, не зависимыми от условий, предоставленных человеку для творчества. Например, великие художники, скульпторы прошлых эпох, как правило, жили в крайней бедности, если не сказать нищете, условия жизни были далеко не самыми благоприятными. Но их творениями мы восхищаемся и по сей день».

«И не даст мне соврать ни один человек, читающий немного больше, чем бесплатные ежедневные издания газеты «Метро», ситуация кризиса показала кто креативный, а кто нет. Например, один из ведущих специалистов крупного банка после сокращения стал заниматься разведением поросят и курочек, а также выращиванием

экологически чистых овощей и фруктов по специальным новейшим аграрным технологиям. А одна преуспевающая бизнес-леди французского происхождения сменила Елисейские поля на черноземные, причем в одной из русских глубинках. Дама выращивает редкие виды роз, получает доходы и удовольствие от жизни. Я лично знаю очень много тому доказательств, но суть всех примеров ведет к тому, что любой креативно мыслящий человек при необходимости (и даже без нее) может найти альтернативу своему существованию. «Кто ни рискует, тот не пьет шампанское!» А креативность есть всегда риск быть а) неслышанным; б) непонятым; в) отвергнутым» – поддержала ее однокурсница.

Решено: Денис Максимович назначил встречу с консультантом. Он выяснил, что у Сергея (так звали консультанта) хороший опыт в данной проблематике, ему приходилось заниматься и разработкой систем мотивации для креативных сотрудников, заниматься командным дизайном (формировать команды), решать отдельные аспекты управления креативными сотрудниками. Он уже искал ответ на вопрос: где креативность проявляется более актуально? Когда человек находит новые идеи, «спасающие» проект, или когда преобразует свою жизнь?

При встрече с руководителем Постера Сергей отстаивал такую точку зрения: креативность – это способность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем, быстро разрешать проблемные ситуации. Вот, например, люди имеют свои предпочтения в виде запахов. Но только небольшой части профессионалов пришла идея использовать эти предпочтения для привлечения клиентов (покупателей) в бутики, салоны, кафе и т.д. Так появился нейромаркетинг, основная идея которого – создание особой атмосферы запаха торгового зала (салона, кафе). Это и есть креативное воплощение «эксплуатации» базовых потребностей человека (клиента) для привлечения к особому, «своему миру салона, офиса». Сергей вспомнил, что после окончания университета ему часто приходилось бывать по работе в Риге. «Я никак не мог понять, почему запахи рижских кофеен так отличаются от других, почему мне так нравится в них заходить. Ответ был прост – сочетание запаха кофе и Рижского бальзама. Это уже было «нейропривлечение».

«Тогда чем креативность отличается от интеллекта»? — спросил у Сергея Денис Максимович. «Это очень важная тема, но давайте вернемся к ней позже», — ответил ему Сергей. «Для начала я расскажу Вам об идеях Гилфорда, который как раз противопоставлял креативность и интеллект».

Согласитесь, творческие профессии как никогда востребованы в бизнесе: это креативные сотрудники сферы информационных технологий, рекламных агентств, дизайнеры, архитекторы, журналисты и многие другие. Но есть одна характеристика, которая значительно отличает этих профессионалов от «стандартных» сотрудников компании — более частое (если не тотальное) проявление неспособности разделять корпоративную культуру компании, ее ценности, регламенты, способы управления. Только не жесткие рамки регламентов, должностных инструкций, правил организации, это для творческих работников «тяжелые путы». Им не хочется терять свободу идей, решений, принимать «офисную иерархию».

Денис Максимович задумался. Ведь жизнедеятельность любой компании так или иначе связана и с регламентами, и с ограничениями. Он рассказал Сергею, что обратиться к проблеме управления креативными сотрудниками его подтолкнула в том числе и статья Полины Юдиной⁶⁷, которая пишет, что в управлении креативными сотрудниками существует много проблем, связанных с особенностями моделей поведения и мышления этих людей. А ведь ему ежедневно приходится принимать те или иные управленческие решения по отношению к таким людям. Итак сравним:

Минусы креативного сотрудника:

- не способен вписаться в корпоративную культуру;
- оказывает демотивирующее влияние на коллектив;
- подвержен перепадам настроения;
- стремится выделиться любой ценой;
- не способен отказаться от своей идеи;
- нестабильно работает.

Работа творческого персонала требует:

- правильно и грамотно сформулированной задачи;

⁶⁷ Компания. — №431. — 25.09.06.

- невмешательства руководства в рабочий процесс;
- надлежащей атмосферы;
- постоянного признания и самореализации;
- периодического уединения;
- смены обстановки.

Так что же получается, спрашивает Денис Максимович? Если креативных сотрудников в компании большинство, компания становится мало управляемой? А если компанию ждут перемены? Наверняка появится масса проблем из-за нежелания принять перемены. Следует ли принять за аксиому высказывание: «Креативные личности следуют своему собственному компасу и могут свести с ума своих менеджеров и коллег»⁶⁸ ?

«Сергей, а как Вы считаете, а может ли сам руководитель быть «главным креатором» (и должен ли им быть)»?

Сергей, не задумываясь, ответил: «Конечно, — ведь любая организация является сложным переплетением ролей. В организации существует «распределенное лидерство» и одна из ролей — роль «генератора идей». **Генератор идей** – креативный, одаренный человек, с богатым воображением, нестандартно мыслит, решает сложные проблемы. Но такая роль может приносить и определенные проблемы для организации – он может быть настолько увлечен идеями, что начинает игнорировать детали, хуже того, может пожертвовать ради идеи налаживанием эффективного общения. Его любимые фразы: «где есть проблема, найдется и решение»; «не беспокоить – гений работает»; «без новаторства невозможно двигаться вперед» или «не сможете вы, придут другие».

К такого рода лидерам должны относиться те, кто способен свой интеллект, являющийся их *внутренней личной собственностью*, преобразовывать в социально значимые экономические и социальные интеллектуально-креативные результаты. Сергей утверждал, что именно от такого руководителя, который способен быть генератором идей, зависит, как будет выстроена стратегия использования творческого потенциала каждого, его идеи будут сдерживать излишние фантазии особенно креативных сотрудников.

⁶⁸ Роу, Алан Дж. Креативное мышление. Как добиться успеха в новом веке / А. Дж. Роу. – Москва: NT Press, 2007. – С. 161.

Денис Максимович понимал, что его точка зрения не принципиально отличается от точки зрения Сергея. В компании всегда стоит вопрос о соотношении людей с двумя типами мышления. Готовясь к встрече с консультантом, он просмотрел некоторые материалы о креативности.

Его внимание привлекла работа о принципиальном различии между двумя типами мыслительных операций — конвергенцией и дивергенцией, которые впервые описал в своей работе «Три стороны мышления»⁶⁹ Дж. Гилфорд. Конвергентное мышление (схождение) актуализируется в том случае, когда человеку, решающему задачу, надо на основе множества условий найти единственно верное решение. А дивергентное мышление — это мышление, идущее в различных направлениях, опирающееся на варьирование путей решения проблемы, приводящего к неожиданным выводам и результатам. Именно этот тип мышления Гилфорд считал основой креативности.

При этом к основным параметрам креативности он относит:

- беглость – генерирование большого количества идей за единицу времени;
- гибкость – переключаемость с одной идеи на другую;
- оригинальность – «порождение» необычных идей, отличающихся от общепринятых;
- разработанность – детальная разработка возникших идей.

Дениса Максимовича в этой стройной концепции смущало только то, что часто не реализована вся цепочка условий «рождения» креативной идеи. Если «идея «замирает» на 3-ей стадии (по Гилфорду), т.е. появилась необычная идея, отличающаяся от ранее встречающихся, общепринятых, а детальная разработка возникшей идеи отсутствует, иначе говоря, мы имеем дело с идеей ради идеи.

Денис Максимович попросил Сергея прокомментировать один известный ему случай, пример одного из проектов предложенных заказчику проектно-дизайнерской студией. Автор проекта (дизайнерский проект отделки квартиры) молодой дизайнер подготовил вариант отделки квартиры, включающий в себя общую планировку

⁶⁹ Гилфорд, Дж. Три стороны мышления / Дж. Гилфорд // Психология мышления. – Москва: Прогресс, 1965.

с оригинальными нишами, пространствами, дизайн отдельных помещений (кухня, ванная, комнаты, гостиная и т.д.), варианты раскладки плитки и ее цветовые решения, устройство перегородок и их цветовые решения, варианты раскладки пола.

На дизайнера было приятно смотреть, она была горда от идей, которые пришли ей в голову, от рисунков-проектов, которые она предложила клиенту. Когда строители приступили к работам, выяснилось, что 30% решений, предложенных дизайнером, не могут быть технически реализованы, что надо многое переделывать. На вопрос заказчика, как такое возможно, почему не были учтены технические данные, особенности устройства коммуникаций (вода, электрика, канализация), ответ был прост – дело дизайнера предлагать идеи, а учитывать технические детали дизайнер не должен. «Как Вы думаете, Сергей, это типичный случай для креативного человека, или это частный случай?» – спросил Денис Максимович.

Сергей возразил: «Мне кажется это не типичный случай. Да, здесь налицо отсутствие 4-ой стадии креативного процесса по Гилфорду – детальная проработка идей. Но тогда стоит ли говорить, что мы имеем дело с проектом, а не просто с идеей-фантазией?». «Но ведь тогда к такого рода фантазиям можно отнести много проектов, таких, где идея и ее реализация не «родные сестры? Получается, что для того, чтобы идеи креативных людей могли быть реализованы, на стадии детальной проработки должны подключаться сотрудники с дивергентным, утилитарным мышлением, а весь креативный замысел должен быть разделен на две стадии: стадию рождения идеи и стадию ее редактирования под реальные обстоятельства?» — спросил Денис Максимович.

«Несомненно, каждая компания ищет свои пути для изменений: от предложения новых разработок, до диверсификации бизнеса. Компании стараются удовлетворять реальные или осознаваемые нужды заказчика или потребителя. Но есть и другой путь — выйти за рамки усовершенствования привычных разработок, товаров, раскрыть и удовлетворять потребности, о которых заказчик или потребитель может даже и не подозревать. Например, в моем автомобиле есть очень полезная для меня опция — отделение для очков, но мне и в голову не могло бы прийти заказывать эту опцию специально.

Довольно показателен пример компании Nissan Design International, чьи специалисты протестировали более 90 образцов кожи, прежде чем выбрали в качестве обивочного материала для Infinity J-30 три запаха, соответствующие американскому идеалу.

Т.е. мы, потребители, являемся носителями тех нюансов наших предпочтений, которые не всегда находятся на осознанном нами уровне и являются своеобразным «ящиком Пандоры» для производителя, способного подобрать нужный ключик. Давайте, Денис Максимович, вернемся к Вашему вопросу о разделении всего креативного процесса на два условных этапа: рождение и описание идеи и ее реализация. С точки зрения одного из моих коллег влюбой компании есть сотрудники двух типов: креативные и утилитарные⁷⁰. В отличие от креативности, «утилитарность» предполагает, что человек, обладающий свойствами утилитарности, производит действия и участвует в процессах, которые уже были ранее созданы и прописаны. Такие процессы не требуют внесения в них чего-то нового, они имеют определенную известную технологию.

Вопрос о выборе одной из альтернатив – искать новые идеи или «плестись» за конкурентами – не является вопросом выбора для компаний, в которых преобладает отлаженное профессиональное взаимодействие и взаимный интерес друг к другу, всех вместе – к работе, руководства – к подчиненным. Для таких организаций важно ответить для себя на вопрос: каким образом креативность отдельных людей превратить в инструмент развития организации».

Денис Максимович рассказал Сергею еще об одном обсуждении эффектов креативности со студентами, проходившими практику в компании. «Мы рассуждали: если умение творчески мыслить и компетентность следует оценивать при приеме на работу, а в дальнейшем можно развивать, то мотивация креативных сотрудников – важнейший инструмент в руках руководителя. Если правильно использовать этот рычаг, можно ли эффективнее добиться желаемого – создания новых продуктов, прорывов на новые рынки. Достаточно ли поставить четкие задачи и не менять их на протяжении длительного отрезка времени, дать возможность выбирать путь

⁷⁰ Сбитнев, А. Ю. Корни креатива / А. Ю. Сбитнев // Реклама. Теория и практика. – 2007. – № 3. – URL: <http://grebennikon.ru/article-dkma-58.html>

движения к цели, но не саму цель, поощрять любые творческие попытки, а не только коммерчески удачные. Вы согласны? Или вы можете предложить что-то иное?»

Одна из студенток говорит: «Поскольку носители креативного мышления представляют особую ценность для любой компании, поэтому мотивация таких сотрудников должна содержать такие компоненты, как открытая среда общения, вознаграждение достижений, индивидуализация работы и использование гибкого графика».

Сергей согласился, что обсуждаемые вопросы важны и напомнил Денису Максимовичу, что кроме мотивации креативных сотрудников следует помнить и о препятствиях для творческого мышления. «С Вашей точки зрения, какие это препятствия?» «Думаю, что прежде всего это неуверенность, боязнь критики, стресс, усталость, отсутствие времени на отдых».

Сергей предложил Денису Максимовичу наметить основные вопросы, связанные с изучением креативного процесса в компании:

1. Каким должно быть соотношение сотрудников, «рождающих идеи» и их развивающих и реализующих? Зависит ли это соотношение от конкретного департамента?

2. Необходимо ли иметь креаторов в каждом подразделении, помимо формальных лидеров, т.е. руководителей департаментов (бизнесов)?

3. Что нужно делать в компании, чтобы люди были готовы к креативным идеям, являлись не только молчаливыми носителями инноваций, но и были бы готовы их «выдавать»?

4. Какие модели управления креативностью предпочитает компания? Зависят ли они от департамента?

5. Готовы ли в компании не драматизировать креативные неудачи?

6. Можно ли сочетать новаторство и традиционность (утилитарность)?

7. Как долго можно «эксплуатировать» удачный образ, концепт? Что нужно для того, чтобы почувствовать «старение» идеи? Кто это должен почувствовать? Какие сигналы об этом «скажут»?

8. Что является источником креативной энергии в вашей компании? Зависит ли он исключительно от наличия по-настоящему творческих людей в команде или его можно создать путем правильной организации компании?

9. Что нужно делать, чтобы креативная идея была доведена до реализованного проекта? Должен ли подключаться к такой реализации сотрудник с утилитарным мышлением? На какой стадии?

Сергей предложил поискать ответы на часть вопросов на примере компании Дениса Максимовича. Он попросил организовать ему встречу с рядом ключевых руководителей подразделений.

Интервью Сергея с топ-менеджерами «Постера»

Руководитель направления широкоформатной печати (Е.В.).

Е.В. «Наше направление вряд ли можно отнести к креативной деятельности. Мы реализуем те идеи, которые подготовлены другими, мы работаем на основе техники, разработанной для этих целей, и какие-либо новые идеи могут быть реализованы лишь на той технике, которой мы обладаем».

Сергей «Тем не менее, есть ли в вашем подразделении люди, которых можно отнести к категории креаторов, каково их соотношение со всеми остальными? Мой вопрос связан с тем, что в какой-то момент времени может возникнуть профессиональное ощущение, что это традиционное направление перестало быть конкурентоспособным. Кто может быть носителем такого «сигнала»? Клиенты, конкуренты, креаторы вашего подразделения?»

Е.В. «В каждом подразделении необходим аналитик с творческим потенциалом. Это может быть и руководитель, и какой-то сотрудник. Но соотношение тех, кого вы называете креаторами, отличается в зависимости от особенностей подразделения. У нас оно все же минимальное, т.е. наша работа, выражаясь Вашим языком, утилитарна».

Руководитель объединенного отдела продаж (Е.К.)

Е.К. «Реализация нетиповых проектов содержит гораздо большую долю креатива, чем работа в стандартных и редко меняющихся проектах. Главное в таком проекте – преподнести заказчику идею. Для того чтобы идея «родилась», мы прибегаем к испытанному методу – мозговому штурму».

Сергей. «Какие ограничения несет такой подход?»

Е.К. «Мы понимаем, что любая идея в своем воплощении может столкнуться с целым рядом ограничений: пожелания заказчиков могут выходить за рамки городских регламентов, ограничивающих установку тех или иных рекламных носителей».

Сергей. «Да, я помню, совсем недавно СМИ много писали о мешающих обзору рекламных щитах, о перетяжках, которые портят впечатление от города. Но, вероятно, можно найти разумное решение и если перетяжка в центре рекламирует визит главы Кореи (и приветствует его), а не шампунь от перхоти, то это тоже креативное направление».

Е.К. «К ограничениям можно отнести и финансовые возможности заказчика. Когда заказчик говорит: у меня есть 3 рубля, и я хочу то-то и то-то. Мы садимся и думаем и обязательно найдем решение. В этом смысле мы держимся на креативе».

Сергей. «Т.е. в вашем подразделении наличие креаторов более важно и их может быть больше, чем в каком-либо другом подразделении? С этой точки зрения управление креативностью предполагает ее стимулирование (одна из моделей управления креативностью)?».

Е.К. «Креативных, творческих людей у нас больше, т.к. меньше рутинной работы, больше творческой. Стимулирование креативности мы считаем важной составляющей управления»

Сергей. «У Microsoft существует ряд правил управления креативностью: нанимайте способных, будьте готовы к неудачам, прививайте конкурентную психологию, поддерживайте атмосферу стартапа и т.д. Какие из этих принципов вы бы не разделили?».

Е.К. «Мы не стремимся создавать конкурентную психологию. «Постер» — одна большая семья, где совместное творчество и взаимодействие приносят большие результаты, чем конкуренция среди людей».

Сергей. «С вашей точки зрения, существует ли четкая временная граница между традиционностью и инновацией?»

Е.К. «Наверное, четко такую границу обозначить сложно. Но один из критериев существует. Как только проект перестает удивлять, он переходит в разряд традиционных. Вас радуют новогодние украшения на улицах города, они вас удивляют?»

Сергей. «Честно скажу, могу назвать два, три места, где праздник может затронуть душу благодаря оформлению»

Е.К. «А это один из примеров, когда традиционность перевешивает творчество благодаря различным ограничениям».

Сергей. «Т.е. Нева окована в гранит, а креативность в регламенты».

Е.К. «Именно так».

Интервью с директором компании «Постер Бизнес Гифтс» (И.К.) и коммерческим директором (Н.П.).

Сергей. «С вашими коллегами я обсуждал ряд вопросов, касающихся соотношения творческого и утилитарного мышления в организациях с интеллектуально-емким трудом. Мы касались и вопросов управления креативностью. Мне будет важно узнать и ваше мнение по этим вопросам».

И.К. «Вам, наверное, уже говорили, что важно считаться с тем, что креативность упирается в реальность. Креативные решения не могут не иметь границ. Возможно, это противоречит различным теоретическим подходам, когда под креативностью понимают полет мысли, граничащий с фантазией. Для меня креативность — необычное, нетрадиционное, но реальное решение чего-либо».

Сергей. «В кейсе приводится пример дизайнера, чьи красивые эскизы невозможно было воплотить технически в силу целого ряда причин, которые дизайнер даже не стала учитывать».

И.К. «Это категория творческих людей вполне узнаваема — это «сказочники». Они создают сказки, и это может быть и красиво, и увлекательно, но невыполнимо, или выполнение превратит замысел в «уродливую сказку».

Мы тоже иногда имеем дело с такими людьми. У нас был сотрудник, человек «Х». Он потрясающе увлекал клиентов своими замыслами, идеями. Он «рисовал» сказочные проекты организации открытия Центра, какого-либо события и т.д. Но он никогда не вдавался в детали, как это осуществить, могут ли быть получены соответствующие разрешения (например, от пожарных или санэпидемиологов), какие дополнительные затраты понадобятся для воплощения отдельных деталей проекта, как это, в конце концов, будет выглядеть в конечном, реализованном виде. Клиент, который не вдавался в детали или просто верил профессионализму человека «Х», который просто был готов платить за «красоту», — обманут. И этот обман может испортить отношения с другими подразделениями компании, которые работают с этим клиентом. Необузданный креатив становится опасным».

Сергей. «Так, может быть, в этом моменте и возникает проблема управления такими «творцами»? Может быть, компания может задавать им определенные рамки, ограничения?»

И.К. «Нет, тогда это уже не креативные люди, они не терпят ни рамок, ни ограничений. Мы предпочитаем иметь дело с такими, кто работает у нас над короткими проектами на условиях временного договора. Это люди, которые питаются идеями в самых разных компаниях, они не ограничены рамками трудовых отношений или рутинных процессов, которыми полна любая организация. Это своего рода свободные художники».

Сергей «Т.е. у вас практически нет в штате тех, кто может быть назван креатором.? Т.е. на традиционный вопрос о соотношении людей с творческим, креативным мышлением и утилитарным вы отвечаете условно 0 к 10?»

Н.П. «Нет, не так категорично. Таких людей должно быть минимум. Скажем 1 на 10. Например, одна из наших сотрудниц, по-настоящему творческая личность, с трудом принимающая хоть какие-то рамки стандартов».

Сергей. «И как же к ней относиться?»

Н.П. «Просто обожать и позволить делать то, что у нее хорошо получается».

К.И. «Большая часть работы нашего подразделения – это анализ рынка, того, что нравится потребителю (либо отдельным людям, либо компаниям, а через них — людям). Мы следим за всеми новинками, мы бываем на выставках, а это долгая рутинная работа. И только потом появляется идея, она должна вызреть».

Сергей. «Для того чтобы креативный персонал не «чах» от рутинной работы, которая с развитием бизнеса появляется в любом случае, руководство агентства визуальных коммуникаций DEFA инициировало внутренние проекты. В них входит и реализация смешной и наглядной интерактивной карты офиса. На подобные задачи выделяется часть бюджета на развитие, а занимающиеся ими сотрудники реализуют себя так, как они этого хотят. Считаете ли вы такой подход спасением для креаторов?»

К.И. «Если «продукты» такой деятельности будут реализованы и не превратятся просто в игрушку для творческих людей, то да, вполне возможный путь».

Сергей. «Но в организации такого плана как ваша (интеллектуально-емкая, творческая) не обойтись без креативного лидера».

К.И. «Это так и мы знаем, что наш генеральный директор такой человек. Он очень восприимчив к новому, необычному, видит за

традиционным новые концепты, заражает нас своей энергией и креативностью».

Сергей. «Какая временная граница между традиционностью и инновацией с вашей точки зрения? Как долго можно «эксплуатировать» удачный образ, концепт?»

К.И. «Это зависит от ряда причин. Первая техническая. Если технологии не позволяют создать принципиально что-то новое, если у конкурентов тоже нет ничего принципиально нового в данном сегменте, то грань между традиционным и инновацией размыта. Может сказываться и отсутствие достаточного финансирования на реализацию нового».

Сергей. «Я был в Вене в период рождественских праздников. Я увидел много необычного, красивого, того чего нет у нас (в смысле украшения, каких-то рождественских идей). Вероятно, дело не всегда в креативности, вы правы, есть ограничения и административного характера».

«Денис Максимович! Ваши сотрудники помогли продвинуться в понимании креативности в контексте конкретной компании. Стоит вспомнить о работе: «Креативный класс: люди, которые меняют будущее»⁷¹. Ричард пишет о наличии различных концепций по поводу реальной работы креативных профессионалов. Первая (Джил Фрэйзер) говорит о том, что современный офис стал «потогонным цехом для белых воротничков».

Этой концепции противостоит идея «заботливой компании», создающей определенный баланс между работой и жизнью. Но, как отмечают исследователи этого направления, баланс довольно странный, т.к. люди идут на работу, где они не замечают времени, спасаясь от стресса в семье и других сферах своей жизни. Денис Максимович, а не похожа ли такая компания на компанию невротиков? Зависит ли такое восприятие от баланса «потогонного цеха» и «заботливой компании?». В чем роль лидера компании при поиске такого баланса? Означает ли это, что креативность на работе сопряжена с личными проблемами, или это определенный склад интеллекта? Или и то, и другое?»

⁷¹ Флорида, Ричард. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – Москва, 2005.

Исследование, проведенное в Вашей компании, не позволяет ответить на все вопросы, которые Вы ставили передо мной как консультантом. Вероятно, это задача новых исследований. Тем не менее мы можем говорить о некоторых особенностях управления креативными сотрудниками в интеллектуально-емких компаниях (на примере компании «Постер»).

1. Соотношение сотрудников с креативным и утилитарным наполнением работы зависит от характера деятельности подразделения, но стремится к минимизации первых.

2. Наиболее эффективным способом привлечения креативных сотрудников для выполнения профессиональных задач могут явиться временные трудовые отношения.

3. Основным источником, сдерживающим креативный «всплеск», являются административные, законодательные и финансовые факторы.

4. Воплощение большого числа креативных идей возможно лишь при партнерских и творческих отношениях со всеми, кто так или иначе причастен к проектам (креаторы, инженеры, законодатели и т.д.).

Исследуемая проблематика оставляет следующие вопросы.

Вопросы для обсуждения.

1. Является ли креативный потенциал личности одной из характеристик интеллекта или его можно рассматривать как ответ на жизненные обстоятельства?

2. Нужна ли конкурентная атмосфера для оптимальной реализации креативного потенциала?

3. Каким может быть соотношение сотрудников с креативным и утилитарным мышлением?

4. Какова роль лидера (руководителя) организации в организации креативной деятельности?

5. Является ли оправданным привлечение креативных людей на временной (проектной) основе?

6. Есть ли какие-то способы удержать креативных сотрудников компании от рутины, сохранив их креативный «запас»? И надо ли это делать?

7. Надо ли каким-то особым образом мотивировать креативных сотрудников?

Для заметок

Для заметок

Научное издание

Денисов Александр Федорович

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Монография

Чебоксары, 2024 г.

Компьютерная верстка и правка *Е. В. Кузнецова*
Дизайн обложки *М. С. Федорова*

Подписано в печать 21.06.2024 г.

Дата выхода издания в свет 25.06.2024 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 8,835. Заказ К-1306. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12

+7 (8352) 655-731

info@phsreda.com

<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75

+7 (8352) 655-047

info@maksimum21.ru

www.maksimum21.ru