

Настольная книга руководителя, менеджера, кадровика

М.И. Станкин

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Издание 3-е, переработанное и дополненное

**Москва
ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”
2002**

ББК 65.05
С11

- С11 **Станкин М.И. Психология управления.** Практическое пособие, изд. 3-е доп. и перераб. – М.: “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. – 368 с.

Настоящее пособие предназначено для лиц, испытывающих трудности при руководстве людьми, понимающих, что от этого хуже идет работа, руководитель теряет авторитет.

Книга поможет руководителю лучше узнать самого себя, правильно ориентироваться в психологии личности подчиненного, правильно анализировать его поступки и поведение. Книга содержит практические рекомендации по формированию творческого мышления, дает конкретные приемы запоминания материала, рассказывает о стрессе, конфликте, общении.

Серьезно изучив предлагаемый автором материал, руководитель научится правильно разговаривать с подчиненным и умело готовить публичное выступление. Овладеет приемами юмора и сатиры, сможет грамотно руководить людьми и коллективами.

Пособие адресовано деловым людям, руководителям всех рангов – от бригадира до директора учреждения, предприятия.

Оригинал-макет разработан Лавреевым А.А.
в ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»
Корректор: Шиловская Н.А.

ISBN 5-87057-324-6

© Станкин М.И., 2002

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Рачительно распоряжаться богатством ошуений!	7
Восприятие менеджера	23
Интеллектуальный потенциал управляющего	39
Память управляющего	56
Порхающее и липкое (о внимании с пониманием)	73
Воображение и его связь с действительностью	86
Освоение психомоторной деятельности в условиях взаимодействия руководителя с подчиненным	100
Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и беде	112
Чтобы развить волю, необходимо преодолевать препятствия	124
Искусство убеждать	136
Слово – посредник для установления согласия, дружбы	147
Настроение и готовность к работе	158

Психология стресса	169
Стресс? Да что Вы, аффект!	184
Характер – внутренний фатум личности? ..	196
Смех – дело нешуточное.....	209
Будем смеяться! (приемы юмора)	219
Конфликт — дефект общения?	233
Обострился конфликт? Будьте во всеоружии!	252
Внутренние пружины поведения (направленность личности руководителя) ..	267
Гармония разнообразия	277
Психологические игры	288
Профессиональные способности руководителя	297
Арифметика взаимопонимания с подчиненными.....	309
Духовное взаимодействие в коллективе.....	321
Алгоритмы стимуляции поощрением	329
Алгоритмы стимуляции наказанием	344
Советы на каждый день	355

ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент вступление в новую роль называет “Великим перевалом”. Но преодоление жизненного перевала требует серьезной подготовки, обширных знаний.

Эффективность работы руководителя во многом зависит от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, хорошо знать особенности их личности.

Ряд лет автор преподавал психологию в ИПК руководящих работников и специалистов Минстанкопрома. По специально разработанной методике в зале ЭВМ начальники цехов, директора заводов оценивали свои профессиональные, поведенческие и эмоциональные качества по 24 критериям. По профессиональным качествам большинство опрошенных получали хорошие и удовлетворительные оценки, по поведенческим и эмоциональным – плохие и реже удовлетворительные. «Это неверная методика», – раздавались голоса. «Я 20 лет руковожу коллективом. Что ж, я не умею общаться с людьми? Не может такого быть».

Тогда преподаватель задавал слушателям несколько вопросов:

– Случилось ЧП. Об этом узнал директор завода. Как он должен наказать подчиненного?

– На полную катушку. Пусть боятся директора, – почти одновременно ответили несколько человек.

– Можно ли по чертам лица определять моральные качества, характер человека?

И опять единодушный ответ: «Да!»

– Бывают ситуации, когда авторитарный и либеральный стили общения полезны?

«Либеральный никогда», – наиболее частый ответ.

– Можно ли считать конфликт дефектом общения?

– Конечно, – выдохнула аудитория.

– За одно и то же нужно разных рабочих поощрять одинаково или по-разному?

– Конечно, одинаково, – уверенный ответ большинства.

– Способности к той или иной профессии передаются по наследству?

– Да, как правило.

Тщательный анализ ответов, разбор ошибок обычно заканчивался смехом: “Нас же никогда этому не учили”.

Наши средние специальные и высшие учебные заведения, как правило, давали качественные знания по специальности. Но не учили разговаривать с людьми, работать с ними, умело руководить коллективами.

Цель настоящей книги - ликвидировать этот пробел. Дать руководителю основы знаний по психологии личности и деятельности. Познакомить с функциональными явлениями психики, с искусством речи, с умением правильно общаться с подчиненными, с приемами юмора и сатиры. Мы надеемся, что книга поможет руководителю правильно относиться к подчиненным. Щадить, беречь, уважать рабочих и служащих в обыденном, ежедневном общении. Не следует забывать, что правильное обращение с людьми, создание положительного морально-психологического климата в коллективе повышает производительность труда на десятки процентов.

Справочник не требует от читателя скрупулезного прочтения от начала до конца. Читатель, интересующийся каким-либо отдельным вопросом, может познакомиться с ним, не изучая другие разделы книги. Хотя серьезно поработать над содержанием было бы полезно каждому руководителю.

Если, изучая психологию, вы научитесь лучше управлять собой, разбираться во внутреннем мире других людей, если изучение книги поможет вам в труде, самообразовании, общении с другими людьми, автор будет считать свою задачу выполненной.

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0
Авторская поддержка Андреевой В.И.
(автор Состоевцева 90-х годов, книги «Делопроектирование»)
Будущие пользователи программы «Делопроектирование»
используют свыше 3000 фирм

Стоимость программы
\$150 по курсу ЦБ РФ
на день оплаты
Демо-версия вы можете
скачать по адресу:
www.Top-personal.ru

Назначение и область применения программы:
Целью данной программы является автоматизация процессов документооборота
современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает
организовать документацию, учет и контроль исполнения документов на основании
действующих стандартов и нормативов, обеспечивая высокую надежность делопроизводства.
при этом обеспечиваются функции данной программы, а именно:

- Списание по регистрации, редактирование и архивация документов;
- Контроль исполнения документов;
- Автоматическое создание документов различного назначения по шаблонам стандартов
наблюдения с использованием пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и вывод на печать или устройство вывода форм в виде электронных
таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-68, 964-10-15

© ЗАО «БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-СИНТЕЗ» WWW.TOP-PERSONAL.RU

РАЧИТЕЛЬНО РАСПОРЯЖАТЬСЯ БОГАТСТВОМ ОЩУЩЕНИЙ!

“Мы ленивы и нелюбопытны”, – заметил однажды Пушкин. Все верно! Ибо в противном случае любой из нас прежде всего начал бы изучать окружающий мир с себя. Ведь именно в нас самих сила и слабость желания и способности к их осуществлению.

Велики скрытые возможности человека! Предлагаемая читателю статья рассказывает вроде бы об очевидном – о наших ощущениях. Да, видно, не каждому из нас дано понять, каким же огромным богатством мы владеем. Так давайте же научимся им рачительно распоряжаться, а заодно обучим этому и своих подчиненных.

Потребность иметь ощущения

*От одного меня, о боже,
По милосердию цваль:
Когда ни вьюги, и ни лета,
Когда ни ночи и не дня,
Когда ни звука и ни цвета,
Когда ни льда и ни огня.
В. Солоухин*

В сборочном цехе беда! Рабочие отказываются работать – душно. Поставили дополнительные вентиляторы – душно. Директор сам начал работу на заводе мастером в сборочном. Не верить тем, с кем когда-то работал вместе, не может. Пригласили психолога. Осмотрев цех, тот предложил протянуть под цепочкой вентиляторов на потолке бумажную полосу. Придя утром на работу и увидев, как под струями воздуха колыхнется бумажное полотно, рабочие заулыбались: вот теперь свежо.

Сработала старая психологическая аксиома. Когда один анализатор не создает необходимого ощущения, подключается второй.

Возникает вопрос: а нельзя ли, изучив не только зрительные, но и другие ощущения и познав закономерности их функционирования, облегчить и сделать более эффективной деятельность человека, в частности трудовую? Нельзя ли не путать темное с глубоким, а дикое с мощным. Но для этого, очевидно, надо познакомиться с самими ощущениями и их особенностями.

Знания, не рожденные ощущением, бесплодны и полны ошибок. **Ощущением называется отражение сознанием человека какой-то одной стороны предмета или явления, а также внутреннего состояния организма при их непосредственном воздействии на органы чувств.** Оно – единственный источник наших знаний о внешнем мире и о собственном самочувствии.

Потребность иметь ощущения – основа умственного и эстетического развития личности. При их отсутствии, сенсорной депривации наступает информационный голод, что приводит к сонливости, потере интереса к работе, к людям, раздражительности, вспыльчивости, вялости, апатии, тоске, в дальнейшем – расстройству сна, неврозу.

Не случайно самым тяжелым наказанием на крупных предприятиях в Японии считается... освобождение от работы, точнее, запрещение работать. Наказанного помещают в изолированную комнату, где он обязан, ничего не делая, находиться в течение всего рабочего дня. “Это очень тяжело”, – свидетельствуют, например, космонавты. Они уверяют, что это тяжелейшее испытание, намного превосходящее по трудности прыжки с парашютом, центрифугу, “фактор публичности”, одиночное нахождение в сурдокамере.

Человек нуждается в ощущениях, он не может жить без них. Физиологическая основа ощущений – нервно-физиологические процессы, протекающие в анализаторах. Психологическая основа ощущения – рефлекторная деятельность центральной нервной системы.

Активизация ощущений

*Доверять неразумным ощущениям –
свойство грубых душ.
Гераклит*

Ощущения объективны и субъективны. С одной стороны, в них всегда отражен реальный внешний раздражитель. С другой – истинность отражения зависит от состояния нервной системы, индивидуальных особенностей личности и взаимодействия ощущений разных модальностей. Так, еще Б.М. Теплов установил, что люди с сильной нервной системой обнаруживают большую выносливость, а со слабой – меньшую, но зато большую чувствительность (что особенно важно при работе с людьми). Значит, руководителю с сильной нервной системой целесообразно иметь заместителя-меланхолика, и наоборот.

Однако люди давно заметили, что чувствительность нервной системы может быть искусственно изменена в результате воздействия на некоторые внутренние факторы и с помощью упражнения. Эти воздействия могут быть физиологическими и психическими. Типичный пример физиологического воздействия – обмывание лица холодной водой, повышающее чувствительность зрительного анализатора.

Замечено, что работа одного органа чувств может стимулировать или угнетать работу другого. Так, резкие, неприятные запахи снижают зрительную чувствительность. При слабых световых раздражениях усиливаются слуховые ощущения, а при интенсивных – ухудшаются. Слабые болевые раздражения повышают зрительную, слуховую, обонятельную, тактильную чувствительность. Кислое повышает зрительную чувствительность.

Обостряется ощущение кислого после сладкого, холодного после горячего. После горького вкусового ощущения обычная водопроводная вода кажется сладкой. Музыка активизирует все виды ощущений. Не случайно в ряде фирм Японии, Франции, Дании трудовой день начинается с сопровождающейся музыкальным аккомпаниментом гимнастики до работы. После нее рабочие значительно быстрее втягиваются в работу, легче и точнее выполняют мелкие, точные, хорошо скоординированные движения, что особенно важно для операторов, работающих со сложной современной техникой, для сборщиц часов, ткачих, портных и др.

Чтобы поддержать способность к тонким ощущениям, к изящным движениям пальцев, кистей рук, в течение всего рабочего дня проводятся производственная гимнастика, игры и развлечения во время обеденного перерыва. Взаимодействие ощущений разных модальностей, когда раздражитель, адресованный одному органу чувств, вызывает ощущения, присущие другому органу чувств, психология называет синестезией. Явление синестезии привело, в частности, к созданию цветомузыки.

При воздействии раздражителя на органы чувств ощущение возникает не сразу, как только соответствующий стимул начинает действовать, а спустя некоторое время, которое носит название латентного (скрытого) периода ощущения. Так, вкусовые ощущения возникают в среднем через 50 миллисекунд, болевые – через 350–400, звуковые – через 120–180, температурные – через 150–240, оптические – через 150–225 миллисекунд.

Упражнение органов чувств

*Научись слушать, и ты сможешь
извлечь пользу даже из тех, кто
говорит плохо.*

Плутарх

Польский психолог К. Крушевски изучил влияние музыки на усвоение излагаемого материала слушателями. В трех студенческих группах читалась одна и та же лекция. Но в одной группе во время лекции звучала негромкая музыка, в другой – демонстрировался немой кинофильм, в третьей – царила абсолютная тишина, слышался только голос лектора. Проведенная на другой день проверка показала, что намного лучше других усвоила материал первая группа. После этого Крушевски дважды поменял ситуацию в группах, так что каждая из них поочередно слушала объяснение под музыку, просматривая немой фильм и в идеальных условиях. Но результат был неизменным. Легкий отвлекающий фактор способствовал лучшему усвоению материала. Это следует учитывать при проведении инструктажа, совещания, производственного собрания.

Упражнять целенаправленно можно любой орган чувств. Так, например, космонавты, летчики, цирковые артисты тренируют устойчивость вестибулярного аппарата с помощью центрифуги. Под влиянием деятельности (даже без специальной тренировки) чувствительность анализаторов также повышается. Например, опытный красильщик тканей различает до 200 оттенков черного цвета, в то время как он же, начиная работу, как и каждый человек, различал не более 4–5. Опытные шлифовщики различают просветы между поверхностями в 0,6 микронметра, тогда как обычно человек не в состоянии заметить промежутки, меньшие чем 10 микронметров. Художник замечает различия в пропорциях двух предметов, когда они не превышают и 0,006 микронметра их величины.

Несколько повышает чувствительность органов чувств алкоголь. Но не более чем на 12–15 минут. Затем чувствительность резко падает и теряет до 60% от исходного уровня.

В 90-х годах появились любопытные исследования по психосоматике¹. При помощи внушения можно притупить или обострить слух, отточить зрение так, что человек будет видеть в темноте, как кошка, или ослабить зрение здорового человека так, что он будет читать при ослеп-

¹ Психосоматика - термин, говорящий о том, что физические заболевания происходят из-за отклонений в работе разума.

ляющем свете. Это же относится и к другим ощущениям. "...Слово проникает в разум и заставляет физические функции изменяться"¹.

Значит, изменяя установки, стоящие перед рабочими или служащими, можно выявить появление психической сенсбилизации слуха и, надо полагать, других органов чувств. Определенную роль в повышении чувствительности анализаторов может играть и 2-я сигнальная система – слово видимое, слышимое и произносимое. Так, слова "сладкий как халва" или "кислый, как лимон" вызывают соответствующие ощущения. Если бы руководители в беседах с подчиненными при постановке задачи, при анализе проведенной работы использовали бы этот прием воздействия на чувства подопечных, эффективность словесных воздействий могла бы резко возрасти.

Сенсбилизация по механизму своего действия близка адаптации, приспособлению органов чувств к условиям среды. Различают адаптацию физиологическую (изменение чувствительности анализаторов), социально-психологическую (приспособление к окружающим людям при включении в новую группу), профессиональную (овладение оборудованием, инструментом, необходимыми правилами действия при включении в новые виды деятельности).

Пороги ощущений

*Никакого пресыщения, нужно беречь
желание. Оно мощней стимул любви,
творчества, дагой жизни.
АА Богомолец*

Адаптация – это не только приспособление к новому, но и привыкание к старому. Повторяющаяся шутка или анекдот старшего вызывают сначала недоумение, а потом раздражение, недовольство. Примелькавшаяся наглядная агитация, висающие несколько недель лозунг, призыв, стенгазета перестают привлекать внимание, не выполняют своей задачи. Слишком много позволяющие себе молодые люди впоследствии адаптируются друг к другу, теряют взаимный интерес.

"Я, сколько ни любил бы Вас, привыкнув, разлюблю тотчас..." – говорит Онегин Татьяне, получив это высокое чувство от нее без всяких усилий. Но вот Татьяна стала княгиней и отказывает Онегину в привыч-

¹ Около 70% всех заболеваний относятся к категории психосоматических. См.: Хаббард Рон. Дианетика. - М., 1996 г. - С. 110.

ном для него внимания, и, как по мановению волшебной палочки, все меняется: "...К ее крыльцу, стеклянным сениям он подъезжает каждый день; за ней он гонится как тень..."

Любопытно, что не только осознаваемые раздражители играют немалую роль в жизни человека и в обучении, но и субсенсорные (подпороговые) раздражители тоже значимы. Можно не осознавать раздражитель, но определенное влияние на человека он все же оказывает. Группе квалифицированных шахматистов на 1/10 с показали шахматную доску с расставленными фигурами. Ни один из них не успел увидеть, как расположены фигуры. Но когда доску показали несколько раз, один испытуемый воскликнул: "Не помню я, как стоят фигуры, но если белые начинают, они выигрывают".

Это явление можно использовать в производственной практике. Если, скажем, многократно просматривать должностные инструкции сотрудников предприятия, не напрягаясь, не стараясь их усвоить, это приведет к тому, что когда появится необходимость точно запомнить документ, он будет усвоен в несколько раз быстрее, чем обычно.

Если постепенно увеличивать силу субсенсорного раздражителя, наступит момент, когда он вызовет самое слабое ощущение. Эта минимальная сила раздражителя называется нижним абсолютным порогом ощущения. Таким образом, ощущение возникает тогда, когда соответствующий стимул достигнет определенной величины, называемой "пороговой". Верхний абсолютный порог – это такая максимальная сила воздействия раздражителя, при которой еще возникает соответствующее раздражителю ощущение или раздражитель начинает воздействовать на другой анализатор. Так, например, очень сильный шум вызывает боль в ушных раковинах, испытуемый срывает наушники. Величина порогов ощущения определяет чувствительность личности, которая находится в обратном отношении к пороговой величине. Чем выше порог ощущения, тем ниже чувствительность. И наоборот.

"Порог различения" – та минимальная величина разности в силе двух однородных раздражителей, которую человек способен ощутить и оценить. Например, придвигая и отодвигая часы, можно обнаружить расстояние, на котором звук отличается, т.е. становится громче или тише. В среднем для человека порог различения равен: по отношению к свету – 1/100; к звуку – 1/10; к весу – 1/30 (т.е. чтобы различить дополнительную тяжесть, она должна быть не менее 1/30 от первоначального веса).

Пороги чувствительности индивидуальны для каждого человека, кроме того, они подвержены возрастным изменениям. Достигая к юношескому возрасту максимума, чувствительность затем с годами ослабляется.

Одна из закономерностей ощущений, играющая особенно большую роль для представителей профессий, связанных с движением с большими скоростями, – пороги “последствия”. При длительном воздействии на органы чувств образы предмета не исчезают одновременно с прекращением этого воздействия. Игнорирование этой закономерности психики – причина многих аварий, особенно на пересеченной местности, в горах.

Контраст ощущений – изменение интенсивности и качества ощущений под влиянием предшествующего раздражителя. Контраст хорошо известен каждому по собственным зрительным ощущениям. Одна и та же фигура на черном фоне выглядит светлее, чем на белом. Наличие контраста, особенно в зрительном восприятии, следует учитывать при изготовлении наглядной агитации (плакатов, таблиц и т.п.). Контраст следует учитывать при изготовлении приборов, инструментов, окраске станков. Так, движущиеся части станка должны контрастировать с корпусом, а пусковые рычаги окрашиваться особенно ярко, бросаться в глаза.

Помимо контраста при окраске приборов, автомобилей следует учитывать и иллюзии. Датские психологи, например, установили, что 61,3% столкновений имело место между автомобилями темных цветов, 32,6% – темных со светлыми и лишь 6,1% – светлых со светлыми. Дело в том, что иллюзия создает впечатление, что черный автомобиль дальше и движется с меньшей скоростью, и его, естественно, меньше опасаются.

Ощущения делятся на несколько групп. Самая обширная из них – органические: чувства голода, жажды, болевые ощущения, чувство “спортивной формы” и др. Они сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями. Ведь болезненные, неприятные ощущения могут породить плохое настроение, апатию, безразличное отношение к порученному делу, грубость, а иногда и хамство по отношению к коллегам, руководителям. А хорошее здоровье, бодрость, наоборот, придают человеку уверенность в себе, стимулируют энергию, активную деятельность. Хотя очевидно, что основную роль в отношении к работе, к окружающим людям играют не ощущения, а направленность личности человека.

На разные сигналы человек реагирует неодинаково. Мы реагируем быстрее на звук, чем на свет. На красный свет – быстрее, чем на белый

или черный. На яркий свет — быстрее, чем на тусклый, на неприятное — быстрее, чем на приятное.

Зрительные ощущения

*Глаза — широкие ворота. Весь мир
проходит через них.
Межелайтис*

Глаз человека различает более полумиллиона цветов и тонов. Вспышка света, продолжающаяся 0,00004 с, может быть воспринята глазом. Техника не знает приборов такой чувствительности! Если бы воздух был абсолютно чистым, пламя спички ночью можно было бы видеть на расстоянии в 25 км. Глаз хорошо приспосабливается к изменению освещенности. Так, чувствительность глаза в темноте повышается в 200 000 раз. Правда, полная адаптация к темноте происходит только за 35–40 минут. Адаптация к яркому освещению происходит значительно быстрее за 3–5 минут.

Знание порогов зрительных ощущений имеет практическое значение. Предметы отчетливо видны только при определенном удалении. При дальнейшем увеличении расстояния до них они вообще исчезают из поля зрения. Значит, по видимости предметов можно определять примерное расстояние до них. Этим пользуются военнотружущие, геологи, туристы. Так, при нормальном зрении колокольня, водопроводная башня видны на расстоянии 15–20 км, многоэтажный дом — 5–8 км, одноэтажный дом — 4 км, труба на крыше дома — 3 км, отдельные люди — 2 км, движение рук и ног человека — 700 м, головной убор, переплеты окон — 400 м, лица людей, кисти рук — 200 м, глаза, нос, пальцы — 60 м, веки — 20 м.

Определенное освещение, цвет окрашенных предметов, окраска станков, рабочих столов, стен рабочих помещений благоприятствуют работоспособности или снижают ее. На табачной фабрике в Одессе в нескольких цехах грязно-серые стены перекрасили в зелено-желтый, салатный цвета. Производительность труда возросла на 5–6%. Цвет, рисунок, покрой одежды влияют на отношение подчиненных к руководителю. В первые дни на новой работе не следует появляться в модной вещи, да и в дальнейшем, особенно женщинам, не рекомендуется надевать то, что подчеркивает их привлекательность. Иначе у подчиненных возникает впечатление, что для вас главное не деловые качества и умственные способности.

Лучшие цвета для мужского делового костюма – синий и черный зимой, серый – летом. Для женского делового платья – темно-синий, темно-коричневый, бежевый – зимой; светлых, пастельных тонов – летом. Лучше, если костюмы и платья будут сшиты из однотонной ткани без рисунка.

Наименее подходящие для деловой одежды тона – зеленый, оранжевый, ярко-желтый, пурпурный, нежно-голубой, розовый. Очень полезное украшение для женщины и мужчины – обручальное кольцо. Оно говорит окружающим, что вы заняты делом, а все остальное вас не интересует.

Одежда для дома, для отдыха должна быть иной. Известно, что красный цвет возбуждает нервную систему, черный – угнетает человека, розовый вызывает раздражение у людей практического склада и требует нежности, участия со стороны близких, если нравится. Белый – символ мечты, радостного мировоззрения. Желтый любят плохо приспособленные к жизни, мечтатели. Зеленый – те, кто жаждет покоя, безопасности. Синий – те, кто устал и стремится к отдыху. Вот и делайте выводы сами!

Красный и оранжевый – теплые цвета. Синий – холодный. На центральной улице Мурманска дома выкрашены в яркие желтые и оранжевые цвета – очень разумно. А на юге, там где жарко, должен превалировать синий цвет. Предмет, окрашенный в белый цвет, кажется значительно легче черного. Высокая чувствительность глаза при работе в темноте сохраняется при красном свете. Поэтому ношение очков с красными стеклами ускоряет адаптацию к темноте.

Яркость цвета помогает отличать предмет от фона. Черное на белом и белое на черном видно особенно отчетливо. Чем слабее окрашен предмет, тем большим должен быть контраст для безошибочного различения его деталей. Светлые тона повышают уровень освещенности помещений. Так, при светлых стенах и столах освещенность в офисе выше на 15–20%. При записях и рисунках желтым мелом на зеленой доске видимость повышается на 10–12%, а записи белым мелом на черной доске видны много хуже. Не случайно М.В. Ломоносов говорил: “Много утех и прохлад в жизни нашей от цветов зависит”.

Острота зрения не остается неизменной в течение рабочего дня. Так, при освещенности в 100 люксов острота зрения от 1-го к 3-му часу работы сборщиц часов, шлифовщиков, операторов, диспетчеров повышается, а начиная с 4-го часа снижается и к 5–6-му часу падает на 20–25%. Мелькающий свет отрицательно влияет не только на зрительную функ-

цию, но и на сердечно-сосудистую систему. Люминесцентное освещение лучше для зрения, чем лампы накаливания.

В видах деятельности, связанных с большими скоростями, печальную роль может сыграть автокинетическая реакция. Если долго, не отводя глаз, смотреть на неподвижную точку, неизбежно начинает казаться, что она движется. Глаз не удерживает изображение на одном и том же месте сетчатки. Чтобы этого избежать, надо время от времени отводить глаза.

Слуховые ощущения

*Мыш ничего не доказывает. Курица,
снесши яйцо, часто kloхчет так, как
будто она снесла небольшую планету.
Марк Твен*

Слуховые клетки внутреннего уха обнаруживают движения, амплитуда которых составляет менее $1/100$ диаметра молекулы водорода. Диапазон слуховой функции от 22–21 тыс. до 20–16 герц. Колебания с более низкой частотой называются инфразвуком, а с более высокой частотой – ультразвуком. Чем больше высота колебаний, тем более высоким кажется нам звук. Мыши могут воспринимать писк сородичей в 100 тыс. герц.

Очень высокий, с визжащими нотками голос некоторых бригадиров женских бригад, воспитательниц в общежитиях нередко выбивает из колеи молодых рабочих, доводит их до белого каления.

С возрастом острота слуха снижается. В 50 лет расслышать звук с низкой частотой в 100 раз труднее, чем в 20 лет. Отражение слуховым анализатором внешних шумов непосредственно сказывается на административной работе, труде чертежников, конструкторов, научных работников, писателей. Так, шум в 40 децибел не вызывает отрицательных изменений в функционировании нервной системы. При шуме в 65 децибел фиксируется снижение внимания на 12–16%. При шуме более чем в 90 дБ может наступить временная потеря слуха.

Исследованиями спортивных психологов установлено, что шум снижает работоспособность стрелков и тяжелоатлетов на 14%, а точность движений фехтовальщиков – на 16%.

В наш напряженный век служащий, рабочий, как никогда раньше, нуждаются в мягком, доброзвучащем человеческом голосе. Не случайно известный герой братьев Вайнеров говорит: “Можно сказать слово “здравствуй” так, что жестоко обидишь человека, а можно сказать “своя-ло-ч” так, что он растает от удовольствия”. Учитывая это, несколько американских фирм отказались от телефонных коммутаторов и посадили на узлы связи телефонисток. Глава фирмы “Холостен” так объясняет этот шаг: “В наш век автоматов каждому приятно услышать в телефонной трубке голос живого человека, который любезно приветствует его. Для людей, которые напряженно работают, это хорошая психическая разрядка”.

Вежливый, приятный голос, четко произносимые слова не только создают хорошее настроение, но и облегчают нашу жизнь, помогают лучше понимать друг друга, экономят время. Один из примеров – объявление остановок водителями транспорта. Нередко можно услышать недоумение, обиду: “Четко произносит “следующая остановка...” и глотает окончание фразы, ничего понять нельзя”. Дело в том, что мы без затруднения понимаем то, что можем прогнозировать. Мы прогнозируем слова “следующая остановка...” и легко понимаем их, создается впечатление, что они произносятся достаточно громко и четко. Мы, если не знаем маршрута, не можем прогнозировать названия остановок, и создается впечатление, что водитель произносит их небрежно, непонятно, торопливо.

А он произносит все слова фразы в одном темпе. И ему, видимо, никто не объяснил, что начало фразы можно произнести быстро, оно все равно будет понятно, а название остановки – медленно и четко, а иногда, если на ней выходят многие пассажиры, и повторить дважды, если он делает объявление не формально, а хочет действительно помочь людям.

По слышимому звуку, так же, как с помощью зрения, можно определять расстояния. Согласно данным армейской звукограмметрической разведки, ночью в тихую погоду можно услышать гудок паровоза с расстояния в 7–10 км, звук выстрела – 3–4 км, ржание лошади, вой собаки – 2–3 км, движение машины – 600–1000 м, треск сучьев в лесу – 800 м, рубку дров – 300 м, разговорную речь – 100–200 м.

Обонятельные ощущения

*Запах... вдыхаю неволью. Это
холодное пламя... оно омывает
память, как музыкальные волны.
И. Сельвинский*

Свинья имеет тонкий нюх. Президент земли Нижняя Саксония в Германии приказал начальнику полиции Сандеру зачислить в штат вместо собаки-ищейки свинью. Сандер заявил: «В моем подразделении полицейский может быть свиньей, но свинья полицейским — никогда». Однако свинья, которая получила имя Луиза оказалась лучшим помощником в розыске преступников, чем собаки.

Но и у человека обоняние развито в достаточной степени. Устанавливая контакт с другими людьми, мы пользуемся не только зрением и слухом, но и обонянием. В литературе да и в жизни мы восхищаемся обонянием животных и чаще всего выражаем недовольство слабой способностью человека распознавать запахи. Так ли это на самом деле? Думается, нет. Обоняние человеком не утеряно. Если рассыпать чайную ложечку кофе в кабинете, то посетители да и коллеги будут себя чувствовать в помещении как дома. Если 200 г мускуса растворить в озере с поверхностью в 100 км² и глубиной 20 м, человек с нормальным обонянием почувствует неприятный запах. Уже шести недель отроду ребенок начинает улыбаться, когда слышит запах матери, или плачет, когда ощущает запах другой женщины.

Древняя восточная медицина использовала запахи для диагностирования заболевших. И сейчас этот опыт изучается современными врачами. Уже известно, что от больных золотухой исходит запах прокисшего пива, от больных тифом — свежее испеченного хлеба. По запаху слюны можно определить заболевание десен.

Запахи тесно связаны с эмоциями. Если радостные или печальные события сопровождаются определенным запахом, то этот запах через много лет напоминает нам о случившемся, вызывает приятное или тягостное чувство. Причем утром это чувство сильнее, так как в это время чувствительность к запахам выше, чем вечером.

От запаха меняется и сиюминутное настроение, и самочувствие. При этом каждый из нас неодинаково воспринимает тот или иной аромат.

Запах духов вызывает у одного человека удовольствие, у другого – неприязнь, а у третьего – головную боль. Однако большинство запахов на разных людей действуют примерно одинаково. Ромашка, лаванда, шалфей приятно пахнут и обладают усыпляющим действием. Запахи цитрусовых возбуждают психическую и физическую активность.

Лечебными запахами обладают роза и тополь. Они лечат инфекции, вызванные стрептококками. А сандал и розовое масло своими запахами излечивают насморк. Снять нервное напряжение помогает лавандовое масло. Достаточно нескольких его капель на миску с теплой водой. Затем в миску помещается кусок ткани, который после отжима кладется на лицо так, чтобы не закрывать глаз. Через 5–7 минут человек успокаивается, напряжение спадает. Еще больший эффект достигается при принятии ароматической ванны. Для ванны достаточно 10 капель любого эфирного масла, которые смешиваются с небольшим количеством сливок и выливаются в ванну.

Руководителю в возрасте, у которого снижается слуховая чувствительность, полезно знать, что при 4-месячной тренировке в беге острота слуха возрастает. Видимо, это происходит благодаря уменьшению в крови холестерина, вязкого вещества, блокирующего сосуды, подводящие кровь к ушам.

Немецкий психиатр Крафт Эбинг в книге “Психология сексуальности” рассказывает о молодом крестьянине, который приписывал свои многочисленные победы над женщинами тому, что перед танцем проводил своим носовым платком под мышкой, а потом вытирал этим платком лицо партнерши. Правда, в наши дни правила гигиены, употребление душистого мыла, дезодорантов сводит на нет роль естественных запахов в жизни человека.

Кожные ощущения

*Будь я полностью слеп, окончательно глух –
ощущаю и чувствую все же не хуже.
Б. Слуцкий*

Вряд ли огромное большинство людей согласится с поэтом, но глубокий смысл в его словах есть. Ряд других ощущений, и в первую очередь

кожные, могут заменить зрение и слух. Кожные ощущения вызываются действием механических и термических свойств предмета на поверхность кожи и слизистой оболочки рта и носа. Это тактильные, температурные и болевые раздражители.

Комфортная температура для успешной умственной работы – 18–20°. При более высокой температуре снижается работоспособность, особенно к концу рабочего дня. Это, в частности, сказывается на том, что вдвое увеличивается количество ошибок в работе оператора, бухгалтера, чертежника.

Нормальная температура человеческого тела – 36,6° по Цельсию или 100,0° по Фаренгейту. Температура подмышечной впадины его жены стала эталоном. Уши, кончик носа, кончики пальцев, кончик полового члена холоднее на полтора–два градуса. Это результат соприкосновения с внешней средой. Не только “у дураков уши холодные”, но и у каждого человека. Дело в том, что хрящевая основа ушей не имеет кровеносных сосудов. А мочка уха пронизана кровеносными сосудами, и она несколько теплее.

Болевые ощущения выполняют защитную функцию. Они возникают, когда механические, тепловые или химические раздражители начинают разрушать ткани организма. Именно в этом их важнейшая для организма функция. Чувствительность разных участков кожи к рассматриваемым видам раздражений различна. Так, ощущение прикосновения наиболее полно при касании предмета кончиками пальцев. А вот к теплу и холоду пальцы рук менее чувствительны. На температурные раздражители особенно активно реагирует кожа спины.

Также неодинаково воспринимают боль разные участки кожи. Есть на теле места вообще лишенные болевых точек, например внутренняя поверхность щеки. Отношение к боли зависит от стойкого порога болевого ощущения и чисто психического, очень динамичного влияния страха на боль. Ожидание и опасение боли в значительной степени усиливают болевые ощущения. Отношение к боли зависит от воспитания, жизненных примеров, о которых читал или с которыми сталкивался человек, от социального окружения, факторов внешней среды и т.д.

Большое значение в борьбе с болью имеет самовнушение. Стрессовые состояния, вызванные сильным гневом или горем, могут полностью подавить состояние боли. Заинтересованность работой, радость от творческого успеха или победы в спортивном соревновании могут погасить боль. Снять чувство боли можно гипнотическим внушением. Спортивные вы-

ступления, в первую очередь на боксерском ринге, показывают, что под влиянием тренировки снижается тактильная и болевая чувствительность.

Значит, ощущения человека опосредствованы его практической деятельностью. Труд, спорт, искусство перестраивают чувствительность. А она необходима человеку. Без ощущений не может развиваться его интеллект. “В разуме нет ничего, что бы не прошло предварительно через ощущения”, – пишет английский философ Джон Локк в книге “Опыт о человеческом разумении”.

Упражнения¹

Для определения нижнего порога зрительного ощущения используются рисунки колец Ландольдта. Диаметр кольца 7,5 мм, толщина линии 1,5 мм, разрыв в кольце 1,5 мм. Необходимо иметь 6 плакатов с разрывами в разные стороны. Испытуемый становится спиной к нарисованному на плакате кольцу на расстоянии 6 м 50 см. Затем поворачивается и делает шаг к рисунку. Если не увидит разрыв, делает второй шаг и т.д. Пока не увидит разрыв. Испытание повторяется три раза. Берется среднее арифметическое и по таблице № 1 определяется нижний порог зрительного ощущения.

Таблица № 1

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Расстояние до рисунка, с которого был обнаружен разрыв (см)	640	620-640	590-620	550-590	430-500	330-430	330-430	200-330	200

Чем больше расстояние, с которого испытуемый увидел разрыв, тем ниже (лучше) его абсолютный порог зрительного ощущения. Средний показатель – 5 м.

¹ Предлагаемые читателю здесь и дальше упражнения разработаны автором, а также отечественными и зарубежными специалистами: Д.Я. Богдановой, М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом, И.Г. Леоновым, Н.А. Литвинцевой, В.Л. Марищуком и Ю.М. Блудовым, К. Рудстамом и были опубликованы в различных изданиях.

Для определения нижнего порога тактильного ощущения (порога различения) используется циркуль-измеритель. Его ножки разводятся на 1 мм и легко надавливаются на кожу тыльной стороны ладони. Затем ножки разводятся на 1,5 мм, на 2,0 мм, на 3,0 мм и т.д. до тех пор, пока испытуемый не почувствует два прикосновения. Берется среднее арифметическое из трех измерений и по таблице № 2 определяется порог различения.

Таблица № 2

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Порог тактильного ощущения (мм)	1,0	1,5	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,5	5,0

Средний показатель 2,0 мм.



Стоимость программы
\$150 по курсу ДВ-РФ
на два-оплате

Демо-версию вы можете
скачать по адресу:
www.top-personal.ru

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская поддержка Андреевой В.И.
(автор десятилетия 90-х годов, книги «Делопроектирование»)
Где-нибудь в мире программа «Делопроектирование»
использует свыше 3000 фирм

Назначение и область применения программы:
Целью данной программы является автоматизация процессов документооборота
современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает
организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании
действующих стандартов и нормативов, современной технологии документооборота.
при этом обеспечиваются функции работы с документами:

- Операции по регистрации, редактированию и архивации документов;
- Контроль исполнения документов;
- Оперативное создание различного назначения по заданным стандартам
наблюдения с использованием пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и вывод на печать или устройство входных форм в виде электронных
таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрации документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-45, 964-40-15

ЗАО «БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-СИНТЕЗ»
WWW.TOP-PERSONAL.RU

ВОСПРИЯТИЕ МЕНЕДЖЕРА

*Мой секрет успеха заключается в
умении понять точку зрения другого
человека и смотреть на вещи и с его,
и со своей точек зрения.
Генри Форд*

*Каждый человек – это целый том, если
вы только знаете, как читать его.
У. Чэннинг, американский писатель*

Несколько лет тому назад в Геттингенском университете проходил психологический конгресс. Распахнулась дверь, и в зал заседаний вбежал клоун, а за ним негр с пистолетом. Клоун упал, вскочил и выбежал в одну из дверей. Негр выстрелил в воздух и бросился за ним. Ошеломленные делегаты несколько минут не могли прийти в себя.

– Уважаемые господа, – произнес председательствующий, – извините за маленькую мистификацию. Клоун и негр – наши студенты. Не откажите в любезности взять листочки бумаги и записать то, что вы запомнили в ситуации, которая была не столько долгой, чтобы что-нибудь забыть, и достаточно яркой, необычной, чтобы не зафиксировать ее детали.

Результат оказался поразительным. Среди искушенных специалистов оказался только один, допустивший менее 20% ошибок. Почему наше сознание избирательно воспринимает информацию о человеке или событии, оставляя в памяти только ее часть? Почему одно и то же событие воспринимается очевидцами по-разному?

Очень сложен процесс восприятия увиденного. Восприятие предметов и пространства И.М. Сеченов объяснял сложными ассоциациями зрительных, кинестетических, осязательных и других ощущений. Так что полезно знать об этом управляющему?

Вижу, но иначе

Какой бы инструктаж, совещание ни провел руководитель, подчиненные оценивают мероприятие по-разному. Это зависит от того, что они знали

раньше, что ждали от этой встречи со старшим, что узнали нового, помогающего выполнить предстоящее задание или, с их точки зрения, ничего не дающего им. Точно так же кардинально противоположные характеристики на одного подчиненного, написанные разными управляющими, говорят о неодинаковом восприятии менеджеров.

Все люди по особенностям восприятия делятся на несколько групп. Восприятие одних подобно фотоаппарату. Оно фиксирует все, что человек видел, слышал, чувствовал. Однако проанализировать увиденное эти люди способны далеко не всегда. Представители другой группы хуже запоминают подробности, зато лучше схватывают суть дела. За отдельными деревьями хорошо видят весь лес. “Не помню я, как расположены фигуры на доске, – сказал мастер-шахматист, когда ему на долю секунды показали шахматную доску. – Но могу сказать, что если белые начинают, они выигрывают”.

Представители третьей группы не столько регистрируют событие, сколько переживают его. Их развитое воображение без труда заполняет пробелы в восприятии подробностями, нередко далекими от реальности. Наконец есть люди, которые воспринимают не столько суть предмета, сколько испытанные ими чувства. Не умея рассказать о случившемся, объяснить, что видели, они вспоминают, как “было интересно”, “весело”, “страшно”.

У разных людей сильно различаются обонятельные, осязательные, зрительные ощущения. Люди по-разному воспринимают отклонения в деятельности внутренних органов и систем организма, чувство боли, земное притяжение. Различия в количестве и качестве восприятия – следствие приятных или неприятных моментов, пережитых в прошлом, и врожденной чувствительности.

Неодинаково восприятие и у представителей разного пола. Управляющие мужчины (причем любого возраста) склонны переоценивать свою внешность, способности, положение в обществе, особенно ретроспективный статус в коллективе. Женщины, наоборот, более самокритичны. Они значительно скромнее в восприятии своих способностей и внешности. Трудовые коллективы с преобладанием мужчин ориентированы вовне. Сильный пол легче воспринимает, хорошо чувствует себя среди незнакомых людей. Предпочитает использовать каждую возможность для организации отдыха вне стен родного предприятия, для обмена опытом с другими организациями. Коллективы с преобладанием женщин ориентированы вовнутрь. Здесь любят побеседовать, отдохнуть в своем кругу.

При финансовых трудностях мужчины чаще всего начинают искать новые источники дохода. Женщины же чаще снижают расходы, встают на путь жесткой экономии.

Восприятие классифицируется по видам. Если мы что-либо рассматриваем, то можно говорить о зрительном восприятии. Если слушаем – то о слуховом восприятии. Если создаем для себя образ ощупыванием предмета – об осязательном восприятии. В повседневной жизни восприятие определяется не одним, а несколькими органами чувств, и роль их при этом не равнозначна. В частности, токарь на своем рабочем месте читает чертеж, управляет станком, видит, как работают отдельные детали, слышит шум двигателя, готов в случае необходимости разобрать механизм и заменить испортившуюся деталь, а затем снова запустить мотор. И в каждый отдельный момент что-то из этих действий будет основным, и на него будет обращено основное внимание, а остальные будут выполняться автоматически, и контроль над ними будет находиться где-то на периферии сознания. При этом зрительный анализатор воспринимает в единицу времени 100, слуховой – 10, а тактильный – 1 единицу информации. Так что не лишне руководителю помнить об этих цифрах, давая подчиненным новое задание, проводя занятия в отделе технического обучения предприятия.

Восприятие личности

*У каждого есть тайный личный мир,
Есть в мире этом самый лучший миг,
Есть в мире этом самый страшный час,
Но все это неведомо для нас.
Е. Евтушенко*

Мир, как известно, воспринимается с помощью органов чувств. Если, закрыв глаза, представить себе праздничный стол, полный яств, и попробовать почувствовать запах шашлыка, вкус хлеба, севрюги... Получилось? Вы представляете себя в зрительном зале. Слышите голоса актеров, звуки оркестра, аплодисменты зрителей? А может быть, вам легче мысленно увидеть картины на вернисаже или почувствовать усталость после тяжелого труда или спортивного выступления?

В первом случае у вас хорошо развито вкусовое восприятие, во втором – слуховое (вы аудиалист), в третьем – зрительное (вы визуалист). Каждый из нас воспринимает мир всеми чувствами. Но не каждым “каналом связи” мы воспринимаем окружающий мир одинаково успешно.

Один из каналов восприятия у данного конкретного человека развит лучше, превалирует над другими. Отсюда одна и та же картина, жизненная ситуация отражаются разными людьми по-разному. Познакомившись с цехом, где им придется работать, один выпускник профтехучилища, явный визуалист, рассказывал родителям о ровных рядах станков, об аккуратной одежде рабочих, о наглядной агитации на стенах, о люминесцентном освещении. Другой, кинестетик, поделился с товарищами впечатлениями о горячих станинах станков, до которых больно дотронуться, о мощных струях прохладного воздуха, нагнетаемых вентилятором, о прохладной газированной воде в автомате, которую можно пить бесплатно. На третьего, аудиалиста, большее впечатление произвел сильный шум, так что разговаривать было трудно, и объяснение рабочего, как, несмотря на шум, по легко улавливаемым звукам можно определить неисправность работающего механизма. А ведь все трое мечтали работать в цехе. Им показали их рабочие места, провели по подсобным помещениям, рассказали о распорядке дня. И в ритуале знакомств все трое участвовали одновременно.

Люди неодинаково воспринимают разные раздражители и, что особенно важно помнить руководителю, могут вообще не воспринимать те или иные слова старшего, если их внутренняя установка этому противоречит. Преподаватель иностранного языка после настойчивых просьб родителей дал согласие заниматься частным образом с их дочерью, ученицей 9-го класса. Но, давая согласие, он несколько раз сказал, что никакой гарантии дать не может. Девочка очень отстала и не отличалась трудолюбием. Получить “4” и тем более “5” при поступлении в институт более чем проблематично.

Старательная работа учителя привела к тому, что недавняя двоечница в аттестате об окончании средней школы получила “4”, а на конкурсных экзаменах при поступлении в вуз – “3”. “Как же так, – возмущались родители. – А за что же мы два года деньги платили?” – “Но я же вас честно предупредил. Гарантии, что девочка получит высокий балл, я дать не мог”.

Оказывается, родители об этом предупреждении просто забыли. Они считали, что все учителя не прочь подработать и любят перестраховать-

ся. Ни мать, ни отец не вняли предупреждению педагога, очень скоро просто забыли о нем.

Восприятие разных раздражителей в значительной степени зависит от эмоционального состояния оценивающих. В эксперименте двум группам студентов показывали один и тот же фильм. Но студенты одной группы испытывали при просмотре фильма неприятные ощущения – по ходу фильма их подвергали чувствительным ударам электротока. Другая группа смотрела фильм в обычных условиях. Потом всех зрителей попросили оценить героя фильма. Оказалось, что те, кто подвергались ударам тока, оценили героя как боязливого, испуганного, трусливого. Они невольно приписывали ему свои собственные переживания. Остальные студенты называли героя спокойным, уверенным в себе, уравновешенным человеком. Отсюда вывод: нельзя давать характеристику подчиненному, когда у вас болит голова, у вас плохое настроение, вы чем-то расстроены.

Восприятие — своеобразное действие. Существенные компоненты восприятия — некоторые процессы. К ним относятся: движения руки, осяпывающей предмет; глаза, прослеживающие контур предмета; гортань, воспроизводящая слышимые звуки, и т.д.

Свойства восприятия

Изучение свойств восприятия - это исследование того, что, ради чего и как использует человек врожденное ему и приобретенное им.
А.Н. Леонтьев

Избирательность восприятия. Из большого числа воздействий человек лишь некоторые воспринимает с особой четкостью. От чего зависит, какие именно воздействия станут объектом восприятия? От интенсивности воздействия, от его новизны для воспринимающего, от готовности к определенному виду восприятия. Если рабочий пришел на лекцию, чтобы получить необходимую ему информацию, то в поле его восприятия попадет выступающий. Но если он пришел в актовый зал, подчиняясь требованию мастера, то в поле его восприятия, скорее, окажется коллега, отмечающий присутствующих.

То, что при восприятии находится в центре внимания человека, называется объектом восприятия, все остальное – фоном. Для того, кто аккуратно посещает занятия в отделе технического обучения с целью получения высшего разряда доказательства, формулы, выводы преподавателя будут объектом, а приводимые им иллюстрации – фоном восприятия. Объект содержательнее, богаче, чем фон. Он лучше усваивается и запоминается. Человек мыслит об объекте, но не о фоне. Но объект может перейти в фон, а фон обычно стремится стать объектом восприятия. Вот почему на собрании, инструктаже, серьезной беседе с подчиненными следует очень осторожно приводить яркие примеры, рассказывать об интересных случаях, фактах. Чтобы они оставались фоном, на них не следует задерживать внимание, а говорить о них быстрее и тише (в периодических изданиях, книгах их нередко дают петитом). А объект восприятия необходимо выделять интонацией, неоднократным повторением, постановкой вопросов и диалогом с подчиненными.

Соотношение объекта и фона играет немаловажную роль в оформлении рабочих помещений, коридоров, фойе и комнат отдыха, при изготовлении приборов, наглядных пособий, выпуске стенных газет. От правильного взаимоотношения объекта и фона зависит успех наглядной агитации, объяснения руководителя.

Автор данной книги преподавал психологию в одной из развивающихся стран. Объясняя студентам, как классифицируются ученые, я привел и записал на доске виды классификации: прометеи, эрудиты, классификаторы, систематизаторы и др. “Кто такие эрудиты? – раздались возгласы из аудитории. – Непонятно”. Объясняю: они обладают обширными знаниями, часто консультируют прометеев или оппонируют им, но малоактивны, нецелеустремленны, разбросанны. – “Непонятно”. И после короткого раздумья я рассказал об известном английском физике, который вдруг забросил свою специальность и несколько лет занимался проблемами... любви. Разработал формулу любви для представителей разных возрастов. “Напишите формулу, – раздались голоса. – Вот теперь понятно”.

На экзамене я горел от стыда. Все, кому достался этот вопрос, с удовольствием писали и объясняли довольно сложную формулу любви, но ничего не могли сказать о других категориях ученых. Иллюстрация к одной из категорий стала объектом, а все остальные категории, главное в занятии, перешли в фон и были быстро забыты.

Посмотрите на рисунок. Если объект ухо, мы видим анфас молодой женщины. Если объект восприятия глаз, мы видим злую старуху.



Таким образом, одна и та же информация, сообщенная руководителем, может быть воспринята отрицательно, нейтрально или, став фоном, пройти незамеченной теми подчиненными, которые не сталкиваются с такого рода сведениями. Для других же рабочих или служащих, когда-либо ощущавших необходимость в передающейся информации, она станет объектом восприятия. Они усвоят сообщение более полно и прочно. Поэтому опытный менеджер, прежде чем перейти к изложению определенных сведений, как правило, описывает ряд конкретных ситуаций, близких слушателям. Он как бы поясняет, где могут потребоваться знания, которые он будет давать. Так создается положительная мотивация к усвоению распоряжения, объяснения, совета.

Другим свойством, характерным для восприятия, является **апперцепция** (зависимость восприятия, его содержания и направленности от опыта человека, широты его кругозора, интересов, установок). Как зависит восприятие от предварительной подготовленности слушателей, хорошо показывает французский писатель Л. Моль. Он с юмором иллюстрирует апперцепцию в книге “Социодинамика культуры”.

Капитан адъютанту: “Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в пять часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме”.

Адъютант дежурному сержанту: “По приказу капитана завтра утром в пять часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме”.

Дежурный сержант капралу: “По приказу капитана завтра утром в пять часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день”.

Дежурный капрал солдатам: “Завтра в пять часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день”.

Один солдат другому: «Завтра в самую рань, в пять часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

При апперцепции мы «видим» детали, которых нет в данный момент на сетчатке. Мы «видим» их на основе прошлого опыта.

Здесь хорошо видно, что непонимание смысла сказанного привело к абсурдному искажению текста. Дело в том, что солдаты, воспринимавшие информацию, по своему образованию и интеллектуальному развитию не могли понять то, что без труда усваивает европейский школьник.

В психологических действиях с преобладающим значением аффекта степень несоответствия между отраженным с помощью зрения, слуха и других органов чувств и образом впечатления в акте восприятия резко возрастает.

Обобщенность восприятия. В процессе восприятия человек осмысливает каждое явление, соотнося его с уже имеющимися у него знаниями, при этом выделяя то, что роднит объект восприятия с другими явлениями, и те особенности, которые выделяют его из круга родственных явлений. Степень обобщенности зависит от объема имеющихся у личности знаний. Нервные возбуждения, возникающие при виде отдельной части целого, приводят в действие остальные нервные связи, входящие в динамический стереотип, и человек легко воссоздает целый предмет или ряд сходных предметов данного вида. Рука воспринимается как часть тела, ее цвет позволяет определить, к какой расе относится человек, мозоль на руке – что человек занимается производительным трудом, и т.п.

Обязательный компонент восприятия – движение, во время которого человек осматривает предмет, ощупывает его, напрягает и расслабляет мышцы гортани, поворачивает голову, чтобы лучше слышать. При обучении подчиненных, при самообучении целесообразно не только осмотреть, но, если есть возможность, пощупать, понюхать, попробовать на вкус предмет, разобрать и собрать механизм, нарисовать или начертить его схему. В эксперименте две группы студентов получили задание начертить несколько окружностей. Но одна из групп, получив циркуль, разобрала и собрала его и только после этого приступила к черчению. Эта группа выполнила задание более качественно и, как показала проверка, проведенная через 6 месяцев, лучше сохранила задание в памяти.

Изучение роли движения в восприятии подтверждает, что этот психический процесс постоянно развивается под влиянием условий жизни человека. В эксперименте испытуемому надели очки, которые давали

перевернутое изображение окружающего мира. Он довольно быстро привык к ним и воспринимал окружающих людей и предметы, как и его товарищи. Любопытно, что животные к такой ситуации не привыкают.

Когда этот человек снял очки, все, что он наблюдал, оказалось перевернутым на 180°. Но со временем к нему вернулось нормальное восприятие, и мир “встал на ноги”. Однако движение ускоряло привыкание к искажающим очкам. Напротив, люди, сидящие на стульях, даже если их переносили по комнате, переучивались во много раз медленнее.

Предметность восприятия. Воспринимая что-либо, человек видит не нечто черное, а футбольный мяч, не продолговатое и серое, а фрезерный станок. Таким образом, восприятие не просто фиксирует и анализирует свойства предмета, а сразу же относит их к источникам полученных впечатлений. Дело в том, что восприятие – это не только принятие и переработка сигналов. Образ явления или предмета осмысливается, все данные классифицируются для принятия решения или вывода.

Предметы мы воспринимаем не по виду, а в соответствии с тем, как они употребляются на практике. Кирпич и блок взрывчатки мы воспринимаем по-разному, хотя на ощупь они одинаковы.

Предметность восприятия невозможна без движения. Только воспринимая движения предметов или осуществляя движения глазным яблоком живое существо реализует предметность. Например, глаз лягушки не передает в мозг сигналы, если предмет не движется. В этом случае отсутствует предметность восприятия. Лягушка может умереть от голода, будучи окруженной мертвыми мухами.

Константность восприятия. Существенная особенность восприятия – способность сохранять действительные свойства предметов, отключаясь от помех, вызванных смещением наблюдателя относительно объекта наблюдения в сторону, на большое расстояние, недостаточным освещением. Это явление носит название константности восприятия. Без константности при любом повороте головы, переходе на другое место, изменении освещенности мы бы видели новые предметы.

Константность заключается в сохранении действительного цвета, неизменности формы, сохранении истинной величины предмета в изменяющихся условиях освещения, в изменении положении тела наблюдателя и удалении его на различные (сравнительно небольшие) расстояния. Рельсы кажутся нам сходящимися вдалеке, телеграфные столбы – уменьшающимися по мере удаления от наблюдателя. Но наш опыт подсказывает, что и расстояние между рельсами, и высота столбов постоянны.

Константность — не врожденное свойство восприятия. У слепого с детства после операции восстановилось зрение. Его еле успели удерживать от попытки выпрыгнуть с 4-го этажа. Все предметы воспринимались им не как удаленные, а как маленькие.

Иллюзии и галлюцинации

*Всего не знал ни Плушкин, ни Сократ. Все
знают в целом мир большой и многолюдный.
Но судят мир порою те, что мнят себя
носителями истин абсолютных.
Р. Гамзатов*

В одной из своих книг Карел Чапек рассказывает, как будучи в Лондоне пришел в музей восковых фигур. Купил каталог. Вошел в зал. Подошел к первой фигуре. Увидел на ней цифру 12 и в каталоге прочитал: это садист, зверски убивший нескольких жен. Вглядываясь в лицо старика, сидевшего перед ним, Чапек увидел жестокие буравчики-глаза, злующую бороденку, жестокий подбородок. Перешел ко второй фигуре и удивленно остановился. В каталоге было написано, что это монах, а перед ним была женщина. “В чем дело?” — обратился писатель к служителю. Тот, взглянув на каталог, улыбнулся: “Вы же взяли каталог не того зала!” Получив необходимое пособие, Чапек вернулся к первой фигуре и под цифрой 12 прочитал... Бернард Шоу. “Как же я мог так ошибиться? — сокрушался писатель. — Глаза мудрые, в них нет ничего жестокого. Бородка говорит о юморе, может быть, об иронии этого человека, злостью здесь и не пахнет!”

Вот так мы нередко создаем впечатление о подчиненном по первому впечатлению, по тому, что нам о нем рассказали, а потом пытаемся подогнать человека под тот образ, который сами же ему приписали. При межличностном восприятии образ незнакомого человека обычно “достраивается” на основе наличной, нередко искаженной, как в приведенном случае, информации.

Иллюзия у здоровых людей возникает, когда что-то мешает отчетливому восприятию зрительных, слуховых и других образов, например, плохое освещение или сильный шум. Влияют на иллюзии и психические состояния человека. Особенно такие, как утомление, растерянность, состояние

ожидания или страха. Боязливому каждое дерево, куст, тень кажутся притаившимся человеком, а то и представителем потусторонних сил.

К числу жизненных иллюзий относится нереалистический оптимизм. Испытуемым разного возраста и пола предложили составить список из 18 приятных и отдельно из 18 неприятных событий. После этого им предложили указать, какова вероятность, что каждое из этих событий произойдет с самим опрашиваемым и другими участниками исследования. Оказалось, люди склонны считать, что в их будущем приятные события более вероятны, чем в жизни других людей, а неприятные – менее вероятны.

Иллюзии делятся на зрительные, слуховые, временные, пространственные. Зрительные иллюзии играют большую роль для представителей различных профессий. Так, опытный автомобилист знает, что движение темного автомобиля кажется более медленным, а расстояние до него кажется большим, чем истинное. Наоборот, светлые автомобили, особенно красного цвета, хорошо выделяются на окружающем фоне и воспринимаются как находящиеся ближе и движущиеся с большей, чем на самом деле, скоростью. Результат печальный. Темные автомобили попадают в аварии значительно чаще. Датчане опубликовали такие цифры: 61,3% столкновений происходит между автомобилями темных цветов, в 32,6% случаев происходит столкновение темного автомобиля со светлым и только в 6,1% случаев сталкиваются светлые машины. Реже всех в аварию попадают желтые автомобили. Видимо, дело в том, что в темноте, в тумане, когда особенно часто случаются аварии, желтый цвет воспринимается как красный. Яркие огни на посадочной полосе аэродрома создают иллюзию близости земли. Любопытен принцип контраста. После легкого предмета тяжелый будет казаться тяжелее, чем на самом деле. Некрасивая женщина после красивой может показаться уродливой. Красота киноактрисы сделает менее привлекательной ее подругу. Показателен эксперимент. Берется три ведра. В одном горячая вода, в другом холодная, в третьем теплая. Испытуемый опускает одну руку в холодную воду, другую — в горячую. А потом обе руки — в теплую воду. Результат изумляет испытуемого. Одной его руке холодно, другой горячо.

Торговые работники часто используют этот принцип. После продажи дорогой вещи, например костюма, цена на галстук кажется безделницей, хотя на самом деле она высока. После дорогого, но запущенного дома, цена на дешевый дом, но приведенный в идеальный порядок, может быть значительно повышена.

Темный предмет всегда кажется меньше светлого той же величины и более тяжелым, чем светлый. Когда новичок-водитель обгоняет на большой

скорости идущую впереди машину, ему кажется, что осевая линия намного ближе, чем на самом деле. Только около 35% водителей относительно правильно определяют скорость движения автомобиля. Остальные, ошибаясь, нередко создают аварийную обстановку на дороге. Максимальные ошибки при определении скорости, когда машина движется медленно, – в пределах 5–25 км/ч и быстро – более 85 км/ч.

Ночью гладкая асфальтовая дорога видна намного хуже, чем шероховатая, которая отражает свет по всем направлениям. При определенном угле освещения сухой асфальт кажется мокрым. После длинного пологого спуска последующий подъем кажется значительно круче, чем на самом деле. А после пологого подъема круче кажется последующий спуск. Когда головные фары автомобиля освещают дорогу на близком расстоянии, кажется, что машина идет под уклон, и наоборот. Если навстречу идет автобус с двухъярусными габаритными фонарями, очень сильна иллюзия, что навстречу идут две машины и дорога идет вверх. При работе ночью снижается разрешающая способность всех анализаторов.

Закройщик, портной, подбирая ткань, помнят, что человек в одежде с вертикальными линиями кажется выше, а с горизонтальными линиями – полнее. Школьный учитель физики часто иллюстрирует иллюзию на примере опущенной в стакан с водой чайной ложки. Там, где черенок ложки касается воды, она кажется переломленной. С этим явлением нередко сталкиваются водолазы, гидростроители, рыбаки, военные моряки.

Со слуховыми иллюзиями руководитель сталкивается реже. Тем не менее не лишне знать, что увлекшийся посторонним делом человек может воспринять любой услышанный звук за голос начальника. В кинофильме “Верность” старшина подал предварительную команду: “Рота с места, с песней шагом...” И в этот момент из столовой вышла его подружка. Старшина засмотрелся на нее, начал переговоры знаками, а стоящая рядом с ним собака тявкнула. Рота как один человек с песней двинулась вперед.

Временные иллюзии хорошо знакомы каждому человеку. Когда мы отдыхаем, дни тянутся медленно, а когда после отпуска возвращаемся домой и взваливаем на свои плечи массу обязанностей и забот, время летит так быстро, что часто не замечаешь, как пролетают недели, месяцы. Но когда через несколько лет мы вспоминаем прошлое, не заполненные серьезными событиями недели отдыха кажутся пролетевшими очень быстро. А промелькнувшие месяцы работы, когда не хватало времени на сон и еду, кажутся тянувшимися долго.

Еще один парадокс. Заполненные минуты кажутся, наоборот, более длинными, чем пустые. Но насыщенные событиями годы воспринимаются как короткие промежутки времени. Психологическая минута короче или длиннее в зависимости от настроения человека. Плохое настроение растягивает ее. Если кажется, что работа тянется удручающе долго, можно утверждать, что у исполнителя отсутствует интерес к ней.

Разговаривая с подчиненным, можно почувствовать, как сильно заинтересован он в успехе работы, в быстрейшем ее окончании. Его речь будет насыщена выражениями “стрелой летящая машина”, “быстрое движение поезда”, “как пуля, брошенный камень”, “ураганный ветер”, если он стремится к успеху. И, наоборот, выражения типа “длинная пологая лестница”, “спокойная поверхность воды”, “длинная лента эскалатора”, “длительное обучение специальности” – свидетельство равнодушного отношения к делу. Скорее всего, говорящего так не слишком волнует успех в работе.

У людей с большим количеством актуальных связей, у тех, кто умеет связывать прошлое с будущим, время “сжимается”, протекает очень быстро. В юридической практике известны случаи, когда заключенные совершали побеги из тюрьмы после того, как им сообщали о досрочном освобождении, а до свободы оставалось несколько дней. Видимо, освобождение переживалось ими как уже случившееся, и они совершали несвоевременные действия, демонстрируя неадекватное ситуации поведение. В той же ситуации низкая актуальность событий растягивает психологическое время. Мужчинами чаще всего время переживается более сжатым, так как у них почти всегда больше актуальных связей.

Недостаточная полнота поступающей в мозг информации вызывает “иллюзию узнавания”. Так, например, космонавты нередко сообщали, что видели на поверхности земли дома, поезда и даже отдельные автомашины, а на поверхности океана – корабли. Но разрешающая способность глаза не позволяет видеть эти объекты с такого расстояния.

Пространственные иллюзии – спутник туриста, геолога, военнослужащего. Как и другие виды восприятия, восприятие пространства не является врожденным, а возникает и развивается в процессе жизни. Так, порог различения соотношения сторон прямоугольника у художников ниже в 4–5 раз по сравнению с аналогичным порогом у нерисующих.

Когда мы стоим на высоком берегу реки, другой берег кажется ближе, чем на самом деле, потому что вода скрадывает расстояние. Когда мы спускаемся к воде, другой берег кажется тем дальше, чем хуже

мы плаваем. Если ночью долго смотреть на светящуюся точку, она начинает «двигаться».

Галлюцинация отличается от иллюзии тем, что здесь мы видим, слышим, ощущаем то, чего нет на самом деле. Во время галлюцинации человек ничего не воспринимает – это болезненное представление о бывших ранее восприятиях. Идя по пустыне и мечтая о глотке воды, начинаешь “ясно видеть” впереди хрустальную поверхность воды. При галлюцинации человеку может показаться, что он чувствует определенный запах или чье-то прикосновение, хотя на самом деле рядом может не быть ни пахнущего предмета, ни живого существа.

Предмет, даже если мы его видим иллюзорно, исчезает, если закрыть глаза или заткнуть уши. А при галлюцинации мы продолжаем видеть или слышать даже при отключенных органах чувств (повязка на глазах, тампоны в ушах).

Галлюцинации делятся на позитивные и негативные. При позитивных галлюцинациях мы видим то, чего нет. При негативных — не видим то, что у нас перед глазами. Полицейский удивлен: «Как же преступники могли очистить всю квартиру, когда вы были дома?» - «Эти ворюги не взяли телевизор».

Жена говорит мужу: «Если ты немедленно не прекратишь играть на баяне, я сойду с ума». - «Ты уже сошла, я час как не играю».

Опытный руководитель никогда не забывает, что добиться правильного восприятия предмета или явления он может с помощью слова. Взаимосвязь сигнальных систем позволяет людям полнее и глубже, а стало быть, прочнее воспринимать и усваивать задания старшего. Называние объекта, сравнение его с другими подобными активизируют воспоминания, связанные с данным словом, что облегчает более полное понимание излагаемого начальником.

Таким образом, восприятие углубляется мышлением и проверяется практикой. Оно – начальная ступень познания.

И, конечно, на содержание восприятия оказывает влияние установка.

Восприятие может в значительной степени искажаться под влиянием окружающей действительности, подобно тому, как это произошло в комедии Н.В. Гоголя «Ревизор».

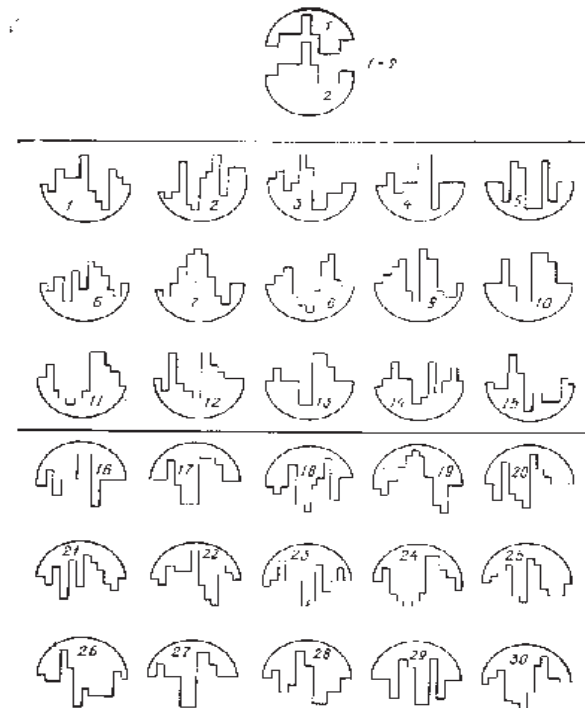
Упражнение

Для выявления способностей к восприятию испытуемому предлагается рисунок № 1. Задача – совместить две соответствующие фигуры (сверху и снизу), чтобы получился круг. Оценка определяется по таблице № 3. На правильный ответ дается 6 минут.

Таблица № 3

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количество правильных ответов	15	14	13	12	10-11	9	6-8	4-5	3

Средний результат – 8–9 правильных совмещений.



Восприятие времени

Оценка точности восприятия времени может производиться с помощью обычного секундомера. Экспериментатор дает отсчет в 12 с, обозначая ударом карандаша начало и конец временного отрезка. Испытуемый должен включить и остановить секундомер, воспроизводя указанный интервал времени. Целесообразно давать по 10 проб с таким расчетом, чтобы они относительно равномерно распределялись в указанном диапазоне 6–12 с.

Определяется процентная точность (T) оценки интервалов времени по формуле

$$T = \frac{100 - C_2 \cdot 100}{C_1},$$

где C_2 – сумма разности от времени предъявляемого (сумма ошибок испытуемого в секундах), C_1 – сумма отрезков времени, предъявляемых экспериментатором. Пример: экспериментатор предъявил: 8, 11, 6, 10, 7, 12, 6, 9, 9, 11 с; $C_1 = 89$ с. Испытуемый воспроизвел эти интервалы времени с ошибками: +1, +1, 0, -2, -1, +2, +1, 0, +1, +1; $C_2 = 10$ с.

$$T = \frac{100 - 10 \cdot 100}{89} = 88,8\%$$

Оценка точности восприятия времени по описанной методике выставляется по таблице 4.

Таблица 4

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Процентная точность оцен- ки интервалов времени	99,5%	99%	88,5%	88%	86%	84%	80%	75%	70%



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЯЮЩЕГО

То, что мы видим, связано чаще всего не с остротой зрения, а с особенностями мышления. Мы привыкли к тому, что листок дерева падает медленно, долго, а камень — быстро. Значит, считали мы, чем тяжелее предмет, тем он быстрее падает. Но вот в 1590 г. 26-летний профессор Галилео Галилей поднялся на Пизанскую башню со свинцовой мушкетной пулей и чугунным ядром и бросил их одновременно. Рефери-аспиранты, стоявшие внизу, зафиксировали одновременное касание земли двумя этими предметами. Сделать открытие Галилею помогла зоркость мышления. Что же такое мышление и как эту зоркость можно приобрести?

Вселенная внутри нас

Думайте, думайте: если вы не привыкнете думать и не сделаете живой организм и весь ход жизни предметом настойчивого и страстного думанья, от всей вашей дальнейшей деятельности останется только ремесло, а оно вас разочарует и приведет к отчаянью.

И.П. Павлов

— Трудных, очень трудных молодых людей, выпускников профтехучилища прислали к нам в цех, — докладывал на совещании у директора мастер. — Замечания старших игнорируют, ведут себя вызывающе, нередко и брань услышишь, и драку увидишь. Ничего светлого нет в таких молодых людях. Работать с ними нельзя, перевоспитать невозможно.

— Вы мне напомнили об американском изобретателе, представившем техническому совету компании “Дженерал Моторс” проект нового облегченного мотора с алюминиевыми, вместо стальных, поршнями, — перебил мастера молодой инженер. — Один из экспертов сделал изобретателю замечание, поршень из алюминия работать не будет. Он сделан без учета технических требований, вопреки законам механики. Ведь в цилиндре двигателя слишком большие нагрузки и трение.

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

– Уверены ли вы в этом? – спросил изобретатель.
– Конечно, ведь я работал на заводе инженером.
– У меня нет сомнений, что вы работали на заводе инженером, но я уверен, что вы не работали поршнем в двигателе, – парировал изобретатель.

– Какие основания у вас утверждать, что у рабочих нет ничего светлого? Вы сами из трудной семьи? Вы учились в ПТУ? Откуда вы доподлинно знаете, чем живет, чем дышит молодой человек? Что у него за душой?

Остроумное замечание инженера – прекрасный образец творческого мышления, умения представлять предмет с разных точек зрения, способности думать.

А ведь умение думать, творческое мышление – не такая простая вещь. Она свойственна лишь человеку. Сентиментальные любители животных наделяют своих питомцев способностью мыслить. Разубедить их не удастся. И действительно, наблюдая за насекомыми, животными, нередко сопоставляешь то, что видишь, с поведением людей.

Вон муравейник удивительно напоминает человеческое сообщество! Муравьи ходят в походы, ведут войны, пасут и доят тлей.

Известен случай, когда ручной ворон, вернувшись домой, стучал клювом в стекло и требовал: “Бабка, открой!”

Разучившись летать, попугай (жако), когда открывали дверцу клетки, забирался на крышу и ждал свою подружку, самочку сенегальского попугая. А когда та долго не возвращалась, бегал по клетке и кричал: “Иди домой! Слышишь, иди домой!”

В полицейский участок в Индии несколько недель приходил кот и терся о ноги полицейских, потом уходил, многозначительно поглядывая на представителей закона. Однажды один из представителей власти, повинувшись какому-то внутреннему чувству, пошел за котом. Тот привел стража порядка на поляну и стал рыть землю. В неглубокой могиле оказался труп хозяйки животного. Быстро нашли слугу-убийцу, который, испугавшись кота, в котором признал колдуна, во всем сознался.

Часто рассказывают о случаях, когда животные спасают людей, выполняют словесные указания хозяина, помогают человеку в охоте, рыбной ловле, в борьбе с неприятелем.

Но результаты исследовательской работы показывают, что мышление в его высших формах, включающее самоанализ, умение выявлять и сравнивать, прогнозировать будущее, готовность понимать человеческую речь и осознанно произносить слова, свойственно лишь человеку. А у высших

животных имеет место так называемое “ручное мышление”, т.е., например, способность достать предмет с помощью другого предмета, рефлексивно отреагировать на знакомое слово, произнесенное хозяином. Полный акт мышления включает постановку задачи. У животных этого нет. Человеческое мышление появляется только в единстве с развитием общественного сознания. Сознание и мышление сформировались в процессе производственной деятельности, в ходе материального общения людей.

Мышление – сложный и многосторонний психический процесс. Его нередко образно называют “вселенной внутри нас”. **Мышление – это обобщенное, опосредованное отражение действительности.** Оно отражает ее свойства с помощью понятий, которые отвлекаются от конкретных предметов, явлений – носителей этих свойств. Задачи мышления – выявление эффективных путей управления людьми и коллективами, обнаружение новых неизвестных объектов и их особенностей, способов рационализации производства, отношений, которые нельзя обнаружить и изучить с помощью ощущения, восприятия и других психических процессов.

Мышление – это всегда искание и открытие существенно нового.

Развитое мышление, высокий интеллект особенно важны еще и потому, что чем больше знает человек, чем лучше развито мышление, тем он, как правило, ниже оценивает себя и выше своих подчиненных. Он чаще всего вежлив, воспитан, интересуется делами подопечных, в меру возможностей помогает им. Чем менее образован руководитель, чем менее он культурен, тем выше он оценивает себя и ниже, чем они того заслуживают, подчиненных. Он нередко груб. Как правило, считает, что ему не повезло с персоналом. Считает подчиненных лентяями, не интересуется их жизнью, бытом. Таким образом, развитое мышление помогает лучше работать, эффективнее руководить людьми. “Всякий, изучающий историю народных бедствий, может убедиться, что большую часть несчастий на земле приносит невежество”, – справедливо утверждал К. Гельвеций.

Однако вновь полученные знания могут дать парадоксальные результаты, вытекающие не из фактов, а из слепой веры. Мы, например, верим в предсказания и они сбываются. Верим в научные прогнозы. Эскимосы употребляют однообразную пищу и прекрасно себя чувствуют. Но, по мнению американских диетологов, такая пища должна вызывать умственную отсталость и ряд заболеваний. Эскимосам были прочитаны лекции, им создали возможность питаться продуктами цивилизованных людей. Они стали включать в пищу витамины и минеральные соли. И... начали болеть. У них появились кожные болезни, кариес, облысение, чего они не знали раньше.

Виды мышления

*Ни один ум не бывает тождествен
другому, и никогда одни и те же
причины не вызывают в разных умах
одинаковых следствий.
Ж Санд*

Существует несколько видов мышления, и разные виды его неравнозначны. В учреждении, на производстве мы сталкиваемся в первую очередь с репродуктивным и продуктивным (творческим) мышлением. Репродуктивное мышление, вопреки распространенному мнению, может встречаться и у людей с выдающимися умственными способностями. Связь между умственными способностями и склонностью к творческой деятельности вовсе не проста. Правда, в математике или физике, где необходимы большие умственные способности, имеет место корреляция между мышлением и творчеством. Но и здесь корреляция невелика. У управляющих же корреляция между качеством работы и творчеством нулевая, а в отдельных случаях – отрицательная.

Даже в науке эта связь неоднозначна. Не обладая высокими творческими способностями, ученый может быть опытным классификатором и систематизатором, развивающим и оформляющим идеи, высказанные другими.

Инженерам, решающим конкретные технологические и эксплуатационные задачи, руководящим производственным процессом на основе заранее разработанных процессов и инструкций, вполне достаточно обладать репродуктивным мышлением. А вот в управлении людьми, в воспитании подчиненных необходимо продуктивное мышление. Здесь стандарт недопустим, он не дает нужного результата. Непонимание этого приводит к серьезным конфликтам управляющих с персоналом. В г. Инте (Республика Коми) мы столкнулись с фактом, когда за опоздание шахтеров на работу их наказывают одинаково. Но причины опоздания разные. Один отвозил жену в больницу, а другой проспал после пьянки. Кроме того, даже при одной причине методика воспитания предлагает разных людей поощрять и наказывать по-разному. Одного следует поощрить премией, а другого – хорошей книгой, одного наказать лишением премии, а другого... авансировать похвалой. Правильное воспитание подчиненных может осуществляться только личностью, обладающей продуктивным мышлением.

Мышление может быть словесно-логическим (рассуждающим), наглядно-действенным, когда решение задачи осуществляется с помощью конкретного действия, реального преобразования ситуации, и наглядно-образным, отражающим умение правильно фиксировать предмет, наблюдая его в разных ракурсах, с нескольких позиций. Практические задачи с помощью наглядно-действенного мышления решают инженер-механик, слесарь-ремонтник, авиадиспетчер, а с помощью наглядно-образного мышления — поэт, художник, архитектор, портной. Очевидно, при управлении персоналом первостепенную роль играет словесно-логическое мышление. Рассудочное мышление помогает лучше понять другого человека или группу людей и продумать способы воздействия на них. Так, подготавливая начало выступления перед сотрудниками, руководитель, обладающий словесно-логическим мышлением, понимает, что не следует начинать разговор с изложения плана выступления или предложения слушателям списка литературы по теме. Если хочешь овладеть вниманием, необходимо начинать с яркого, интересного, захватывающего факта, примера.

Если удастся сразу овладеть вниманием аудитории, и дальше будут слушать внимательно. Рассудочное мышление подсказывает, что в разговоре не следует перебивать собеседника, не следует спорить по принципиальным вопросам, даже если не согласен с подчиненным, не следует подолгу застревать на одной теме. Словесно-логическое мышление диктует хозяину правила знакомства с подчиненными. Назначенный в новый коллектив руководитель тщательно продумывает первую встречу с персоналом. Она должна быть доброй, на первой встрече не рекомендуется говорить о недостатках в работе. А, кроме того, назначенный в новый коллектив руководитель на первой встрече с подчиненными должен неназойливо показать свои сильные стороны, продемонстрировать те свои способности, которые у него наиболее развиты.

Неразвитость рассудочного мышления, нежелание думать не только подрывают авторитет предприятий, торговых фирм, но и непосредственно сказываются на размерах получаемой прибыли. “Одержимость качеством” свойственна наиболее процветающим фирмам США и Японии. Если клиент отказался от сотрудничества с фирмой — это ЧП. Собирается совет руководителей, принимаются экстренные меры. Если в Макдоналдсе пережаривали картошку, ее тут же выбрасывали. Если на булочке была вмятина, она тут же скармливалась собакам. Уважение к потребителю подкрепляется внимательным, добрым отношением к персоналу. Все делается для того, чтобы сотрудников раскрепостить, воодуше-

вить. Такую политику американские руководители называют “производительностью от человека”.

По другой классификации мышление делится на теоретическое и практическое. Теоретическое мышление – это открытие и овладение аксиомами, правилами, законами. Психология менеджмента предусматривает постоянное закономерное перемещение кадров руководителей, что обеспечивает преемственность, приток свежих сил и высокую активность управляющих. Это открытие – продукт теоретического мышления.

Практическое мышление функционирует в условиях дефицита времени. Здесь не составляется план действий, не выдвигаются гипотезы. Для их проверки просто нет времени. Когда рабочий нагрубил начальнику цеха, чаще всего надо действовать немедленно. В этом сложность практического мышления, времени на раздумья нет. Практическое мышление становится действенным при богатой эрудиции руководителя, знании им принципов и методов воспитания подчиненных, технологии производства.

Мышление может быть произвольным и непроизвольным. Произвольное мышление имеет место тогда, когда перед человеком стоит конкретная цель и он проявляет волевое усилие, направленное на ее достижение. Непроизвольное мышление имеет место тогда, когда руководитель пробуждает у подчиненного удивление, любознательность, недоумение, сомнение, когда он ставит подопечного перед любопытными фактами, требующими теоретического объяснения.

Раньше мышление считали автоматическим процессом, протекающим в коре головного мозга на основе имеющихся у человека от рождения законов деятельности центральной нервной системы. Человек начинает думать, когда не может достигнуть цели с помощью непосредственных автоматических реакций. Возможности руководителя в формировании мышления ограничены. Он может только направлять действия подчиненного, корректировать их, снабжать подопечного информацией. Таким образом, единственное средство обучения мышлению – тренировка. Но, снабдив подчиненного готовыми инструкциями, мы отучаем его думать, губим его живую мысль, лишаем самостоятельности, творческого подхода к труду, возможности развиваться дальше. Мы часто вспоминаем слова А. Эйнштейна о том, что “освобожденная энергия атома изменила все, кроме способа нашего мышления”. Призывы к новому мышлению звучат все чаще. А на практике мы в большинстве случаев продолжаем работать с людьми по-старому. Сама деятельность сознательно, целенаправленно не выделяется в качестве особого предмета освоения мышления.

Недооценка роли сознания в жизни человека может привести к большой беде, даже трагедии. Вот один из примеров. Тот, кто негативно отзывается об окружающих или даже просто плохо думает о них, может попасть в очень тяжелое положение, поскольку наше подсознание не анализирует, с кем именно связаны эти мысли и слова. Неоднократно повторяющееся пожелание болезни или смерти или частые мысли об этих неприятных событиях подсознательно могут быть переадресованы самому себе. Не случайно человек часто становится тем, кого он любит или ненавидит. Актриса, которая сыграла туберкулезную Анну в пьесе Чехова «Иванов», умерла от туберкулеза. Брижит Бардо, которая в пьесе «Истина» вскрывает себе вены, попыталась сделать то же в реальной жизни.

Приемы мышления

*Кто не владеет техникой какого-
нибудь искусства, науки или ремесла,
тот никогда не будет способен
создать что-нибудь выдающееся*
И.В. Мичурин

В учреждении, на производстве руководитель постоянно сталкивается с решением сложных жизненных задач. Задач, в которых неполные данные и надо что-то добавить, изменить. Задач, решение которых зависит от конкретной ситуации, а времени нет. Когда надо, например, найти ответ в зависимости от того, что важнее: выиграть время, улучшить качество продукции или добиться экономии материалов. Задач с избыточными данными, как в известном принципе Родена: интеллект отсекает все лишнее, отбрасывает ненужное – все то, что или связано с неоправданным риском, или просто не позволяет добиться цели.

В одном фантастическом рассказе герои находят на далекой планете “мешок знаний”, способный отвечать на любой правильно поставленный вопрос. Часто в передачах об НЛО звучит мысль: “Вот если бы нам получить приобретенные инопланетянами знания!” Но потребитель знаний, как плохой студент, теряет способность к продуцированию новых знаний. Получаемая им информация обесценивается. Исчезает необходимость задумываться и находить пути ее получения. Усвоение готовых знаний без

самостоятельной деятельности приводит к догматическому мышлению, отучает думать творчески, снижает интеллект.

Положение осложняется и тем, что мы привыкли к жизни в безальтернативном обществе. Начиная от решения задачи в школе и кончая выбором государственного деятеля, мы шли по указанному “свыше” пути. Нам не надо было напрягать свои умственные силы, оценивать различные варианты, упражнять и развивать интеллектуальные способности. Основной задачей руководителя было выполнение указаний сверху и накопление знаний. Сейчас, как никогда за последние десятилетия, перед принятием решения, совершением поступка необходимо думать.

Для развития мышления в процессе руководства людьми используют различные приемы. Их смысл – осознание руководителем собственных действий и повышение эффективности управления. В соответствии с этим меняется функция руководителя. Он уже не просто сообщает систематизированные знания, но посредством знаний учит подчиненных мыслить, самостоятельно искать и находить ответы на заданные вопросы, добывать новые знания, участвовать в рационализации производства.

Основная роль в формировании мышления принадлежит способу организации руководителем деятельности подчиненных. Хороший метод напоминает артиллерийский детонатор. В начале века снаряд не производил сильных разрушений. Едва он касался преграды, как взрыватель срабатывал, и происходил взрыв. Но вот изобрели детонатор. Теперь снаряд пробивает преграду и взрывается глубоко внутри. Убойная сила резко возросла. Разрушения катастрофичны. К сожалению, мозг человека не снабжен детонатором. Очень часто знания не проникают внутрь. Не затрагивают глубокие чувства. Остаются на поверхности. Мощным детонатором, формирующим мышление, должна стать самостоятельная деятельность исполнителей. Не следует решать возникающие задачи за подчиненных. Надо почаще ставить их в условия, когда они должны будут самостоятельно решать возникающие проблемы.

В психологическом эксперименте трем группам испытуемых было предложено запомнить один и тот же трудный для понимания текст. 1-й группе дали возможность прочитать этот текст трижды, 2-я – проанализировала текст с помощью плана, предложенного экспериментатором, 3-я – разобрала текст, самостоятельно составив план анализа. Полнота и точность воспроизведения текста резко возрастала от первой группы к третьей. А вот отсроченное на длительный срок воспроизведение оказалось успешным только у третьей группы. Ее представители не только запомнили текст, но сумели решить задачи, опираясь на закономерности,

вытекающие из него. Эксперимент подтверждает, что активная самостоятельная работа, осмысление заучиваемого положительно влияют не только на осознание материала, но и на прочность запоминания, на формирование интеллекта личности.

Один из приемов мышления осуществляется с помощью ассоциаций. В основе мышления лежит процесс нахождения закономерностей, причинно-следственных связей между фактами, явлениями. Ассоциации облегчают возникновение этих связей. Возникла даже наука бионика, назначение которой, изучая строение тела человека, животных, принципов жизнедеятельности животных (навигации, локации и др.), находить закономерности, которые можно будет использовать для создания новых инструментов, для совершенствования техники, для разработки высокоточных приборов. Так, еще мифологический Дедал сконструировал птичьи крылья и полетел. По преданию, пила была создана по образцу рыбьего позвоночника, а липучка для уничтожения мух – слепок с клейкого языка лягушки. Все это было создано представлениями, которые, появившись в сознании по ассоциации, вызывают подобные же представления, но реализованные в других условиях.

Привычка решать задачи определенным, ранее опробованным путем, психологическая инерция затрудняют решение, а нередко и вообще не дают возможности его найти. Преодолевая косность мышления, используют прием, получивший название “мозгового штурма”. В каждом коллективе есть люди, склонные к генерированию идей, и скептики, спорщики, предпочитающие идти проторенными путями и резко выступающие против всего нового, непривычного. Обсуждение той или иной проблемы в коллективе чаще всего не удается успешно закончить, так как продуцирование нового наталкивается на возводимые критиками барьеры и чаще всего не может преодолеть воздвигаемые коллегами препятствия.

Выход из положения нашел американец А. Осборн. Он предложил “генераторам” выдвигать самые неожиданные и смелые идеи в своем кругу, не критикуя друг друга. А затем “критикам” обсуждать запроотоколированные предложения, деля их на три группы: те, что можно реализовать немедленно; те, что необходимо доработать и можно после этого реализовать, и те, которые не подлежат обсуждению, так как в данный момент их реализация невозможна.

Готовя группу “критиков”, надо иметь в виду, что их способность к оппонированию напрямую зависит от пола и возраста (схема 1).

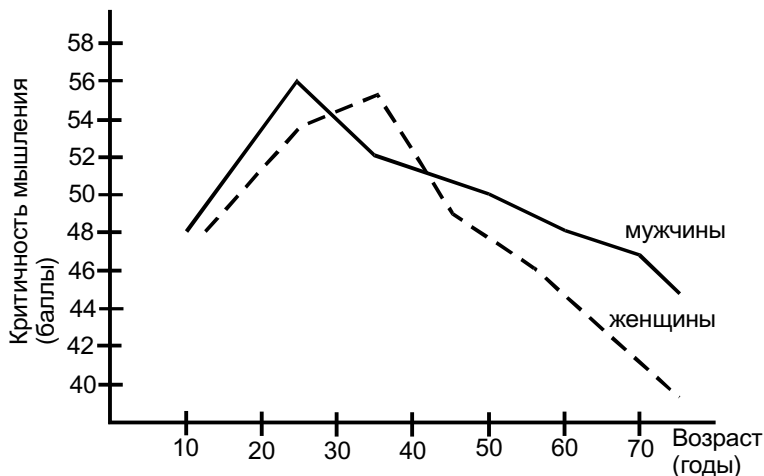


Схема 1. Зависимость критичности мышления от возраста (по Гамезо М.В.)

Этапы мыслительного процесса

Мудрость во всех житейских делах, мне кажется, состоит не в том, чтобы узнать, что нужно делать, а в том, чтобы знать, что делать прежде, а что после.
Л.Н. Толстой

Мыслительный процесс (другими словами, разговор с самим собой) всегда направлен на решение какой-либо задачи. Управляющему, заинтересованному в том, чтобы он протекал как можно активнее, важно знать, что в этом процессе различают несколько основных этапов. Начальной фазой мыслительного процесса является осознание проблемной ситуации. Чтобы она возникла, необходимо ознакомиться с состоянием вопроса и остановиться на “белом пятне”, на том, что раньше не было известно науке или данному субъекту. Затем сформулировать вопрос. Смысл первого этапа — разбудить потребность в получении знаний. Источник мышления — потребность личности. Если бы не было потребности, не появились бы стимулы к мыслительной деятельности.

Потребность побуждает к мышлению. Она появляется потому, что у человека вызвано удивление чем-либо, что расходится с его обычными представлениями, либо тем, что привычное действие или привычный способ поведения приводят к незапланированному результату. Следует отметить, что само выявление проблемной ситуации является актом мышления. Умение поставить вопрос, увидеть проблему там, где она есть, – первый признак мыслящего человека.

Если в процессе руководства людьми, в ходе производственного процесса у руководителей не возникает вопросов, это может свидетельствовать о том, что они не включены в мыслительную работу. Подметив это, Вольтер писал: «Суди о человеке больше по его вопросам, чем по его ответам». Одной из причин такого явления может быть то, что уровень стоящих перед руководителем задач значительно превышает уровень его подготовленности. Для того, чтобы увидеть проблему, нужны знания. Вот почему обязательным условием мыслительной работы является соответствие уровня стоящих перед управляющим задач его исходным знаниям.

Следующим после осознания проблемной ситуации этапом мыслительного процесса является выработка гипотезы, т.е. предположения о возможных путях решения задачи и ее ожидаемом результате. После осознания гипотезы возникает необходимость ее проверки. Причем если есть несколько гипотез, то потребность в проверке особенно острая. Для проверки выбираются контрольные или опорные точки. Чем богаче практика, чем шире опыт, чем организованнее система знаний, тем большее количество контрольных точек используется для критики и проверки гипотез. Степень критичности ума у разных людей различна. Критичность – признак зрелого ума, подвергающего свое гипотетическое решение всесторонней проверке. Неразвитый ум первое встретившееся решение принимает за окончательное.

Завершающей фазой мыслительного процесса является фиксация достигнутого в нем решения проблемы – суждение по данному вопросу.

В результате мыслительного процесса (т.е. в результате разрешения какой-либо задачи) руководитель должен выявить некоторые существенные взаимосвязи, отсутствие которых в его представлении делает ситуацию проблемной. Выявление этих взаимосвязей происходит с помощью мыслительных операций: сравнения, анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстракции и обобщения, классификации.

Операции мышления

*В науке нет другого способа
приобретения, как в поте лица; ни
порывы, ни фантазии, ни стремления
всем сердцем не заменят труда.
А.И. Герцен*

С помощью операций мышления осуществляется проникновение в глубь стоящей перед человеком проблемы, рассматриваются свойства отдельных частей проблемы, находится решение задачи.

Сравнением называется мыслительная операция, служащая для установления сходства и различия между объектами. Сравнение – элементарный процесс, позволяющий осознавать окружающий мир. Если бы существовал предмет или явление, которые нельзя было бы ни с чем сравнить, мы не смогли бы ничего о нем сказать, он оказался бы непознаваемым. Не случайно И.М. Сеченов называет сравнение “самым драгоценным умственным сокровищем человека”¹.

А К.Д. Ушинский называл сравнение основой всякого понимания и мышления².

Анализ – мыслительная операция, направленная на расчленение сложного объекта на составляющие его части или характеристики. Если человек недостаточно осознает свои мысли и они становятся нереалистичными, переходят в фантазии, на них начинает тратиться столько энергии, что создается эффект реального действия. А, значит, человек начинает вести себя так, будто это и есть реальность. И если он, например, считает себя здоровым, он действительно таким будет. А если будет думать, что он скоро заболеет, то увеличит вероятность заболевания и, скорее всего, действительно сляжет в постель. Человек, которому часто говорят: “Оденься теплее, а то простудишься”, часто простужается, гриппует. Тот же, кто смеется над простудой, ходит в пальто нараспашку, как правило, не гриппует. Энергия здоровья, как и человеческая энергия, вообще следует за мыслью. Важно анализировать негативные фантазии и избавляться от них, переключая внимание.

Синтез – средство объединения отдельных элементов, помогающее переходить от частей к целому. Анализом мы вычленим явления из тех случайных несущественных связей, которые даны нам в восприятии, т.е.

¹ Сеченов И.М. Избр. произв. – М., 1947. – С. 358.

² Ушинский К.Д. Избр. пед. соч. – М., 1945. – С. 448.

расчленив проблему, а синтез по-новому объединяет данные для ее разрешения. Продолжая высказанную выше мысль, можно утверждать, что подсознание человека концентрирует его настроение и чувства. И если, например, синтезировать три мысли, как это предлагал еще в начале века В. Азаров¹, они проявятся в действиях. Вот эти мысли: **1.** Я могу, я хочу и достигну того, что хочу. **2.** Я бесстрашен, я ничего не боюсь. **3.** Я люблю всех людей, ибо все люди добры. Повторяйте эти мысли чаще, и они обязательно проявятся в ваших действиях. Но повторять надо ежедневно, проявляя терпение и настойчивость, по 15–20 минут каждый день. Таким образом вырабатывается вера в силу своих мыслей, в себя. Синтез – не простое суммирование частей. В приведенном примере в синтезе объединяются три высказанные выше мысли. Создается целостный интегральный образ, формируется единая линия поведения.

Таким образом, основной механизм мышления — сначала анализ, потом синтез — заключается в следующем: в процессе мышления познаваемый объект включается во все новые связи и в силу этого выступает во все новых качествах, которые фиксируются в новых понятиях и понятийных характеристиках. Из объекта, таким образом, как бы вычерпывается все новое содержание, он как бы поворачивается каждый раз другой стороной, в нем выявляются все новые свойства.

Индукция – вид умозаключения, при котором движение направлено от единичных утверждений к общим положениям, другими словами, умозаключение от фактов к гипотезе, к общему утверждению. Изучая ряд поступков личности, сопоставляя поступки с индивидуальными особенностями и биографией человека, можно понять процесс становления его личности, выявить возможные отклонения. Безусловно, абсолютизировать этот способ нельзя. Ни один факт из жизни человека не позволяет сделать однозначный вывод о нем. Но вдумчивый подход к анализу нескольких фактов из биографии подчиненного может оказать большую помощь руководителю коллектива, скажем, в овладении умением подобрать исполнителя для необычного поручения, выявить виновника ЧП, прогнозировать ситуации общения.

Дедукция – умозаключение, при котором движение направлено от общего к частному. Дедукция – основное средство доказательства. Конан Дойл прекрасно раскрыл дедукцию, рассказывая о методе работы Шерлока Холмса. Кстати, дедукция – основной метод выявления мотивов поведения человека. Выявляя мотивы поведения, нельзя полагаться только на объяс-

¹ Азаров В.Е. *Путь к счастью и успехам в жизни.* – СПб., 1993 г.

нения подчиненного, на его самоотчет. На вопрос: “Почему вы так поступили?”, как правило, не получишь верного ответа. Во-первых, иногда довольно трудно проанализировать собственный поступок. А, во-вторых, каждый человек обычно стремится приукрасить свое поведение. И вовсе не потому, что он лжец. Так называемая “рационализация мотивов” свойственна каждому нормальному человеку.

Помогают выявить мотивы поведения прямые и косвенные, словесные и практические способы. Если, например, рассказать подчиненному о каком-либо проступке его коллеги из соседнего цеха или отдела и спросить, почему тот это сделал, то можно полагать, что, раскрывая причины случившегося, работник с большой долей вероятности будет исходить из того, как он сам поступил бы в такой ситуации, т.е. припишет герою рассказа свои собственные мотивы поведения. А поручение помочь товарищу овладеть новым инструментом, прибором покажет, какие мотивы поведения, индивидуалистические или коллективистские, характерны для данной личности. Так, дедуктивный метод позволяет выявить мотивы поведения, характерные для данного индивидуума. А от точности восприятия другого человека, мотивов его поведения зависит успех совместных действий.

Функцией абстракции является выделение одних признаков, существенных в данных условиях, и отвлечение от других, не существенных для решения данной проблемной ситуации. Абстракция позволяет проникать “в глубь” явления. Не абстрагируя, невозможно понять сущность изучаемого. Так, мы нередко слышим разговоры о якобы безмотивной агрессивности молодых рабочих, подростков. А на самом деле – это острая потребность утвердить себя в глазах сверстников и своих собственных. Абстракция позволяет выявить эту причину, которая является результатом отсутствия общественного признания, с одной стороны, и неумением удовлетворить эту естественную потребность – с другой.

Обобщением называется мысленное объединение предметов или явлений по их общим и существенным признакам. Проблема обобщения – одна из основных проблем психологии. Ведь мышление – это и есть отраженное и обобщенное отражение действительности.

В техническом творчестве эмпирические обобщения являются источником, выносящим на поверхность первичные гипотезы. Таким образом, эмпирические обобщения обеспечивают второй этап мышления – формирование новых гипотез. Надо ли говорить, какую роль это играет для модернизации производства?! В ряде стран это давно поняли. Например, в Японии любые рационализаторские предложения рабочих или служа-

щих отмечают премию. Цену деньгам в стране знают. Видимо, игра стоит свеч. Практика показывает, что даже если из нескольких десятков предложений будет реализовано хотя бы одно, оно с лихвой окупит затраты на премии. Люди самолюбивы. Если предложение автора не реализовано, он очень серьезно подумает, прежде чем подаст другое. А главное, поощрение стремления улучшить технологический процесс, конструкцию машины формирует личность, заинтересованную в улучшении работы предприятия, живущую его интересами.

Определяя общее в предметах или явлениях и находя различия между ними, личность начинает систематизировать и классифицировать их, разделяя на группы на основе их различия и сходства. Деление производится на основе четко сформулированного критерия классификации. Таким критерием должен быть важнейший, существенный признак данной группы предметов. Так, например, нередко делят население страны по возрастному признаку и предрекают якобы обязательный спутник каждого общества – конфликт поколений. Но основная масса молодежи в любой стране мира идет по пути родителей. Поэтому фатально проблема конфликта не стоит. А ошибка произошла потому, что для деления был выбран несущественный признак – возраст. Правильнее классифицировать любое общество на группы по социальному признаку.

В процессе познания перечисленные мыслительные операции тесно связаны между собой и так переплетаются, что их невозможно расчленивать. Операции протекают не изолированно, а в различных сочетаниях одна с другой.

Способы обучения мышлению

*Важнейшая задача цивилизации –
научить человека мыслить.*

Т. Эдисон

Проблема интеллектуальных ресурсов приобретает все более важное практическое и теоретическое значение в связи с повышением роли психологического фактора в современном обществе. Она становится особенно важной потому, что под влиянием мышления происходит улучшение всех функций организма, всех психических процессов: восприятия, памяти, внимания, воображения, психомоторики и др. И, конечно, развитое мышление дает возможность более эффективно руководить людьми. Учитывая это, развивающие мышление шахматы в начале прошлого века

ввели в Военной академии датской армии как обязательный предмет. В 1914 году шахматы были включены в учебную программу Академии генерального штаба вооруженных сил Аргентины. В 1902 году литература по шахматам была включена в рекомендованный список книг для курсантов всех военно-учебных заведений России.

В основном мышление развивается в дошкольном и школьном возрасте. Но постоянно совершенствовать мышление необходимо руководителям всех рангов. Эта работа ведется тремя основными способами:

1. Познакомившись с формулами, примерами, алгоритмами, характеризующими отношения между предметами, явлениями, надо самому сделать выводы, сформулировать принципы.

Очень мало литературы по воспитательной работе, адресованной взрослым людям. А соответствующая задача стоит перед каждым руководителем. Серьезных работ в этой области, адресованных учителю, родителю, достаточно. Значит, изучив эту литературу, необходимо перенести с соответствующими поправками правила, алгоритмы, которыми руководствуется, скажем, школьный учитель, на другую возрастную категорию людей и умело пользоваться ими.

Этот способ наиболее эффективен для выработки понятий.

2. Познакомившись с примерами образцовой и неудачной деятельности по руководству людьми, управлению технологическими процессами, необходимо обнаружить отношения между полученными данными и успехами в работе. Это путь формирования мышления, путь обучения на примерах. Образец такой работы – изучение опыта лучших производителей, руководителей.

С его помощью лучше запоминается линия поведения, суть деятельности.

3. Изучив существенные признаки, позволяющие самостоятельно выявлять отношения между предметами, явлениями, можно обоснованно группировать их или проводить между ними водораздел. Так, в частности, создаются приемы воспитания подчиненных. Систематическая обработка материала наиболее эффективно развивает мышление руководителя.

На практике необходимо сочетать все указанные способы, отдавая предпочтение третьему – обучению переносу умственных навыков, которое особенно эффективно способствует формированию умения творчески мыслить.

Собственная поисковая деятельность управляющего, при которой формируется мышление, активно протекает при наличии проблемных ситуаций в условиях диалогического межличностного взаимодействия. Без обращения к другому человеку доказательство, как неотъемлемое звено мышления, не развивается.

Упражнение

Один из наиболее информативных тестов для определения наличия творческого мышления специалиста – толкование пословиц. Испытуемому зачитывается пословица и дается 30 секунд на ее толкование. Испытуемый записывает номер пословицы (текст записывать не надо) и характеризует ее переносный смысл. Варианты предлагаемых пословиц:

1. Куй железо, пока горячо. 2. Не в свои сани не садись. 3. Нет дыма без огня. 4. Не все то золото, что блестит. 5. Лес рубят – щепки летят. 6. Медная копейка рубль бережет. 7. В тихом омуте черти водятся. 8. Любишь кататься – люби и саночки возить. 9. Что посеешь, то и пожнешь. 10. Не все коту масленица. 11. Цыплят по осени считают. 12. Нечего на зеркало пенять, коли рожа крива. 13. Не красна изба углами, а красна пирогами. 14. Тихе едешь – дальше будешь. 15. Взялся за гуж – не говори, что не дюж. 16. Семь раз отмерь – один раз отрежь. 17. По одежке встречают, по уму провожают. 18. Не по Сеньке шапка. 19. Как аукнется, так и откликнется. 20. Мал золотник, да дорог. 21. Куда иголка, туда и нитка. 22. Один в поле не воин. 23. Кривить душой. 24. Кот наплакал. 25. Глас вопиющего в пустыне. 26. Кишка тонка. 27. Два сапога – пара. 28. Вбить себе в голову. 29. Голова садовая. 30. Язык мой – враг мой. 31. Заставь дурака богу молиться – лоб разобьет. 32. Молодец среди овец. 33. Мурашки по коже. 34. Один с сошкой, семеро с ложкой. 35. Комар носа не подточит. 36. Как обухом по голове. 37. Пятое колесо в телеге. 38. Чем дальше в лес – тем больше дров. 39. Как гром среди ясного неба. 40. Денег куры не клюют. 41. Душа ушла в пятки. 42. Бросить тень на плетень. 43. Сапоги каши просят. 44. Пустить козла в огород. 45. Мало каши ел. 46. Буря в чайном блюде. 47. Овчинка выделки не стоит. 48. Не сотвори себе кумира. 49. Запретный плод сладок. 50. Хоть кол на голове теши. 51. Волков бояться – в лес не ходить. 52. Отдал богу душу. 53. Одного поля ягоды.

Примерные ответы: 1. Шила в мешке не утаишь – сколько веревочке не виться, все равно конец будет. 2. Горбатого могила исправит – сколько волка не корми, он все в лес смотрит. 3. Толочь воду в ступе – маргыншин труд. 4. Рад бы в рай, да грехи не пускают – кто исповедь прочесть желает людям, то жить обязан хуже, чем они.

Оценка выставляется по таблице:

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количество правильных ответов	20	19	18	15-17	13-15	10-12	7-8	5-6	4

ПАМЯТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО

В античном мире, размышляя о природе вещей, сути явлений, философы особо выделяли память, как драгоценный дар богов человеку. И греческая мифология высоко ценила это, ведя ее родословную с дочери Урана и Геи - богини памяти - Мнемозины, которая стала матерью девяти муз. Для нас же память - понятие психолого-педагогическое, важнейший компонент организации производства и руководства людьми. Поэтому мало лишь констатировать, что у кого-то она развита лучше или хуже, нам важно ясное понимание законов формирования памяти, свободное владение приемами ее развития.

Значение памяти для человека

*Считай несчастным тот день или
тот час, в который ты не усвоил
ничего нового и ничего не прибавил к
своему образованию.
Я. Коменский*

И.М. Сеченов называл память драгоценным умственным даром человека. Он справедливо утверждал, что без памяти люди всю жизнь были бы как новорожденные. Невольно вспоминается один из романов Маркеса. Писатель, фантазируя, рассказывает, что жители г. Макондо стали терять память. На рога корове пришлось вешать табличку: “Это корова”. Но вскоре хозяева коровы забыли для чего она нужна. На табличке появилась вторая строчка: “По утрам ее надо доить и получать молоко”. Продолжающийся процесс забывания заставил приписать внизу: “Молоко надо кипятить, смешивать с кофе и по утрам пить кофе с молоком”. Но, забыв буквы, перестав читать, утратив память о назначении предметов, они действительно стали бы “новорожденными”.

Память необходима каждому человеку, она нужна в любом деле, в каждый миг повседневной жизни, но особенно нуждается в разнообразной и хорошо тренированной памяти управляющий, руководитель. Необходимо помнить своих подчиненных, их биографии, способности, увлечения их близких, наконец, их имена, отчества, фамилии. Не менее важно запоминать индивидуальные особенности коллег, руководителей, смежников. Руководитель не может не помнить о тончайших деталях технологии производ-

ства, о своих должностных правах и обязанностях. В процессе принятия любого решения, составления любого документа ничем не заменимую роль играет память. А разве допустимо забывать что-либо из истории страны и собственного производства, из истории своей семьи и своего города, из множества необходимых для успешной работы и руководства людьми данных многих общественных, точных, естественных, гуманитарных наук?

Память – кладовая ума

*В духовной жизни, как и в
практической жизни, тот, у кого
знания держатся, всегда
профессирует и имеет успех.*
У.Джеймс

Трудно переоценить значение памяти в жизни человека. Биологическая память сделала каждого из нас представителем племени Homo sapiens (человек разумный), историческая – человеком XX века, индивидуальная – личностью.

Память – это запечатление, сохранение и последующее воспроизведение человеком его опыта.

В процессе эволюции психика сформировалась как единое целое. Память получает пищу от ощущения и восприятия, а сама служит мышлению, которое в свою очередь позволяет делать прогнозы, сопровождающиеся эмоциями. При этом особенно важно не допускать разрыва памяти и мышления, так как, не получая материала от памяти, мышление не развивается.

Изолированная опора на отдельные психические процессы особенно опасна в управлении людьми. Память в этом отношении не исключение. Вот почему так важно знать ее особенности и пути укрепления. И прежде всего помнить, что память – кладовая ума. Но не только. Благодаря памяти сохраняется единство личности. Без памяти мы сегодня не воспринимали бы себя такими, какими были вчера и какими будем завтра.

Эффективность различных видов памяти

*Способности, как и мышцы, растут
при тренировке.*
В.А. Обручев

В зависимости от целей деятельности память может быть произвольной и произвольной. Запоминание без заранее поставленной цели,

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

намерений и усилий что-либо припомнить или запомнить называется произвольным. “Слепое” повторение не позволяет понять и надолго запомнить что-нибудь. Если же ставится цель запомнить тот или иной материал и воспроизвести его в нужный момент, это будет произвольная память. Произвольное запоминание может быть логическим (смысловым) и механическим, когда нет опоры на процесс мышления, не улавливается смысл заучиваемого, не отчленяется главное от второстепенного. Механическая память не менее смысловой (логической) необходима человеку. Без нее он не только не мог бы говорить, но разучился бы понимать, что говорят окружающие.

В зависимости от того, что запоминается лучше, оба вида памяти могут быть образными, двигательными, эмоциональными и словесно-логическими. Память бывает кратковременной, долговременной и оперативной. ***По данным экспериментов, после одноразового прослушивания объяснения руководителя в долговременной памяти слушателей остается в среднем примерно 10% услышанного, после самостоятельного чтения – 30%, после показа изучаемого материала, сопровождающегося объяснением и активным наблюдением, – 50%, после самостоятельных практических действий подчиненных – 90%.***

Память увеличивается в своем объеме параллельно ее использованию. Без тренировки она быстро ухудшается. Поэтому необходимо систематически работать над собой, укрепляя память, заполняя ее новыми сведениями, “проветривая” уже имеющееся в памяти с целью предупреждения забывания. Накопление знаний, опыта – основная функция памяти. Без обширных знаний невозможно мышление, ведь любая мыслительная операция опирается на усвоенные ранее личностью представления, понятия, термины, знания.

Активное запоминание материала

*Мудрость не в том, чтобы знать как
можно больше, а в том, чтобы знать,
какие знания самые нужные, какие
менее и какие еще менее нужны.
Л.Н. Толстой*

В кратковременной памяти, длящейся десятки секунд, след в сознании сохраняется до тех пор, пока циркулируют импульсы по замкнутым нервным цепям. Если же, повторяя материал, продлить циркуляцию импульсов

на 30–50 минут, информация переходит из кратковременной в долговременную память. Этот переход носит название закрепления или консолидации материала. Вот почему необходимо стремиться многократно повторять материал. Для этого стоит задерживать внимание подчиненных на фундаментальном материале не менее чем на 30 минут, а затем организовывать самостоятельную работу, приводить яркие примеры, прибегать к демонстрации плакатов, слайдов, делать исторические экскурсии, показывать, как изучаемый материал повышает эффективность трудового процесса. Новый сложный материал, излагаемый на инструктаже, объясняемый на рабочем месте подчиненного, на занятии в отделе технического обучения предприятия, следует повторять несколько раз, используя разные иллюстрации, рисунки, опорные конспекты, предлагая повторить рассказанное, разобравшимся в проблеме слушателям, решая вместе со всеми задачи по теме.

Без систематического повторения добиться успеха в прочном усвоении материала невозможно. Все услышанное хранится в ячейках памяти. Но активно пользоваться этим багажом знаний обычно не удается, и люди начинают жаловаться на плохую память, забывчивость. На помощь приходит повторение. Оно повышает эффективность запоминания.

Чтобы определить эффективность повторения психолог М.Н. Шардаков предлагал студентам материал средней трудности и проверял устойчивость запоминания.

	Через 1 день	Через 3- 4 дня	Через 1 месяц	Через 6 месяцев
Без повторения	74%	66%	58%	3%
При повторении	88%	84%	70%	60%

Повторение – это скрытое (про себя) или открытое (вслух) многократное воспроизведение информации. Оно может быть активным или пассивным. Первое продуктивнее второго. **Поэтому заучивание должно носить активный характер. Это не многократное, однообразное чтение материала, а разбивка текста на смысловые части; придумывание заголовка для каждой части; установка взаимосвязи между выделенными кусками; постановка вопросов к отдельным кускам и ответы на них. Наконец, для активного заучивания следует, прочитав задание, закрыть книгу и воспроизвести прочитанное в памяти. Если что-либо забыто, постараться напрячь память и вспомнить забытое. Затем, открыв книгу и просмотрев текст,**

найти допущенные при воспроизведении по памяти ошибки. Снова закрыть книгу и воспроизвести текст по памяти.

В эксперименте группа испытуемых читала один и тот же материал пять раз, и через четыре часа в памяти испытуемых осталось около 15% прочитанного. А вот когда материал повторялся по книге 4 раза, а один раз воспроизводился без текста, усвоение повышалось до 26%. На каждом следующем этапе количество прочтений текста сокращалось и, соответственно, увеличивалось количество воспроизведений, и когда материал читался 1 раз, а воспроизводился 4 раза, усвоение достигало 48%.

Важно, однако, помнить, что повторение должно быть концентрированным в самом начале и распределенным в дальнейшем. Распределенное повторение текста делает запоминание более прочным. Перерывы в заучивании не должны быть ни слишком короткими, ни слишком длинными. Хотя и через год повторить одно и то же легче, многое остается в памяти. И все же следует стремиться не восстанавливать забытое, а предупреждать забывание. Так же, как это делает хороший хозяин, который не ждет, когда дом начнет разваливаться, а тщательно заделывает, шпаклюет, красит каждую появившуюся трещину. Экспериментально установлено, что для заучивания стихотворения при интервале в одни сутки необходимо 4 повторения, при интервале в 3 дня – 6 повторений. Если же заучивать стихотворение в один день, без интервалов, требуется 12 повторений. Но дело не только в большем числе повторений. Заучивание большого по объему материала в один день может привести к перенапряжению, в результате которого происходит охранительное торможение коры головного мозга и забывание заучиваемого.

При распределенном повторении целесообразно растягивать заучивание на возможно большее время, не делая перерывов более 2–3 дней. Приведу пример. 3 группы девушек обучались печатанию на пишущей машинке. Первая группа – 10 дней по 10 часов, вторая – 25 дней по 4 часа, третья – 50 дней по 2 часа. Значительно лучшими были результаты обучения в третьей группе. В первый раз целесообразно повторить заучиваемый материал через 25–40 минут. В этом случае в памяти через день останется примерно 30–35%. Наиболее целесообразно в первый день сделать 2–3 повторения, во 2-й – 1–2 повторения, в 4, 6 и 9-й день – по одному повторению. 30 повторений в течение месяца эффективнее, чем 100 повторений за один день.

Но при этом число повторений растет быстрее, чем объем заучиваемого. Так, до 7 узловых вопросов, предметов, явлений, событий запоминаются за

один раз. Чтобы запомнить 16 объектов, необходимо уже примерно 3 повторения. А для усвоения 24 объектов – примерно 50 повторений.

Говоря об эффективности усвоения, нельзя игнорировать установку на запоминание. Однажды сербский психолог Радославлевич предложил испытуемому ряд из 8 глаголов. Тот прочитал его 40 раз. Психолог остановил его и попросил повторить глаголы наизусть. “А разве я должен был их выучить”, – удивился испытуемый, удивив экспериментатора, который забыл его об этом предупредить. Получив задание выучить глаголы, испытуемый прочитал их несколько раз и запомнил.

В классическом эксперименте сравниваются две группы. Одной из них объявляется, что по материалу, который им сейчас будет предложен, их опросят на следующий день, второй – через неделю. Обе группы опрошены через 2 недели. Вторая группа запомнила материал значительно лучше.

Формируя установку на запоминание, необходимо устанавливать связи между излагаемым материалом и теми случаями, когда получаемые сведения могут понадобиться на работе, в жизни. Все время формируется способность к мотивационной деятельности. ***Будут значимые мотивы запоминания – будет прочно запоминаться и материал. Не будет значимых мотивов запоминания – любой материал, даже самый интересный, который внимательно слушали, быстро улетучится из памяти.***

И еще усвоение материала зависит от самостоятельной работы личности. В эксперименте группе людей предлагалось решать простые арифметические задачи. На втором этапе – самостоятельно придумать условие задач на выученное правило и решить их. На третьем – придумать условие задач, подобрать числа, соответствующие условию, и решить задачи. Во всех случаях лучше запоминался материал третьей серии.

Активно включаясь в работу, преодолевая дополнительные трудности, люди усваивают объект работы более прочно, точно и значительно быстрее. ***Таким образом, запоминается прежде всего то, что связано с преодолением трудностей, с трудовыми действиями человека.*** И в этом отношении прекрасное изобретение школьников или студентов – шпаргалка. Составляя ее, человек группирует сведения, систематизирует материал, невольно анализирует и синтезирует усвоенное, делает обобщения. Так что, когда приходит время восстановить в памяти заученное, нужды пользоваться шпаргалкой уже и нет.

На память влияет психологическое и физиологическое состояние организма. Специально проведенное исследование показало, что у лыжников-победителей эстафет повышался объем кратковременной памяти, а у проигравших – снижался. Тоже было выявлено у футболистов - победителей и проигравших. Устойчивость и готовность всех видов памяти зависят от уровня тренированности человека. Во что долго не хотели верить специалисты. Но эксперименты показали, что у хорошо тренированных лыжников объем памяти после 50 км гонки снижался на 30%, а у менее тренированных – на 41%. На следующие сутки у тренированных объем памяти оказался ниже, чем был до гонки на 12,6%, а у их менее подготовленных товарищей – на 33,3%. До гонки 77% хорошо подготовленных лыжников и 72% слабоподготовленных лыжников хорошо запоминали специально подготовленный материал. А после гонки эти цифры снизились соответственно на 30 и 39%. После суточного отдыха 60% хорошо тренированных лыжников снова обнаружили способность к логическому запоминанию материала. А у их менее подготовленных товарищей число 39% не изменилось.

Положительное эмоциональное подкрепление – мать учения

*Умный смех – превосходный
возбудитель энергии.
М. Горький*

Большую роль при обучении и повторении играет положительное эмоциональное подкрепление, которое как фиксаж в фотографии закрепляет материал в памяти. Потому так важно ярче, увлекательнее проводить совещания, инструктажи, пятиминутки, декадки; учить радоваться любому успеху в решении проблем, отмечать искренней похвалой лучших работников, радоваться их достижениям и переживать за неудачи. Образ руководителя в сознании подчиненных должен связываться с положительными переживаниями. Иначе возникают эмоциональные барьеры, мешающие организации воспитательного процесса, затрудняющие понимание того, что говорит руководитель, и закрепление услышанного в памяти.

В эксперименте Н. Джерсилда испытуемым предлагалось запомнить приятное и неприятное сообщение. Через неделю в памяти проверяемых осталось 16,4% приятного и 13,7% неприятного материала. Но особенно большая

разница была обнаружена через три недели. В памяти у людей осталось 7% приятного сообщения и только 3,9% – неприятного.

Как иллюстрация хотя бы вот такой эпизод. Дважды молодого рабочего приглашали в профком и отчитывали за низкую дисциплину. Вывод ясен: приглашать его в это же помещение для того, чтобы посоветоваться о шефской помощи школе или для разговора о комплектовании спортивной команды, нецелесообразно. Беседа вряд ли окончится успешно.

Еще совет-пример. Директор завода решил поближе познакомиться с вновь принятыми на работу сотрудниками заводоуправления. С его точки зрения, кадровая работа была проведена неудовлетворительно. Однако при первой встрече нецелесообразно обращать внимание на низкую дисциплину служащих, на их некачественную работу. Важно закрепить в памяти подчиненных удовольствие от встречи с руководителем. Поговорить о перспективах развития предприятия, о грядущих положительных изменениях в социальной сфере, об удовлетворении хорошей работой лучших тружеников. Только так можно приобрести подлинных союзников, готовых оказать реальную помощь коллегам, заводоуправлению.

Эффективность закрепления материала в памяти человека зависит от того, как руководитель управляет переживаниями подчиненных. Налицо радостные переживания после каждого рабочего дня, после беседы с начальником – будут творчески относиться к порученному делу. Наоборот, постоянное неудовольствие старшего, частые упреки, замечания вырабатывают защитную реакцию, привычку любым способом избавляться от неприятных переживаний. А такая привычка постепенно приучает отрицательно относиться к любой деятельности. В первую очередь к заданиям, которые дает данный руководитель. **Такие психические состояния, как удовольствие, радость, изумление, восхищение, восторг, повышают эффективность запоминания. А вот “налками загнать в человека знания нельзя”, утверждал академик П.Л. Катица.**

Заинтересованность контактами с руководителем, его словами, появлением у слушателей стенических (положительных) эмоций можно выявить по динамике его лица. В экспериментах А. Кесса определялась возможность выявить интерес испытуемых при рассматривании фотографий. Было установлено, что у испытуемых юношей расширялись зрачки при рассматривании фотографий обнаженных женщин. А при взгляде на пейзажи, матерей с младенцами, маленьких детей зрачки не менялись. У испытуемых девушек зрачки не увеличивались при рассматривании пейзажей и расширялись при взгляде на матерей с младенцами, маленьких детей и на обнаженных мужчин.

Мнемоника

*Мозг хорошо устроенный стоит
больше, чем мозг хорошо наполненный.
М. Монтень*

Важно, чтобы процесс запоминания был комплексным. Чтобы в него было включено возможно больше анализаторов. Это и зрение, и слух, и осязание, и обоняние, и вкус. Чем больше видов памяти участвует в запоминании, тем прочнее усваивается материал. Необходимо знать, какой вид памяти развит у данного конкретного человека лучше. И учитывать это при запоминании материала. В процессе самовоспитания целесообразно тренировать все виды памяти, а, решая какую-либо задачу, опираться на доминирующий.

Любой вид памяти становится особенно эффективным, когда материал усваивается сознательно, когда между отдельными частями запоминаемого устанавливаются логические связи. Испытуемыми были новички и мастера-шахматисты. Тех и других просили запомнить бессмысленно расставленные на шахматной доске фигуры. Оказалось, что мастера справились с задачей хуже новичков. А вот в запоминании позиций из практических партий мастера показали подавляющее превосходство над новичками и шахматистами средней квалификации. И это понятно. **То, что понятно, глубоко осознано, связано с ранее усвоенным материалом, уложено в определенную ячейку памяти, усваивается и запоминается несравненно лучше.**

С целью повышения эффективности запоминания преподносимый слушателям материал все время систематизируется. Новое связывается с тем, что уже имеется в памяти. Для этого следует постоянно показывать, как находить в вещах, событиях, законах сходства и различия. Ведь сравнение и различие – основа мышления и запоминания. Подчиненные привыкают создавать ассоциации по сходству (нож - вилка, тигр - акула), по различию (день - ночь, зима - лето), по смежности (понедельник - вторник, земля - солнце).

Термин “ассоциация” означает связь между представлениями, понятиями и т.п., благодаря которой появление одного элемента в определенных условиях вызывает другой, с ним связанный. **Ассоциация по сходству** основывается на подобии предметов или явлений. Она может вызвать воспоминание о собрании, на котором человек услышал оценку

своей работы много лет тому назад, и в зависимости от успешности или неудачи своей работы, положительного или отрицательного мнения руководства поднять или ухудшить настроение сотрудника.

Ассоциация по различию образуется, когда вспоминается о чем-то противоположном, контрастном, и это помогает вспомнить то, что необходимо в данный момент. **Ассоциация по смежности** связана с совпадением предметов или явлений по времени или в пространстве. Один из примеров – завязывание узелка “на память” на носовом платке. Или нужное мы запоминаем, например, при соотнесении его с началом работы на предприятии.

Ассоциации дают человеку возможность автоматически, непроизвольно воспроизводить, вспоминать материал. Легче строит ассоциации специалист, постоянно работающий над собой. Ведь чем глубже и прочнее знания, тем легче строятся ассоциации, находятся смысловые связи между прочно усвоенным и тем, что необходимо запомнить.

Выученное должно отлежаться в памяти. Повторение материала необходимо заканчивать за два-три дня до его применения. Но такая подготовка дает результат, если материал повторяется систематически. Тот, кто пользуется систематизацией, не жалуется на плохую память. Он приобретает необходимое каждому качество – “готовность памяти”: умение быстро вспомнить необходимый в данный момент материал. Это благоприобретенное свойство памяти. Его может развить у себя каждый человек, его необходимо воспитывать у подчиненных.

Облегчает усвоение пройденного опорный конспект. Известно, что при изучении какого-либо материала легко запоминается до 3–4 фактов, событий, узловых вопросов. Зная это, руководитель делит материал на такое количество частей, а затем каждую часть в свою очередь на 3–4 и т.д. При таком структурировании материала каждая последующая часть вытекает из предыдущей, текст излагается логично, легко удерживается в памяти и прочно усваивается слушателями, если надо запомнить выступление старшего.

Такой опорный конспект можно нарисовать на доске или в тетради. Каждая его часть предваряется вехой – опорным сигналом, который целесообразно обозначить каким-либо хорошо запоминающимся условным знаком, ярко раскрашенным рисунком. Так, в лекции коллегам о работе с трудновоспитуемыми подростками можно выделить три узловых вопроса. Первый – причины трудновоспитуемости, второй – психические особенности трудновоспитуемых и третий – методика перевоспитания. В свою очередь, рассматривая причины трудновоспитуемости,

можно остановиться на трех вопросах: безнадзорность, отсутствие единых требований у воспитателей, жестокость и бестактность старших. Основные особенности трудных – гипертрофированное стремление к самоутверждению и извращенная потребность в общении. К методам перевоспитания (главное в лекции) относятся переубеждение, управление, например общественное мнение коллектива, поощрение, наказание. Затем необходимо раскрыть по 3–4 требования к каждому методу, и каждое требование подкрепить одним-двумя примерами.

При таком структурировании текста материал каждого пункта может быть изложен за 4–5 минут и представляет из себя цепочку посылок и следствий. В нем каждое последующее положение будет вытекать из предыдущего. Изложенное хорошо запоминается и говорящим, и слушающими.

В жизни нередко прибегают к заучиванию большого по объему материала по частям. Во-первых, заучивание в целом требует значительно большего времени, которого у человека, загруженного работой, домашним хозяйством, воспитанием детей, а нередко и дачными делами, возней с собственной машиной, просто не хватает. И, во-вторых, здесь необходимо проявить прилежание, иногда стойкое терпение, что отвыкшим от интеллектуальных занятий людям дается довольно трудно. Поэтому так важно приучить себя делить большой текст на оптимальные по содержанию и объему части: не слишком большие, чтобы они не превышали предельный объем запоминаемого, но и не крохотные, чтобы было не очень трудно запомнить большое число частей.

Кстати, запоминание содержания каждой части и последовательность их воспроизведения – разные функции. Можно запомнить содержание каждой порции материала, но забыть, как они соединяются в единое целое. Нередко порядок следования частей друг за другом запомнить сложнее, и этому вопросу следует уделять особое внимание.

Точно так же, облегчая подчиненным процесс запоминания материала, **целесообразно соединять словесные положения, образы, названия со зрительным восприятием этих явлений.** Так, последовательность операций на новом станке или переключение скоростей на автомашине лучше запоминаются, если слова сопровождаются показом на самом объекте обучения. Упражнения для уха и глаза целесообразно дополнять упражнением руки. Показ на станке тут же целесообразно дополнить зарисовкой деталей, сочленений отдельных частей, движений руки станочника. Чем большее количество чувств участвует

в восприятии, тем прочнее теоретические положения, образы закрепляются в памяти.

При работе с текстом не всегда полезно смысловое запоминание. Когда необходимо запомнить цифры, термины, правильную последовательность гомо- или гетерогенных рядов, азбуку Морзе, коды, пароли, спецификации, применяется мнемоника. **Мнемоникой называется система механических приемов, облегчающих запоминание и увеличивающих объем памяти путем образования различных ассоциаций.** Если смысловая память в значительной степени связана с социальным опытом человека, то, пользуясь мнемоникой, мы в большей мере опираемся на биологические свойства мозга.

Спровоцированное воспоминание происходит легче, чем самостоятельное. Различные приемы мнемоники (стратегии, коды, подсказки) используются во время прослушивания или прочитывания информации, только в этом случае они помогают извлекать материал из памяти. Один из первых приемов мнемоники, изобретенный греком Симонидом, – “метод мест”. Если, например, надо запомнить объемное выступление, берется длинный, хорошо знакомый маршрут и в нем намечаются ориентиры (места), к которым “привязываются” части выступления (фамилии людей, части машины и т.п.).

Есть множество других мнемонических способов запоминания. Например, стихотворные строки: “Объем шаров слетает с губ: четыре третьих пи эр куб” – подсказка для запоминания объема шара. Несколько десятилетий тому назад мне довелось готовиться к сдаче экзамена на вождение автомобиля у старичка-инструктора – преподавателя от бога. Он положил правила уличного движения на стихи: “Когда, при каких случаях максимальная скорость движения автомобиля не должна превышать 5 км/час? – Правый, левый разворот, въезд и выезд из ворот и при густом тумане. Пушкин родился в 1799 г., а Гоголь на 10 лет моложе, а Лермонтов на 5 лет моложе Гоголя, а чтобы запомнить год гибели Лермонтова, надо последние две цифры года его рождения поменять местами (1814 на 1841)”.

Чтобы запомнить в определенной последовательности 12 пар черепно-мозговых нервов, студенты-медики заучивают предложение: “Онегин знал, где была Татьяна, он любил слушать голос близкой, дорогой подруги”. После этого перечислить требуемое нетрудно: Онегин – обонятельный, знал – зрительный, где – глазодвигательный и т.д. Целый ряд приемов, облегчающих запоминание, создала для себя студентка Московского психолого-

социального института О.Э. Боева. Вот как, например, она запоминает телефон 941-53-88: «В 1941 году началась Великая Отечественная война и родилась моя мама, в 1953 году родилась моя двоюродная сестра Наташа, 1988 году моей тете дали чудесную квартиру».

Чтобы запомнить, когда пишется «ы» после «ц», запоминают предложение: «Цыган на цыпочках подходит, «цыц» цыпленку говорит».

А чтобы помнить, какие части речи пишутся через дефис, заучивается фраза: «То, либо, таки, ка,нибудь черточку не забудь».

“ОВАЛ” – позволяет запомнить основные, самые крупные реки России – Обь, Волга, Амур, Лена. Чтобы запомнить спектральные классы звезд, заучивают фразу: “Один битый англичанин финики жевал”. Класс “О” – голубой (до 30 000°); “Б” – голубоватый (до 20 000°); “А” – белый (до 10 000°); “Ф” – желтый (до 8000°) – наше солнце и т.д.

Но не следует забывать, что, помогая запомнить внешнее, второстепенное, мнемоника нередко маскирует внутреннее, значимое, не способствует формированию логического мышления, творческому овладению запоминаемым. В то же время мнемотехнические средства справедливо называют высшей опосредствованной памятью человека. Использовать внешние и внутренние искусственные средства запоминания может только человек. Мнемотехника позволяет не только эффективно пользоваться памятью, но господствовать над ней.

Этапы запоминания материала

*В науках всего надежнее помогают
собственная голова, размышление.
Ж Фабр*

В наше время лавиной растут знания. Каждое последующее поколение делает в науку в 8–10 раз больший вклад, чем предыдущее. В дальнейшем, несомненно, эти цифры будут увеличиваться. И, естественно, все острее ставится вопрос о нецелесообразности забивать память ненужными сведениями. Зачем, например, запоминать многочисленные тригонометрические формулы, даты исторических событий далекого прошлого, если понимаешь и помнишь их последовательность и значение?

Гораздо важнее не конкретные заученные знания, а понимание общих тенденций и закономерностей, умение пользоваться полученными знаниями в практической деятельности, способность не только запоминать, но

и думать. Не надо заучивать то, что можно почерпнуть в справочниках. Не следует запоминать факты и цифры, которые через два-три дня улетучиваются из памяти. При зубрежке можно на некоторое время запоминать материал, но при этом резко ухудшается мышление, не формируются творческие способности личности.

Память подчинена конкретным делам и целям. Забываем мы то, что не имеет стимулов, которые приводят в движение память. Для запоминания большую помощь, чем записная книжка, могут оказать предметы, которыми мы пользуемся. Утром, застегивая брюки, я тем самым подсказываю себе, что в правый карман надо положить носовой платок. Надев рубашку, я вспоминаю о галстук и пиджаке. Уходя на работу, я внушаю себе, что после ужина возьму ручку и напишу письмо другу. Точно так же можно использовать рабочий стол, ботинки, пуговицу рубашки, шлепанцы и т.п.

Процесс запоминания проходит три этапа. Первый – это ориентировочные действия (получение информации, осознание задачи усвоения, самостоятельная выработка программы решения поставленной задачи). Второй – исполнительские действия (выполнение намеченной программы, интеллектуальная переработка полученной информации, выполнение действий). Третий – контрольные действия (проверка и корректировка результатов ориентировочных и исполнительских действий). Без выполнения этих трех этапов не может быть глубокого усвоения материала. Нельзя выйти на последующий уровень, не усвоив материал предыдущего. Время, необходимое для усвоения материала на последующем уровне, в 3–5 раз больше, чем на предыдущем.

В теории памяти есть термин **“эффект края”**. Быстрее запоминается материал, расположенный в начале и конце заучиваемого текста. Материал же, расположенный в середине, запоминается хуже, требует большего времени на заучивание. Поэтому если есть такая возможность, целесообразно, заучивая текст, менять начало, середину и конец местами.

Но ни один способ заучивания материала не даст результата, если человек боится умственной перегрузки, говорит об ограниченности своих интеллектуальных возможностей. Важно понять и убедить подчиненных, что это неверно. Ведь при самой большой нагрузке человек обычно использует не более 3-4% возможностей мозга. Миллиарды нервных клеток коры больших полушарий теоретически в состоянии усвоить всю информацию, содержащуюся в миллионах томов Большой российской библиотеки.

Немало людей обладало и обладают феноменальной памятью. 12 часов продолжался матч А. Алехина на 30 досках вслепую с лучшими шахматистами из числа офицеров и генералов немецкой армии в годы второй мировой войны. “Это невозможно, – заявил через несколько часов один из партнеров чемпиона мира, летчик. – Я его сейчас проверю”.

Он переписал в блокнот расположение фигур, прошел в комнату, где находился Алехин, и сказал: “Вы меня простите. Я - девятнадцатая доска. Не могли бы вы сказать, каково мое положение?” – “Неважно, хотя внешне все выглядит благополучно”, – улыбнулся Алехин. – “А можете вы показать расположение моих фигур?” Сеансер быстро это сделал. “И Вы можете показать расположение фигур на всех 30 досках?” – “Конечно, иначе я не смог бы играть”. – “Феноменально!” – воскликнул немец.

Академик А.Ф. Иоффе по памяти пользовался таблицей логарифмов. Академик С.А. Чаплыгин помнил все номера телефонов, по которым он звонил несколько лет назад. Аспирант И. Шелушков выиграл соревнование в скорости решения задач у ЭВМ “Мир”, которая запоминает 12 000 символов и быстро считает. Эти и тысячи других уникальных людей демонстрируют нам огромные резервы, которые таит в себе наш мозг.

Видимо, все-таки феноменальная память – результат некоторых врожденных особенностей коры головного мозга. Но это обязательно и систематические упражнения в избранной деятельности, упорная многолетняя тренировка. Развить память нам чаще всего мешают не ограниченные возможности коры больших полушарий, а прозаическая лень.

Прав американский писатель-сатирик К. Боуви, говоря: “Не многие умы гибнут от износа, большей частью они ржавеют от неупотребления”.

Упражнение

Для определения продуктивности памяти приготовьте бумагу, ручку и секундомер (часы с секундной стрелкой). Выполните следующие четыре задания.

1-е задание. За 40 секунд запомните 20 предлагаемых слов и их порядковые номера. Закройте книгу и на листке запишите слова с их порядковыми номерами.

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Украинец | 11. Масло |
| 2. Экономка | 12. Бумага |
| 3. Каша | 13. Пирожное |
| 4. Татуировка | 14. Логика |
| 5. Нейрон | 15. Стандарт |
| 6. Любовь | 16. Глагол |
| 7. Ножницы | 17. Прорыв |
| 8. Совесть | 18. Дезертир |
| 9. Глина | 19. Свеча |
| 10. Словарь | 20. Вишня |

2-е задание. Прodelайте то же самое с числами и их порядковыми номерами. Время - 40 секунд.

- | | | |
|-------|--------|--------|
| 1. 43 | 8. 44 | 15. 47 |
| 2. 57 | 9. 96 | 16. 6 |
| 3. 12 | 10. 7 | 17. 78 |
| 4. 33 | 11. 37 | 18. 61 |
| 5. 81 | 12. 18 | 19. 83 |
| 6. 72 | 13. 88 | 20. 73 |
| 7. 15 | 14. 56 | |

3-е задание. В течение 10 секунд внимательно рассмотрите фигуры, вписанные в десять квадратов, а затем нарисуйте их в том же порядке или назовите номер и фигуру.

4-е задание. В течение 60 секунд прочитайте текст. В нем выделены крупным шрифтом и пронумерованы 10 главных мыслей. Воспроизведите их, сохранив указанную последовательность.

В 1912 году в Атлантическом океане произошла катастрофа. Огромный пассажирский пароход **“ТИТАНИК”**, шедший первым рейсом из Европы в Америку, столкнулся в тумане с плавающей ледяной горой - **АЙС-БЕРГОМ /1/**, получил большую пробоину и **СТАЛ ТОНУТЬ /2/**. **“Спустить шлюпки!”** - скомандовал капитан. Но **ШЛЮПОК** оказалось **НЕДОСТАТОЧНО /3/**. Их хватило только на половину пассажиров. **“ЖЕНЩИНЫ И ДЕТИ К СХОДНЯМ, МУЖЧИНАМ НАДЕТЬ СПАСАТЕЛЬНЫЕ ПОЯСА!” /4/** - раздалась вторая команда. Мужчины молча отошли от борта. Пароход медленно **ПОГРУЖАЛСЯ В ТЕМНУЮ ХОЛОДНУЮ ВОДУ /5/**. Одна за другой отваливали от гибнущего

судна лодки с женщинами и детьми. Вот началась ПОСАДКА В ПОСЛЕДНЮЮ ШЛЮПКУ /6/. И вдруг к сходящим, крича и воя, БРОСИЛСЯ какой-то ТОЛСТЯК С ПЕРЕКОШЕННЫМ ОТ СТРАХА ЛИЦОМ /7/. Расталкивая женщин и детей, он совал матросам пачки денег и ПЫТАЛСЯ ВСКЛОЧИТЬ В ПЕРЕПОЛНЕННУЮ ЛЮДЬМИ ШЛЮПКУ /8/. Послышался негромкий сухой щелчок - это КАПИТАН ВЫСТРЕЛИЛ ИЗ ПИСТОЛЕТА /9/. ТРУС УПАЛ НА ПАЛУБУ МЕРТВЫМ /10/, но никто даже не оглянулся в его сторону.

Ключ к заданиям: количество запомнившихся слов, цифр, правильных ответов, правильно воспроизведенных мыслей в каждом тесте умножьте на 100 и разделите на общее количество слов, цифр, правильных ответов, количество выделений в тексте. Сложите цифры, полученные по четырем тестам, разделите сумму на четыре, и вы получите среднюю продуктивность запоминания.

90 - 100 - отлично;	30 - 50 - удовлетворительно;
70 - 90 - очень хорошо;	10 - 30 - плохо;
50 - 70 - хорошо;	менее 10 - очень плохо.

Через неделю вновь выполните задание по этим четырем тестам, не заглядывая в книгу. Результат покажет, как долго способна хранить ваша память полученную информацию.

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская разработка Андреевой В.И.
(автор 4-х томов 90-х годов, книги «Делопроектирование»)
Полноценный верный программный «Делопроектировщик»
использует свыше 3000 форм

Цели данной программы заключаются в автоматизации процессов документооборота
созданного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает
организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании
действующих стандартов и нормативов, сравнимой технологии делопроизводства.
при этом обеспечивается быстрый доступ к архиву документов.

- Операции по регистрации, редактированию и архивации документов;
- Контроль исполнения документов;
- Оперативное создание различного назначения по имеющимся стандартам
наблюдая с использованием пакета Microsoft office 97/2000;
- создание собственных шаблонов документов;
- Создание и вывод на печатающее устройство заготовок форм в виде электронных
таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-15, 964-43-15

JAO БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-СИНТЕЗ WWW.TOP-PERSONAL.RU

ПОРХАЮЩЕЕ И ЛИПКОЕ (О ВНИМАНИИ С ПОНИМАНИЕМ)

Можно ли представить себе невнимательного авиадиспетчера, хирурга или машиниста поезда? Сие, как говорится, можно увидеть разве что в кошмарном сне. Случись такое в реальной жизни – это трагедия для многих людей! А как насчет невнимательности руководителя к подчиненным? Что, грех небольшой и с опытом пройдет? Но терпим ли он, если от него страдают люди и производство? А сколько несчастий произошло по вине невнимательных исполнителей! Что ни специальность в современном мире – то свод жестких требований к объему и качеству внимания.

Внимание управляющего многопланово

*Внимание есть именно та дверь,
через которую проходит все, что
только входит в душу человека из
внешнего мира.
КД Ушинский*

Невнимание, как шутят физики, приводит к тому, что после того, как из защитного кожуха будет выкручен последний из 16 болтов, выяснится, что сняли не тот кожух. А после того, как кожух закрепили 16 болтами, окажется, что внутрь забыли положить прокладку. Так, рассеянность специалиста приводит к снижению производительности труда, а случается, и к авариям.

Но проблема внимания важна не только в технике. Она играет не меньшую роль в психологии менеджмента, в работе с людьми. **Внимание в менеджменте – это процесс избирательного сосредоточения сознания на подчиненных, на процессе их труда, на выпускаемой ими продукции, обеспечивающего особенно ясное отражение того и другого. Другими словами, это контроль за людьми, их деятельностью и результатом.** Внимание – чувственная функция. Такая же, например, как желание. И нет человека более глухого и слепого, чем тот, кто равнодушен к окружающему миру, к людям, кто не хочет и не умеет видеть и слышать.

А ведь чем больше человек видит и слышит, тем меньше ему приходится полагаться на суждения окружающих, тем более он независим, сильнее как личность. Внимание – не самостоятельная форма психического отражения, а организация различных форм, делающая отражение более или менее отчетливым. Под вниманием понимают не отдельный психический процесс, а одну из сторон психических процессов, включающую направленность, сосредоточенность сознания на объектах или явлениях и предполагающую увеличение степени интеллектуальной, сенсорной и двигательной активности. Внимание внешне характеризуется слегка подтянутым животом, напряжением спины, развернутыми плечами и особым взглядом, активным, напряженным, переводимым с одного объекта внимания на другой, фиксируемого на лицах подчиненных.

Невнимание, наоборот, можно обнаружить по сонному выражению лица, безразличному взгляду, направленному вверх голов подчиненных в неопределенность, вялой речи. Невнимание не только приводит к неудаче, но часто кончается плачевно. Американец Ч. Сандлер много лет искусно подделывал банкноты. Но невнимательность и тщеславие подвели его. На очередной серии фальшивок он поместил вместо президента США свой собственный портрет.

Внимание руководителя многопланово. Он вынужден сосредоточивать свое внимание на подчиненных, следить за их отношением к работе, не упускать из поля зрения организованность и порядок на рабочих местах, наличие исправного инвентаря и оборудования, количество и качество выпускаемой продукции, поддерживать активность работающих на высоком уровне. Ведь внимание, как и любое дело, подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору.

Виды внимания

*Я знаю мину показного внимания: это
самая глубокая степень
рассеянности.
Г. Лихтенберг*

Внимание классифицируется по видам. **Непроизвольное внимание** – простейший, генетически исходный вид. Его основа – ориентировочная реакция. Оно пассивно, возникает бессознательно, без специаль-

ных волевых усилий, длится до тех пор, пока действует внешний раздражитель, и является результатом внешних по отношению к цели деятельности событий. Его вызывает все необычное. Ведь реакция на необычное не ослаблена в результате повторения, привыкания. Непроизвольное внимание вызывают яркий свет, сильный звук, непривычный запах, интересный фильм, увлекательный, эмоционально насыщенный рассказ, т.е. значимые для человека раздражители. Так, увлеченный посторонним делом рабочий может не услышать замечание бригадира, обращение мастера. Но достаточно бригадиру негромко произнести его фамилию, как он, услышав обращение, включается в работу.

Чтобы снизить шум от автомашин на одной из улиц маленького городка вблизи Вены, психологи предложили учесть закономерности произвольного внимания. Вдоль улицы по тротуару стала прогуливаться красивая девушка в ярком национальном костюме, погонявшая хворостиной гусей. Необычное зрелище приковывало внимание водителей: они снижали скорость, и шум моторов стихал.

Произвольное внимание сопровождает сознательную деятельность, требующую волевых усилий и направленную на достижение конкретной цели. Произвольное внимание – дитя цивилизации, явление социальное. Первобытный человек им не обладал. Он испытывал отвращение к однообразному труду. И в наши дни, чем менее образован человек, тем труднее ему заниматься систематическим трудом, учебой. И только образованный, достаточно культурный человек, хорошо подготовленный техник или инженер не засыпает над книгой, способен ежедневно работать над собой, знакомясь с тем новым, что появляется в специальности, расширяя свой кругозор. Все руководство в конечном счете сводится к стимулированию активности подчиненных, к формированию у них трудолюбия и произвольного внимания.

На что же в первую очередь направлять произвольное внимание менеджера? Как-то председатель правления фирмы “Сони” А. Морита сказал, что если у кого-то что-то плохо получается, значит, он мало занимается своими рабочими. Основное внимание выдающийся руководитель обращает на подчиненных и, конечно, на создание для них нормальных условий жизни и труда. Рабочий, служащий должны быть уверены, что они не потеряют рабочего места и что их заработок обеспечит их семью. Без этого должных трудовых усилий не будет. Начальник организует рабочий день так, чтобы не было простоев, бесцельной траты рабочего времени, невнимательного отношения к трудящимся.

Произвольное внимание неустойчиво. Период концентрации внимания не превышает 15–20 минут, а бывает и значительно короче. Поэтому целесообразно принципиальные вопросы, в которых необходимо разобраться, которые трудно понять (новые условия труда, пенсионного обеспечения; изменения в правилах оформления документации; изучение устройства нового прибора или станка и т.д.), предлагать подчиненным в период повышенной восприимчивости – примерно на 5–15 минутах инструктажа, совещания. Если же сообщение занимает больше времени, а менеджер замечает, что подчиненные отвлекаются, целесообразно изменить темп и громкость речи, пошутить или рассказать занимательную историю.

Произвольное внимание снижается при утомлении, приеме успокаивающих и возбуждающих медикаментозных средств, например, снотворного, при употреблении алкоголя, никотина, транквилизаторов.

Третий вид внимания – **послепроизвольное**. Для подготовки к докладу менеджер отказывает себе в удовольствии посмотреть комедию по телевизору и, напрягая волю, раскрывает книгу. Но она его так захватывает, что забывается не только фильм, но и цель, с которой была взята книга. Произвольное внимание перешло в послепроизвольное, не сопровождающееся волевыми усилиями и не имеющее определенной цели.

Преобладание того или иного вида внимания у менеджера зависит от его отношения к работе. Те, кто получает большое моральное удовлетворение от работы, демонстрируют хорошо развитое непроизвольное внимание, а произвольное внимание у них постепенно переходит в послепроизвольное.

Работая с людьми, следует опираться как на произвольное, так и на непроизвольное внимание. Если используется только произвольное внимание, подчиненные испытывают большое психическое напряжение, быстро утомляются. Работа не приносит радости. Активизация же только непроизвольного внимания, развлекательные беседы, однообразный нетворческий труд не воспитывают настойчивость, трудолюбие, не учат так необходимому в жизни и в труде целенаправленному устойчивому вниманию, не формируют волевые качества.

Свойства внимания

*...В течение всего времени труда
необходима целесообразная воля,
выражающаяся во внимании.*

К Маркс

Объем внимания – это количество объектов, которые могут быть восприняты ясно и одновременно. В обычных условиях это 7 ± 2 объекта. Но у опытного руководителя объем внимания больше. “От этого начальника цеха ничего не скроешь”, – говорят про таких. Непроизвольная ежедневная тренировка, связанная с необходимостью видеть каждого подчиненного, нередко, не отвлекаясь, слушать одновременно несколько человек, наблюдать за работой нескольких механизмов – все это увеличивает объем внимания.

Устойчивость внимания – это сохранение необходимой интенсивности внимания длительное время. Она зависит от понимания человеком важности, значимости выполняемой работы. Если руководитель искренне заинтересован в работе руководимого предприятия или учреждения, верит в возможности и желание трудиться каждого подчиненного, он будет обладать устойчивым вниманием. В свою очередь устойчивое внимание подчиненного – результат интереса и любви к труду, осознание важности выполняемого трудового задания для производства и для самого себя (получение высокого заработка, уважение товарищей и руководства).

Распределенность внимания – это возможность рассредоточить внимание на нескольких объектах или одновременно успешно выполнять несколько действий. В свое время К.К. Платонов, пошутив, разделил внимание на “порхающее” и “липкое”. Обычно на любом инструктаже, совещании есть рабочий, сотрудник, который в момент выступления начальника смотрит в окно, потом вспоминает об интересном журнале, который захватил с собой, чтобы не скучать, затем пытается разговорить соседку, но через мгновение, забыв о ней, слушает пример, приводимый выступающим. Этот член коллектива демонстрирует «порхающее» внимание. Такому человеку трудно овладеть профессией, добиться успеха в жизни.

Реже встречается «липкое» внимание – неотступное напряжение мысли в одном направлении и удивительное невнимание, рассеянность ко всему остальному. В Болгарии славился своей рассеянностью профессор А. Балабанов. Однажды во время прогулки сильный ветер сдул с него

шляпу. Ученый бросился за ней, но догнал ее только в конце бульвара, по которому прогуливался. Поднял шляпу, выпрямился и прочитал прямо перед собой: “Вечерняя газета”. Зашел в редакцию и поместил объявление: “Профессор Балабанов на московском бульваре нашел шляпу. Хозяина просят явиться в редакцию”. Заплатил за объявление и с чувством исполненного долга отправился домой. Известный русский химик Н.Н. Бекетов работал в кабинете. Неожиданно вбежала жена: “Николай, в нашей библиотеке воры!” – “И что же они там читают?” – спросил ученый.

Очевидно, что менеджер должен обладать устойчивым и в то же время распределенным вниманием. Его труду противопоказан любой вид рассеянности. Даже если он увлечен рационализацией, заботится о благополучии подчиненных, но при этом не замечает отлынивающих от работы, брака в деталях или ошибок в документах, не контролирует графика получения сырья и инструментов, его начинают подозревать в некомпетентности. И тогда о серьезном отношении каждого подчиненного к работе, об уважении к старшему не может быть и речи.

Концентрация или интенсивность – это степень сосредоточения внимания на определенном объекте или виде деятельности. Для успешного выполнения многих видов деятельности чрезвычайно важна глубокая концентрация внимания. Широко известно предание об Архимеде. Когда римские воины окружили думающего ученого и стали топтать чертежи на песке, угрожая ему смертью, он отстранил их движением руки и воскликнул: “Не трогайте моих кругов!”

В соревнованиях по многим видам спорта выступающий не видит публику, не замечает реплик зрителей. А победив, несколько минут не возвращается в реальный мир и даже не проявляет радости. Однако как бы ни концентрировал руководитель свое внимание (скажем, на беседе с заместителем), он сохраняет возможность правильно ориентироваться в окружающей обстановке. Он слышит телефонные звонки, жестом отвечает на реплику вошедшего в кабинет секретаря, продолжая внимательно слушать, заглядывает в энциклопедический словарь, просматривает документы, которые принес заместитель.

Надо иметь в виду, что концентрация внимания некоторых рабочих, служащих, отвыкших от систематической работы над собой, может не превышать 10–12 минут. Во время совещаний, бесед таких людей целесообразно усаживать в первые ряды, чаще стимулировать вопросами, подбадривающими репликами, элементами групповой дискуссии ролевой игры.

Переключение или способность быстро менять объекты, на которые направлено внимание, другими словами, скорость перехода от одно-

го вида деятельности к другим. Это свойство внимания хорошо развито у опытных руководителей. Их наблюдательность характеризуется быстротой фиксирования важных для работы фактов.

Успешность переключения внимания менеджером зависит от ряда условий. Прежде всего это особенности предыдущей деятельности. Только что кончился экзамен на профессиональное мастерство, и переключить внимание на решение очередной производственной задачи непросто. Производственники сверяют друг с другом результаты решенных задач, находят новые варианты решения, огорчаются, обнаружив допущенную ошибку. То же происходит, когда очередная задача, требующая решения, неинтересна для менеджера: он не осознает ее значимости для коммерческого успеха, для развития предприятия, для повышения эффективности труда.

Чтобы ускорить переключение внимания на речь руководителя, можно порекомендовать начинать разговор с яркого, захватывающего вступления в новую тему. Ни в коем случае не с призывов к дисциплине, как это часто делается.

И, конечно, активизировать внимание помогает интерес. Бельгийские психологи, проверяя это положение, смогли добиться абсолютной чистоты в одном из городских парков. В нем установили урну для мусора в виде смешного толстяка с раскрытым ртом. Когда в рот ему бросают мусор, он громко благодарит за это. Люди буквально вылизывают парк, и каждая найденная ими бумажка становится пищей толстяка.

Форма выражения внимания

*Мы должны научиться относиться друг
к другу внимательно, должны понять,
что самое чудесное, самое высокое
создание в мире — это человек.
М. Горький*

Опытный руководитель всем своим поведением показывает, что подчиненные — в центре его внимания. Он смотрит не в сторону, не поверх голов людей, а прямо в глаза. Он внимательно, не отвлекаясь, слушает говорящих. Он не упускает случая поинтересоваться здоровьем подчиненного, поздравить его с днем рождения, похвалить его за успехи детей, внуков.

Действительный расход внимания определяется не сознательным намерением, а трудностью задачи. Жизненный опыт подсказывает, что для

решения сложной задачи требуется значительно больше внимания, чем для решения простой. Поставим опыт. Предложим испытуемому в течение 30 секунд удержать в памяти пятизначное число. Затем повторим предложение, дав другое число и пообещав в случае удачи награду, а в случае неудачи – серьезное наказание. Беседа с испытуемым показывает, что во втором случае он не прикладывает для удержания в памяти числа больших усилий, чем в первом. Значит, расход энергии определяется трудностью самой задачи, а не субъективным напряжением внимания.

Квалифицированный руководитель проявляет живой интерес к производственному процессу. Он заботится о чистоте и исправности инструментов и станков так, будто это его личные любимые вещи. Говорит о законах науки, словно сам открыл их, о мракобесах от науки, негодных рабочих и инженерах, будто сам боролся с ними, сам открывал истину, негодовал, узнав об их проступках, защищал правду.

Долгое время считалось, что ослабление бдительности, приводящее к возникновению ошибок, – результат усталости. Однако причина оказалась более сложной. Эксперименты показали, что по ходу решения задач на бдительность число ошибок имеет тенденцию к снижению. В то же время попытки уменьшить число ошибок, награждая или наказывая испытуемых, не дали достоверных сдвигов. А вот систематическое представление информации о допущенных ошибках давало положительный результат. Знание результатов работы увеличивает уровень мотивации и снижает количество ошибок.

И, конечно, более бодрые, активные люди допускают значительно меньше ошибок, чем вялые, сонливые. Значит, закаляя людей физически, воспитывая в них жизнерадостность, оптимизм, мы тем самым формируем у них устойчивое внимание.

Исследования, проведенные в 90-х годах, показали, что сильный шум предупреждает появление многих ошибок в деятельности, но только утром, а не вечером. Видимо, сонное состояние, вхождение в работу требует встряски, активизации органов и систем организма, всех чувств. Днем и вечером такой надобности нет.

Проявляемое на протяжении длительного времени внимание превращается в черту характера – внимательность. Внимательность, предусматривающая планирование своих действий, принятие взвешенных решений, предусмотрительность по отношению к подчиненным, коллегам была тщательно изучена американкой Э. Лангер¹. Исследователь установила, что

¹ Langer E.J. N J.: Merloyd Lawrence Book, 1989.

активная деятельность увеличивает внимательность, активизирует испытуемых и даже увеличивает продолжительность их жизни. Она провела эксперимент в интернате для престарелых. Испытуемые экспериментальной группы сами принимали решения по распорядку дня, сами намечали место и время для принятия посетителей, сами выбирали кинофильм для просмотра и устанавливали для этого определенный день недели, сами ухаживали за комнатными растениями и выбирали режим полива и освещения.

Все это за испытуемых контрольной группы делали медицинские сестры. Эксперимент продолжался 3 недели. Испытуемые опытной группы к концу эксперимента стали более активными, жизнерадостными, бодрыми по сравнению с их коллегами из контрольной группы, до начала исследования не отличавшимися от них. Эти различия сохранились и через полтора года. Мало того, здоровье пенсионеров 1-й группы улучшилось, 2-й – ухудшилось. А главное, показатель смертности в группе пассивных оказался в 2 раза выше. Таким образом, вовлекая подчиненных в активную деятельность, мы тем самым улучшаем их здоровье, продлеваем жизнь, формируем у них внимательность.

И, наконец, учитывая, что интерес больше влияет на устойчивое внимание, чем уровень окружающего шума, менеджеру следует прилагать все силы, чтобы работа, выполняемая подчиненными, любое его задание были интересными для них.

Типология внимания

*Интеллектуалы делятся на две
категории: одни поклоняются
интеллекту, другие им пользуются.
Г. Честертон*

Типологию внимания разработал Р. Найдиффер¹. Он классифицировал внимание по объему (широкий и узкий фокус) и направленности (внешняя и внутренняя). Широкое внешнее внимание характеризует людей с повышенной эмоциональностью, активных в учебном заведении, учреждении, на производстве. Оно присуще политическим лидерам, представителям творческой интеллигенции, спортсменам-игрокам. Узкое внутрен-

¹ Nidiffer R.M. Test of attentional and interpersonal style // Journal of Personality and Social Psychology, 1976.

нее внимание имеют операторы счетных машин, авиадиспетчеры, ювелиры, спортсмены-тяжеловесы.

По своему предмету внимание может быть умственным (направлено на процессы или продукты мышления, памяти, воображения) и чувственным. Его чаще называют сенсорным (содержание сознания, формирующееся при помощи ощущения и восприятия).

Внимание может быть сосредоточенным и рассеянным. Возможность личности сосредоточенно выполнять один или несколько видов деятельности проверял английский психолог А. Олпорт¹. Он предлагал студентам-музыкантам играть на пианино незнакомые пьесы (по нотной записи) и одновременно прослушивать, а затем повторять фрагменты прозы. Испытуемых предупреждали о важности обеих задач. В контрольных пробах испытуемые сосредоточивались на решении одной из этих задач.

Вначале испытуемые допускали ошибки в исполнении музыкального произведения, а иногда допускали ошибки в обоих видах деятельности. Однако вскоре после нескольких повторных упражнений все испытуемые стали успешно справляться и с одной, и с другой деятельностью. Правда, воспроизведение текстов незначительно ухудшилось. Изменение трудности поочередно того и другого задания отражалось на его выполнении, но не ухудшало параллельную деятельность.

Значит, после небольшой тренировки менеджер может одновременно решать несколько задач, например, разговаривать по телефону и подписывать бумаги, читать документ и задавать вопросы посетителю, рекламировать товар и одновременно предугадывать вопросы и сомнения потенциального покупателя, готовя ответы на них. “Разве это не обычная вещь, – говорил И.П. Павлов, – что мы, занятые главным образом одним делом, одной мыслью, можем одновременно выполнять другое дело, очень привычное для нас?”

Наоборот, рассеянный человек, невольно путая факты, события, создает впечатление, что он ничего серьезного не изучал и не знает, нигде, кроме города, в котором живет, не был, ни с кем из интересных людей не был знаком. Мало того, по оценкам специалистов, от 30 до 80% несчастных случаев на производстве и транспорте происходит из-за ошибок персонала. А это в первую очередь – рассеянность, невнимательность. Ошибки, возникающие из-за этих причин, английский психолог Д. Ризон делит на 3 группы². 1-я группа – ошибки из-за заблуждений или неосведомленнос-

¹ Allport D. A. *Visual attention* // *Foundations of Cognitive Science* / M. I. Posner (Ed.). Cambridge, M. A.: MIT Press, 1989.

² Цит. по: Дормашев Ю.Б., Романов В.Я. “Психология внимания”. — М., 1995, с. 256–258.

ти субъекта. Это “собственно ошибки”. 2-я группа – ошибки из-за погрешностей запоминания и воспроизведения намерений, содержания и плана выполняемой деятельности. Эти ошибки автор называет «пробелами». 3-я группа – ошибки, из-за которых нарушается последовательность действий. Ризон называет их “оплошностями”. Ошибки труднее обнаружить и признать, чем пробелы. А пробелы труднее, чем оплошности. Между пробелами и погрешностями много общего. Собственно ошибки встречаются чаще и резко отличаются от пробелов и оплошностей.

Согласно данным Ризона количество ошибок увеличивается у мужчин с 8 до 10 часов, а у женщин с 10 до 12 часов; с 16 до 18 часов и с 20 до 22 часов – налицо тенденция к увеличению ошибок как у мужчин, так и у женщин. Из работ Ризона можно сделать вывод, что ошибки рассеянности возникают чаще всего при выполнении автоматизированных видов деятельности в знакомой обстановке, особенно когда внимание отклоняется внешними или внутренними раздражителями.

Воспитание внимания

*Самое важное в каждом деле –
пересилить момент, когда вам не
хочется работать.
И.П. Павлов*

Внимание менеджера – большая воспитательная сила. Если подчиненный видит, что руководитель внимательно следит за ним, чувствует его настроение, состояние здоровья, учитывает усталость, моральное состояние, то он значительно лучше работает и лучше относится к старшему.

Внимание проявляется в деятельности. Осуществление любой деятельности требует проявления больших или меньших волевых усилий. Значит, волевое воспитание неизменно ведет и к воспитанию внимания. Однако объем и продолжительность волевых усилий следует увеличивать постепенно. Например, давая служащему задание, надо сначала требовать самостоятельной проверки полученных результатов, затем – составления плана выполнения работы и контроля за ней, затем – подробного отчета о выполненной работе.

Волевые усилия проявлять легче при положительном отношении к делу. Но преодоление трудностей лучше формирует волю, а значит, и

внимание. Вот почему важно приучать себя и подчиненных быть внимательным не только тогда, когда работа интересна, но и испытывать радость, удовольствие от успешного выполнения долга, обязанностей.

При выполнении какой-нибудь особенно тяжелой работы ничто не должно отвлекать внимание. Рабочее место следует организовать так, чтобы все необходимое было под рукой. Поиски конспекта, инструкции, инструмента отвлекают внимание, расхолаживают. Легче поддерживать внимание в тишине или при негромкой мелодичной музыке. Это понимали многие выдающиеся представители человечества. Шопенгауэр считал, что певчие птицы в комнате – свидетельство того, что хозяин не занимается умственной работой. Л.Н. Толстой говорил то же о собаках. Пушкин в рабочем кабинете не терпел картин. Чайковский работал при абсолютной тишине, повесив на стены ковры и застелив ими пол кабинета. С этой же целью писатель М. Пруст приказал обить стены своего кабинета пробкой.

Однако если создать такие условия не удастся, можно, выработав устойчивое внимание, заставить себя плодотворно работать в любой обстановке. Тот же Л.Н. Толстой писал “Севастопольские рассказы” под обстрелом, положив листы бумаги на барабан.

При выполнении любого задания, при объяснении материала подчиненным необходимо соблюдать логическую связь между отдельными разделами работы. Если какое-то звено в работе или объяснении выпадает, сознание подчиненных упирается в преграду, и внимание ослабевает. Примерно то же происходит при монологическом изложении материала. При объяснении следует стремиться к диалогу. Изредка целесообразно допускать ошибки и приучать исполнителей или слушателей обнаруживать их и “поправлять” старшего. Таким образом, люди вынуждены активно работать, поддерживать внимание на оптимальном уровне.

Упражнения

*Истинное воспитание состоит не
столько в правилах, сколько в
упражнениях.
Ж-Ж Руссо*

Объем внимания. В левом и правом углах листа бумаги строятся два прямоугольника. В каждом 25 клеток. Клетки бессистемно заполня-

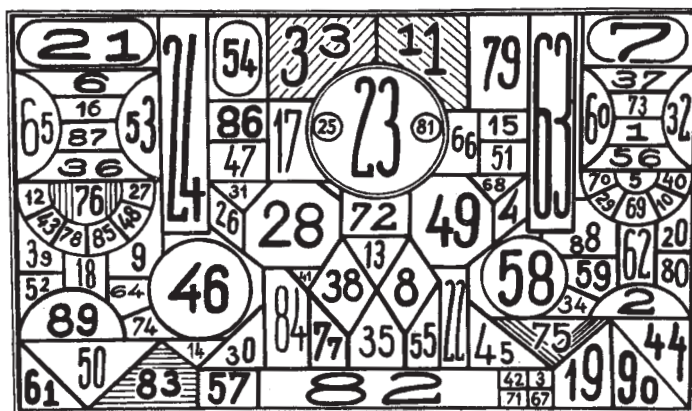
ются цифрами. Задача – как можно быстрее указать последовательно на все цифры от 1 до 25. Сначала в одном, а потом без перерыва в другом прямоугольнике.

Оценить объем внимания с возможностью его переключения позволяет задание рисунка.

Распределение внимания. Группе предлагается решить несколько несложных арифметических примеров. В это же время руководитель читает небольшой не знакомый подчиненным рассказ. По окончании рассказа испытуемые сдают письменные работы и коротко записывают содержание рассказа.

Концентрация внимания. Подчиненным предлагается решить в уме несколько примеров, в каждом из которых необходимо выполнить два действия с двузначными числами. Например, даны два числа – 62 и 45. Ко второй цифре первого числа прибавьте первую цифру второго числа и сумму умножьте на вторую цифру второго числа. Результат вычисления можно записать только после разрешения старшего. Переспрашивать после получения задания нельзя.

Такие упражнения целесообразно систематически проводить в конце инструктажа, совещания у менеджера.



КТО СКОРЕЕ СМОЖЕТ НАЙТИ ВСЕ ЦИФРЫ ПОДРЯД ОТ 1 ДО 90?



ВООБРАЖЕНИЕ И ЕГО СВЯЗЬ С ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬЮ

*Надо мечтать как можно больше,
как можно сильнее мечтать,
чтобы будущее обратилось в настоящее.*
М.М. Пришвин

Большинство руководителей весьма прохладно относятся к состоянию мечтательности, столь свойственной человеку. “Не витай в облаках!”, “Хватит предаваться мечтам!” и прочие окрики весьма часто присутствуют в монологах, обращенных к подчиненным.

Между тем способность мечтать и тем самым развивать свое воображение – именно тот замечательный дар, которым природа наградила человека. Не будь его – и прощай творчество, великие открытия и высокое искусство!

Попробуйте применить наши рекомендации на практике. Уверены – не пожалеете!

*Если отнять у человека способность
мечтать, то отпадет одна из самых
мощных побудительных причин, рождающих
культуру, искусство, науку и желание
борьбы во имя прекрасного будущего.*
К.Г. Паустовский

Мечта могущественнее реальности, точно подметил тот же Анатолий Франс, и может ли быть иначе, если сама она высшая реальность? Она душа сущего.

Большинство великих открытий произошло не благодаря опоре на логическое мышление, а в результате фантастического воображения способных к глубокому проникновению в сущность явлений и умеющих мыслить людей. Любое открытие начинается с выдвижения субъективных гипотез, возникающих при взаимодействии исследователя с внут-

ренными или внешними явлениями, т.е. с его жизненным опытом и знаниями. Творческая деятельность немыслима без воображения. В учении, общении, труде человек, как правило, опирается не только на мышление и память, но и на воображение.

Воображение – это отражение реальной действительности в новых, непривычных, неожиданных сочетаниях и связях, создание на основе имеющихся представлений образов таких объектов, которых не было в нашем опыте. Родная мать воображения – трудовая деятельность. В процессе труда необходимо предвидеть его результат. С помощью фантазии (синоним воображения) можно представить идеальный образ объекта, который будет воплощен в продукте труда. Воображение строится на памяти и наличных восприятиях. Таким образом, источник воображения – объективная действительность, преобразованная в фантазию и вылившаяся в новую форму. При воображении наблюдается отход от действительности в “относительно автономную деятельность сознания, которая отличается от непосредственного познания действительности” (Л.С. Выготский). Память сохраняет следы не только происшедшего ранее, но и то, в какой последовательности одно событие следовало за другим.

Человек строит свое поведение с помощью вероятностного прогноза. Сравнительно недавно одним из лучших волейболистов России считали Юрия Чеснокова. Он ошеломлял своей игрой не только соперников, но и товарищей по команде. Он приводил в восторг и изумление тренеров, в экстаз – зрителей. Противник взлетал над сеткой, нанося нападающий удар, 2–3 игрока бросались в то место, куда должен был упасть мяч, а Чесноков мгновенно перемещался в противоположный угол площадки и именно там принимал мяч. Складывалось впечатление, что сначала бросался Чесноков и только потом именно туда, где он уже находился, наносится удар. Ни свои, ни чужие понять, как он это делает, не могли.

Закончив выступать, Чесноков раскрыл секрет. Соперник мог выполнять любые обманные движения, но в последний момент перед ударом поворачивал нос туда, куда будет бить. Обнаружив эту закономерность, спортсмен за мгновение до удара бросался именно туда, куда будет направлен мяч.

А разве мы практически ежедневно не стараемся предугадать, что произойдет в следующий момент? Как встать, чтобы оказаться прямо против двери, когда остановится автобус? Каким должно быть вынесение точки прицеливания (“опережения”), чтобы попасть из винтовки в летящий самолет или из противотанкового ружья в бешено несущийся под углом к

направлению стрельбы танк. Вероятностное прогнозирование базируется на памяти, на прошлом опыте человека. Догоняя преступника, милиционер не повторяет его путь, а бежит наперерез, где, исходя из прошлого опыта, он окажется одновременно с преступником.

Ошибки воображения

*Кто на многое отваживается, тот
неизбежно во многом и ошибается.
Менандр, древнегреческий драматург*

Но жизненный опыт не только помогает нам в решении задач на прогнозирование. Нередко он осложняет нашу жизнь, заставляет делать ошибки.

– Падай в воронку от снаряда, – учат молодых солдат старые служаки, рекомендуют военные писатели. – Второй снаряд туда уже не упадет.

Почему? Вероятность попадания в определенное место не зависит от того, куда упал предыдущий снаряд. Как при игре в орлянку, не только однажды, но, скажем, трижды выпавший “герб” не указывает на более вероятное выпадение в следующий раз “решки”. Каждый раз вероятность будет равна 50%.

Отражение человеком мира – процесс активный, творческий. Значит, предметы, явления, чувства не только фиксируются человеком, но и постоянно перестраиваются в новые комбинации, способствуют адекватному предвосхищению будущего. Нередко мешает функционированию воображения и ситуация, в которую мы, не подумав, ставим подчиненных.

Училище ВВС – одно из привилегированных учебных заведений Австралии. Поступают туда в основном представители средних слоев населения. Зарплата военного летчика – одна из самых высоких в стране. Несданный выпускной экзамен, в отличие от нашей страны, пересдавать не разрешается, да и “тройку”, не ответившему на билет, никогда не поставят. (Можно представить себе эмоциональное состояние экзаменующихся!) Не подумав об этом, экзаменационная комиссия предложила выпускникам следующий тест: “Вы летите в двухместном самолете. Во второй кабине – королева Великобритании. На крутом вираже королева выпадает из самолета. Ваши действия?”

В этой ситуации разыгравшееся воображение, как и следовало ожидать, подвело выпускников. Один заявил, что он выпрыгнет из самолета, поймает королеву в воздухе, откроет парашют. Другой – что он немед-

ленно покончит с собой. Третий – что он приземлится поближе к порту и сбежит из Австралии. А правильный ответ прозаичен: “Выровнять самолет после утери части груза”, так как ничего другого в данной ситуации сделать нельзя.

Воображение изменяет человека

*Воображение делает человека
чувствительного художником, а
мужественного – героем.
А. Франс*

Добиться успеха в производительном труде, в выполнении любых профессиональных обязанностей можно, только обладая развитым воображением. Воображение создает установку на деятельность, оно побуждает человека к творческому труду. Человек в отличие от животных действует согласно ожидаемой в будущем ситуации. Учащиеся заблаговременно готовятся к новому учебному году, производитель – к выпуску новой продукции, к проведению производственного совещания, к выступлению перед подчиненными. Менеджер моделирует профессиональную подготовку подчиненных, которая включает базовую учебу, предшествующую занятию определенной должности, должностную учебу, идущую непрерывно, и повышение квалификации сотрудников. Он постоянно представляет результат труда, зависящий от множества объективных и субъективных факторов, каждый из которых необходимо учитывать в работе. Он учитывает возможные результаты инструктажа, воспитательной беседы, выступления на собрании.

Воображение – необходимая составляющая любой творческой деятельности. И его особая ценность заключается в том, что оно позволяет принять решение даже в том случае, когда отсутствует полная информация о предмете или явлении воображения. Важно, например, предугадать, кем может стать данный подчиненный в будущем, какие методы и приемы воздействия дадут наилучший эффект в работе с ним, как он отреагирует на то или иное замечание, как отнесется к рекомендациям старшего?

В этом отношении любопытна медицинская практика. Известный врач, академик Кассирский, говорил студентам: “Когда вы даете больному лекарство – это просто лекарство. Когда даю его я – это сильнейшее исцеляющее средство, потому что это лекарство плюс мой авторитет”. В медицине нередко используют “плацебо”. Часто это подкрашенная вода.

Но веря врачу, воображая, что это эффективное лекарство, больной выздоравливает. Если такое плацебо будет использовать управляющий и воображение подчиненных будет создавать образ харизматического руководителя, безупречно знающего дело и не ошибающегося в самых трудных ситуациях, успех в руководстве людьми будет обеспечен. Но для этого надо хорошо знать, что представляет из себя воображение, как его формировать у себя.

И проще, и труднее решается проблема воображения в творчестве. Проще потому, что чаще всего художник не применяет сознательного волевого усилия. Неведомая мощная сила заставляет его забывать о еде и сне, о праздниках и буднях, об увлечениях и обязанностях. Стихотворные строки, музыкальные фразы, страницы прозы возникают как бы случайно, без усилия, без напряжения. Но, с другой стороны, творчество – тяжелые вериги! Нередко создатель шедевров теряет близких и друзей, прозябает в нищете, испытывает гнев сильных мира сего. Иногда его просто не понимают современники, а иногда приходится буквально насиловать себя, чтобы сесть за мольберт, написать несколько строк.

Вот что пишет Марина Влади о Высоцком: “Иногда ты просыпаешься, бормоча бессвязные слова, встаешь с постели, и я вижу, как ты стоишь у окна, за которым мерещится рассвет, как цапля, поджимая под себя то одну, то другую ногу, – на полу стоять холодно. Так ты и стоишь, записывая стихи на том, что попадет под руку... Порой ты как будто засыпаешь, но тело твое бьют судороги... Ты с бешеной скоростью описываешь мне картины, что проносятся перед твоим мысленным взором, ты видишь их в цвете, часто слышишь их звук, различаешь запахи...”

В письмах Г. Флобера, вызывающих изумление и жалость, подлинные муки творчества, рассказы о каторжном труде великого писателя. В сентябре 1853 г. он пишет, что от досады, уныния, усталости у него голова идет кругом, что за четыре часа сидения за столом он не написал ни одного слова, вернее, зачеркнул с сотню никуда не годных, отвратительная работа, сплошное мучение.

Виды воображения

*Давно называют свет бурным
океаном, но счастлив тот, кто
плывет с компасом.*

Н.М. Карамзин

Существует несколько классификаций воображения. По одной из них воображение делится на активное и пассивное. При активном воображении действие не только планируется, но и реализуется.

По степени новизны создаваемых образов активное воображение может быть воссоздающим и творческим. Воссоздающее воображение помогает понимать природу предметов и явлений, которые нельзя непосредственно ощутить и воспринять. Оно строит в сознании подчиненных образы, соответствующие описанию, данному руководителем. С его помощью мы воспринимаем в первую очередь план, схему, чертеж, объяснение.

Рассказывая о соблюдении правил безопасности, о конструкции механизма, о марках металла, о пользовании новыми инструментами, мы с помощью воображения облегчаем усвоение и закрепление материала. Но для этого необходимо, чтобы описание стало ярким, а подчиненные с удовольствием внимали руководителю и четко представляли услышанное. Лучшие управляющие переживают рассказываемое вместе со слушателями. Они излагают материал так, словно сами получили травму, нарушив правила безопасности, как будто сами сконструировали машину, как будто сами плавил металл, как будто сами боролись с бюрократами, пробивая в жизнь свое изобретение.

Творческое воображение помогает человеку создавать невиданные ранее образы технического, художественного, музыкального, живописного и других видов творчества. Это конструирование нового прибора или машины, сочинение музыкального произведения, написание пьесы или романа, создание живописного портрета или пейзажа.

В зависимости от уровня сознательного контроля за ходом создания новых образов воображение может быть произвольным, когда фантазия сознательно регулируется и направляется человеком к определенной цели, и произвольным, если новые образы возникают сами собой, без проявления волевых усилий.

В зависимости от содержания деятельности воображение делят на научное, техническое, художественное, педагогическое, медицинское и др. При непреднамеренном пассивном воображении во сне, при ослаблении

сознания, при слабой воле создается образ, который не воплощается в реальность или вообще не может быть осуществлен, остается в уме или на бумаге. При преднамеренном пассивном воображении создаются образы, не связанные с волей, заранее обреченные на неуспех. Как сказал поэт, “суждены нам благие порывы, но свершить ничего не дано...”.

Приемы воображения

*Современный человек находится перед
гигантскими библиотеками в положении
золотоискателя, которому надо отыскать
крупинки золота в массе песка.
С.И. Вавилов*

К числу основных приемов воображения относятся: комбинирование, акцентирование, типизация, преувеличение, преуменьшение, агглютинация. При комбинировании в создаваемый образ включаются части разных объектов. Так, создавая образ литературного героя, писатель, как правило, наделяет его чертами нескольких известных ему лиц. Только в этом случае образ становится живым, понятным, отражающим особенности времени и живших в это время определенных слоев общества, о которых рассказывает писатель.

Хороший руководитель, рассказывая о циакриновом клее, лазере, телефонной связи на лазерном луче, не упускает возможности еще раз подчеркнуть особенности времени, определяющие возможность создания подобных образцов техники в наши дни.

Акцентирование заставляет творческого работника при создании, например, образа героя, неправдоподобно изменять его внешность, подчеркивая у него наличие того или иного качества. Так, могучие мускулы, делающая руку толще корпуса человека, подчеркивают его физическую силу, а огромный лоб – выдающиеся умственные способности. Также на плане, схеме можно увеличить в размере пусковые механизмы, показать яркой краской положение рук рабочего на станке, положение корпуса, обеспечивающие безопасность работающего.

Типизация объединяет профессиональные черты, свойственные классу, профессии, возрасту, позволяя более ярко раскрыть типичные черты данной группы людей. При этом, как сказал философ, типичным считается не то, что наиболее часто встречается в жизни, не нечто среднее арифметическое, а то, что соответствует сущности данной социально-

исторической эпохи. Таких солдат, как В. Теркин, как говорил сам Твардовский, было немного: один в каждой роте, иногда и во взводе, и тем не менее мы воспринимаем бодрого, никогда не унывающего, веселого рассказчика, отличного товарища, опытного бойца как типичного солдата Советской Армии времен Отечественной войны.

Преувеличение (гиперболизация) или преуменьшение (литота). То и другое может использоваться для выпячивания какой-то черты человека, позволяющей его лучше понять. Эти приемы воображения помогают в карикатурном виде показать не только черты личности, но и особенности национального характера, идеологии, научных теорий и др.

Агглютинация соединяет части совершенно разных персонажей, объектов. Это русалки, сфинксы. Агглютинация вызвала к жизни новую науку – бионику. Изучая особенности строения и жизнедеятельности живых организмов, она совершенствует старые и создает новые механизмы и машины.

Творчество управляющего

*Ничто не может расшевелить до конца
ум человека, если отсутствует мечта.
Г. Тейлор, американский писатель*

Настоящий руководитель управляет коллективом одухотворенно. Не следует забывать, что психология считает положительное эмоциональное подкрепление основой воспитания, обучения, руководства людьми. Создание удовольствия, интереса к работе рождает фантазию, мечту. А ведь мечта – обязательное условие преобразования окружающего мира. А главное, то, что от мечты в значительной мере зависит жизненный путь человека, развитие его индивидуальности, формирование его личности. “Каждый солдат мечтает стать генералом”, – наверное, каждому знакомы эти слова Наполеона. Видимо, так и будет в профессиональной армии. И тогда эта мечта, как показала военная история, поведет молодых людей от подвига к подвигу, поможет им стать умными и отважными бойцами, а затем умелыми полководцами.

Но не только в отдаленном будущем с помощью воображения, мечты можно добиться успеха. В любом виде деятельности, борьбы воображение может сыграть незаменимую роль. Австралиец Стив Холанд установил мировые рекорды в плавании на 800 и 1500 м. На вопрос, что помогло показать феноменальные результаты, последовал ответ: “Фан-

тазия, воображение. Сразу же после старта я ярко представлял, что за мной плывет огромная акула”.

Но мечта ведет не только к чинам и званиям, к победам. Стремление умело руководить каждым подчиненным, добиваться успехов в работе, походить на лучших организаторов производства – эти мечты заставляют тысячи управляющих неустанно работать над собой, расширяя свой кругозор, неустанно обновляя свои знания.

Большой жизненный опыт, глубокие знания делают воображение (и руководители сами это замечают) более объективным инструментом предвидения, исключают ошибки в планировании и организации производства, позволяют с достаточной степенью точности прогнозировать поведение подчиненных в различных ситуациях. Проведенные нами опросы 92 начальников цехов и 8 директоров заводов показали, что, начиная работу, они подравнивали характеры подчиненных, сводя их к некоему среднему арифметическому. При этом часть руководителей (38%) наделяла своих подчиненных главным образом положительными, а часть (62%) в большей степени отрицательными чертами. Различия в оценке, как показали беседы с опрашиваемыми, объясняются тем опытом, который они приобрели, общаясь с тружениками.

Выборочный опрос руководителей (после работы с одними и теми же подчиненными в течение 2–3 лет) показал разброс мнений о каждом рабочем у разных руководителей. Их мнения не совпадали ни в оценке направленности личности, характера, темперамента, способностей подчиненных, ни в оценке развития отдельных идейных, моральных, волевых черт оцениваемого. Это результат того, что даже бригадиры, мастера, профорги чаще всего не интересуются тем, как проводит досуг подчиненный, его статусом в коллективе, положением в семье. Такой вывод подтверждают определенные закономерности, зафиксированные при ответах руководителей, имеющих различные интересы, индивидуальные особенности. Так, слывущие интеллектуалами, увлекающиеся литературой руководители включают в характеристики подопечным грамотность и чистоту речи, начитанность, память. Рационализаторы и изобретатели, руководители с золотыми руками – качество ума, самостоятельность суждений, творческое отношение к работе. Руководители-политики, от корки до корки прочитывающие газету, интересующиеся внутренним, международным положением страны, – патриотизм, прилежание, отношение к общественной собственности.

Правда, нередко корни неодинаковой оценки старшими тех или иных черт характера подчиненных объясняются неодинаковыми представле-

ниями о психологическом содержании той или иной черты. Так, под дисциплиной одни понимают серьезное, творческое отношение к работе, стремление найти причины удачи или неудачи в изготовлении качественной продукции самостоятельно, иногда спор с руководителем, несогласие с его указанием, с пунктом приказа, распоряжения, другие – беспрекословное выполнение указаний старшего, отсутствие собственного мнения, неприкрытый конформизм.

Формирование воображения

*Человек должен верить, что
непонятное можно понять: иначе он
не стал бы размышлять о нем.
И. Гёте*

Творческое воображение у людей развито неодинаково. Исследования показали: используя специальные упражнения, можно развить у человека способность к воображению вообще и даже к созданию ранее не типичных для него положений, ситуаций. Например, можно приучить подчиненных заканчивать прерванный инженером рассказ о борьбе с браком, о путях модернизации производства или самостоятельно готовить соответствующие указания товарищам и выступать перед ними.

Однако, предлагая эти упражнения, надо иметь в виду, что задержки в речевом развитии подчиненных (особенно молодых людей) затрудняют выработку у них воображения (развитие воображения непосредственно связано с развитием речи). Таким образом, развивая речь труженика, мы одновременно формируем его воображение. А помогает добиться этого чтение художественной литературы, разбор и анализ прочитанного.

Для развития воображения перед подчиненными ставятся такие задачи, которые позволяют им проявить самостоятельность, находчивость, инициативу, мысленно соотнести полученные знания с настоящей или будущей практической деятельностью.

Развитию воображения содействуют крылатые фразы, образные выражения, пословицы, поговорки, которые необходимо возможно чаще использовать при общении с подчиненными. Развивает воображение и диалогический стиль общения старшего, который требует регулярной постановки перед подчиненными вопросов, предложений выдвигать гипотезы, высказывать предположения о дальнейшем развитии производства, включения их в экспериментально-исследовательскую работу.

Воображение возникает в единстве с мышлением. Если основа, фундаментальные данные известны, то новое создается в основном с помощью мышления. Если же исходные данные неполны, недостаточны для решения проблемы или с трудом поддаются анализу, то начинают действовать механизмы воображения. Воображение позволяет принять решение, когда отсутствуют исчерпывающие знания о проблеме, но тогда, естественно, надо быть особенно осторожным: результат может получиться ошибочным.

Многочисленные экспериментальные исследования показали, что при представлении движений возникают не только мышечно-двигательные или моторные реакции с явлениями электрической активности в мышцах, но и идеовегетативные, проявляющиеся в учащении пульса, дыхания, изменении кровяного давления и т.п.

Поскольку воображение расширяет и углубляет процессы познания и преобразования мира, оно требует проявления недюжинной воли для достижения поставленной цели. В свою очередь процессы познания и совершенствования производства, окружающей жизни, природы, научные исследования способствуют формированию яркого и глубокого воображения. Любое произвольное действие требует представления конечной цели, добиться которой без проявления воли просто невозможно.

В то же время напряженная работа в области искусства, науки, практической жизни сопровождается не только волевыми усилиями, но и эмоциональным подъемом. Эмоции стимулируют воображение. Но они могут играть и негативную роль. Один из таких случаев – стремление найти оправдание любому своему промаху, ошибке, отрицательному поступку. Переживая свою неудачу, мы сплошь и рядом виним обстоятельства, близких, сослуживцев, вместо того чтобы признать свои ошибки. В таких случаях воображение разыгрывается не на шутку.

Вице-король Неаполя герцог Ассунский нанес визит в Испанию. В Барселоне ему показали галеру, гребцами которой были осужденные. “За что вы осуждены?” – спрашивал герцог у каждого. И они, один за другим, объясняли, что осуждены по ошибке. Одни обвиняли жен, другие – товарищей, третьи – судей. И только один заключенный признал свою вину: “Господин мой, я заслужил это. Я возжелал денег и украл кошелек”. Герцога поразила честность заключенного. Он обратился к сопровождающим: “Все эти люди невиновны и попали сюда по ошибке. А один среди них преступник. Давайте же освободим его, чтобы он не заразил остальных своей испорченностью”.

Мы ошибаемся, допускаем неблагоприятные поступки, и воображение подсказывает нам оправдания. Мы виним обстоятельства, других людей вместо того чтобы признать свою вину, понять, что мы сами хозяева своей жизни. А вина за проступок лежит только на том, кто его совершил.

Развитое воображение помогает активно общаться с другими людьми. Воображение в этом случае проявляется в умении ставить себя на место другого человека и смотреть на окружающий мир его глазами. Реальное и точное воображение поможет правильно понять и предвидеть изменение обстановки, применить адекватный прием при нарушении дисциплины, найти наиболее эффективные пути к установлению нормальных взаимоотношений с подчиненными. “Чтобы веселиться чужим весельем и сочувствовать чужому горю, – писал Б.М. Теплов, – нужно уметь с помощью воображения перенестись в положение другого человека, мысленно стать на его место. Подлинно чуткое и отзывчивое отношение к людям предполагает живое воображение”.

Воображение и здоровье

*Все, что способствует поддержанию
энергии и жизнедеятельности нервной
системы, удлиняет жизнь; все, что
ослабляет ее, сокращает жизнь.*

*П. Мантегацио,
итальянский писатель и врач XIX в.*

Воображение играет большую роль при исцелении, самоисцелении и самовоспитании человека. Подсознание курирует наше настроение, самочувствие, здоровье. Прямая связь воображения со здоровьем человека была экспериментально доказана казанским профессором Я.Ю. Попелянским и его сотрудниками. Боли в пояснице составляют более 70% случаев патологии периферической нервной системы. Особенно часто они встречаются у спортсменов и в тех видах производительного труда, который связан с подъемом тяжестей. Но у части тяжелоатлетов и тружеников, испытывающих большие физические нагрузки, поясничного остеохондроза не наблюдается. В чем дело?

Исследования показали, что развитое воображение, мысли о предстоящей нагрузке еще до ее начала напрягают мышцы и превращают гиб-

кую конструкцию из позвонков, соединенных эластичными хрящами, в прочную колонну, легко переносящую нагрузки. Слабо развитое воображение не обеспечивает предварительной мобилизации мышечных ресурсов, и нагрузки травмируют межпозвоночные сочленения.

Продолжая работу по развитию воображения, оздоровлению и обучению, самовоспитанию подчиненных, хорошо бы убедить их, что в гипнозе нет ничего сверхъестественного. Любой интеллектуально развитый, волевой, пользующийся авторитетом руководитель может использовать простейшие приемы гипноза. Вот один из простейших приемов, который хорошо знать каждому руководителю.

Усадите человека в кресло, возьмите его за запястья, смотрите пристально в его переносицу и говорите четко, ясно, с волевым нажимом в голосе: “Сегодня быстро заснешь, будешь спать всю ночь глубоким и крепким сном и проснешься ровно в 6 часов веселым и бодрым”. И так 7–8 раз с интервалом в 10–20 секунд.

Несколько видоизменив формулу, можно снять боль, улучшить настроение и т.п. С каждым разом у вас будет укрепляться вера в себя, в силу своего внушения.

Развивая у себя и других воображение, необходимо укрепить в мыслях, что все намеченное может быть выполнено, что любую черту характера можно развивать, что большинство людей добры и великодушны. С этой целью применяются краткие конкретные формулы, которые произносятся в повелительной форме на протяжении нескольких минут 2–3 раза в день. Образцы таких форм: “То, что вы задумали, вы выполните. Вы обязательно достигните того, что хотите”, “Вы смелы, бесстрашны. Вы ничего не боитесь”, “Вы уважаете всех людей. Большинство людей добры и великодушны”.

Воображение используется и в самовоспитании. Изучив народную медицину, Г.Н. Сыгин разработал специальные “настрои”, которые включают специальные формулы, отражающие системы жизненно важных отношений человека и помогающие улучшить функционирование этих систем.

“Настрой” состоит только из положительных утверждений: **“У меня сильная воля”, “То, что я задумал, я выполню”, “Я контактен, людям приятно со мной общаться”**. Эти формулы произносятся несколько раз утром и вечером. В форме самовнушения, самоприказа. Как только человек начинает представлять то, каким он должен стать, новые мечты о себе приводят к борьбе рефлексов в коре больших полушарий. Новые условные связи вступают в борьбу со сложившимся динамическим стереотипом. Вследствие этого тормозится формирование и

становление новых условно–рефлекторных связей, являющихся физиологической основой новых форм поведения, нового представления о себе. Но упорное, настойчивое воображение всегда позволяет добиться своего.

Еще в начале XX в. французский психотерапевт Э. Куэ разработал метод самовнушения. Он предлагал каждое утро при пробуждении двадцать раз произносить фразу: **“С каждым днем во всех отношениях мне становится все лучше и лучше”**. Эта фраза, произнесенная машинально, без всякого усилия будет улучшать настроение и самочувствие потому, что “каждый раз без исключения воображение одерживает верх над волей”. Но должного результата эта методика не давала. Слова “во всех отношениях” были слишком слабым раздражителем. А вот громкое прочитывание конкретного текста самовнушения, адресованного определенному органу чувств, как правило, приводит к ожидаемому результату. Формулы самовнушения должны быть простыми: **“Я добьюсь...”**, **“Я хочу...”**, **“Я убежден...”**, **“Я использую все свои физические (духовные) силы для того, чтобы...”**. И в результате человек, активно применяющий формулы, не только успешно решает поставленную перед собой задачу, но одновременно развивает воображение.

Таким образом, сущность воображения – преобразование представлений, создание новых образов на основе уже имеющихся. И чем больше внимания оказывает руководитель разностороннему, гармоническому развитию подчиненных, тем сильнее становится их способность предвидеть, проявлять фантазию, действовать творчески. “Ценнейшее в жизни качество – вечно юное любопытство, не утомленное годами и возрождающееся каждое утро”, – писал Ромен Роллан.

Упражнение

Возьмите груз весом в 3–15 граммов. Привяжите его к концу нитки длиной в 1 метр. Свободный ее конец намотайте на последний сгиб указательного пальца правой (для правой) руки. Вытяните руку перед собой на уровне плеча и приведите груз в состояние покоя. Закройте глаза. Постарайтесь представить себе как можно ярче, что груз качается, как маятник. Проговаривайте про себя направление качания груза: слева направо и справа налево, спереди назад и обратно, по окружности.

Если вы обладаете воображением, то груз начнет качаться и именно так, как вы мысленно представляете.

ОСВОЕНИЕ ПСИХОМОТОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМ

*Ценность любого инструмента
определяется тем, чьи руки его держат.
Пословица*

Психомоторика обеспечивает двигательные навыки, способность в работе «соединять голову с руками». Знания, опыт, рассуждения здесь необходимы. Именно поэтому мы говорим о психомоторных способностях, а не просто о моторных. Психомоторика предусматривает умение руководителя подбирать индивидуальную технику движений для подчиненных во время физической работы, сборки и разборки прибора, проведения эксперимента, подгонки высоты сиденья и руля транспортного средства, учитывая при этом рост, вес, длину конечностей, быстроту реакции и другие особенности исполнителей.

Основные характеристики рабочего движения

*Великая радость — работа
в полях, за станком, за столом!
Работай до жаркого пота,
Работай без лишнего счета —
Все счастье земли за трудом!..
В.Я. Брюсов*

Случилось это в середине 20-х гг. По одной из окраинных улиц Москвы шел запоздавший прохожий. Слева, вдоль дорожки, по которой он шел, тянулся нескончаемый заводской забор. Справа — канава, наполненная сточной водой. За ней шоссе, а дальше — длинный ряд одноэтажных домиков, по крышам которых барабанил дождь, задержавший прохожего до позднего часа у знакомых.

Сзади слышались шаги. Прохожего догоняли трое. Нахлобученные кепки, засунутые в карманы руки, сторбленные плечи, быстрый шаг не

оставляли сомнения в намерениях догонявших. «Ну что ж, - улыбнулся прохожий, - посмотрим кто кого». Тяжелая рука легла на плечо: «Стойте, граждане! Быстро снимайте бачата, баретки».

Резкое движение назад, подсечка – и самый высокий из троих стал падать в канаву. Падая, он задел второго, который потерял равновесие и покачнулся, а через несколько секунд последовал за товарищем. Третий бросился бежать, но через несколько секунд прохожий догнал его, заплел ноги, и тот ткнулся носом в гаревую дорожку. Через полчаса все трое гуськом входили в ближайшее отделение милиции. Прохожим оказался чемпион Союза по дзюдо Ощепков.

Что помогло спортсмену победить трех бандитов? «Знание приемов», – говорят непосвященные. Нет, можно выучить по книжке сотни приемов и не уметь применить ни одного из них. Необходимо на тренировках отшлифовать каждое движение до автоматизма, выработать у себя требуемые способности, понимать смысл каждого движения и уметь применить определенный прием в нужный момент.

Еще И.М. Сеченов указывал на важность научной разработки и развития психомоторики человека, составляющих единство его психической и физической сферы. Кстати, именно Сеченов ввел в обиход понятие психомоторики. Известна структура группы психомоторных способностей. Она включает статическую координацию, моторную активность (скорость реакции и движений), динамическую координацию, соразмерность движений, помогающую ориентироваться в пространстве, темп и направление движения, одновременные движения конечностями и туловищем, головой, мышечный тонус, силу, энергию движений.

Основными характеристиками рабочих движений считаются ритм, темп, скорость, направление, амплитуда, объем, сила, равномерность движений, пластичность и ловкость. Решающую роль в проявлении общей двигательной активности играет кинестезический анализатор, обеспечивающий усвоение знаний и двигательных навыков в учебной, трудовой и спортивной деятельности. Специфика усвоения этих навыков главным образом зависит от личностных особенностей нейродинамики, уровня развития двигательных качеств и волевой сферы человека.

Не случайно в структуру психомоторных способностей входят и некоторые психические качества и функции, некоторые черты характера, такие, как: трудолюбие, смелость, настойчивость, воля в достижении цели, терпение. Но высокие результаты в труде достигаются не только мысля-

щими, но и чувствующими индивидами - теми, кто обладает высокой сенсорно-перцептивной культурой.

Работа зрительного, слухового, кинестетического и других анализаторов тонко отражает регуляцию действий в пространстве и времени. Таким образом, развитие психомоторных способностей руководителя любой специальности обогащает личность, делает более совершенной и плодотворной его деятельность. Но для руководителя необходимо уметь анализировать технику выполнения движения, уметь показать его тончайшие нюансы, научить каждого труженика оптимально выполнять движения с учетом его возрастных и индивидуальных особенностей, учитывать при работе с людьми особенности их нервной системы. Психомоторика облегчает процесс овладения рабочими профессиями токаря, слесаря-инструментальщика, автослесаря, электромонтажника, швей-мотористки, секретаря-машинистки и многими другими.

Конечно, для этого необходим и учет их индивидуальных особенностей, включающих тип высшей нервной деятельности, быстроту реакции, рост, вес, длину конечностей и др. Проблема индивидуального подхода к труженикам одна из старых, но не теряющая своей актуальности, особенно при организации воспитания и обучения. Формируя профессиональное мастерство подчиненных, необходимо учитывать мотивацию каждого труженика. Принудительное обучение без потребности в нем малоэффективно. Цель профессионального совершенствования должна быть главным побуждающим фактором всех действий обучаемого. Для этого рабочий должен понимать смысл трудового действия, хорошо знать, что он делает, чтобы работа удовлетворяла его личные потребности и была нужна коллективу его товарищей.

Овладение трудовым навыком

Венцом всех способностей является здравый смысл. Мало делать хорошие вещи, их надо делать в свое время и в подходящем месте. Талант знает, что делать, такт должен подсказать, когда делать и как делать.
У. Мэтьюз, американский книгоиздатель

Непосредственное овладение трудовым навыком начинается с формирования знаний о сущности выполняемой работы и путях ее завер-

нения. С этой целью организуются объяснение и показ действий, которые необходимы для выполнения задания. Основное внимание обращается на главные трудности, мешающие успешному осуществлению работы. Формируется представление об изучаемом действии. В такой работе участвуют логический, зрительный и кинестезический образы предстоящих действий. Логический образ развивается с помощью объяснения предстоящих действий. Зрительный образ создается путем показа движения товарищем или руководителем. Он дополняется демонстрацией таблиц, рисунков, плакатов, кинограмм, выполнением элементов и операций в целом. Кинестезический образ формируется путем выполнения специальных подготовительных действий или путем переноса ранее полученных трудовых навыков.

Только после создания ясного представления о предстоящей работе и ее цели можно приступить к практическим действиям, которые вначале выполняются замедленно, с нестабильным результатом. На этом этапе обучения целесообразно требовать от обучаемых проговаривать вслух то, что они должны делать. Такой прием помогает запомнить последовательность операций исполнения и контроля. Для успеха обучения не следует делать больших перерывов между попытками, на которых изучается материал, и по возможности исключать отвлекающие факторы, мешающие контролировать последовательность и качество исполнения элементов, еще не освоенных прочно. Таким образом формируется двигательное умение, характеризующееся сознательным контролем действия, сначала медленным выполнением, нестабильностью результатов.

В начале обучения имеет место высокая эффективность действия. Складывается впечатление, что навыки и прочные умения сформируются после нескольких попыток. Но быстро наступает разочарование. Появляются задержки в увеличении продуктивности. А в дальнейшем – неравномерные периоды временного ухудшения действия. И только после длительной тренировки, после многократных упражнений двигательное умение начинает постепенно совершенствоваться. Хотя и в дальнейшем этот процесс идет неравномерно. И в дальнейшем мы сталкиваемся с подъемами и спадами эффективности.

Менеджеру нелишне знать некоторые закономерности формирования навыков и умений. В частности, тот факт, что сенсомоторные навыки при перерывах менее устойчивы, например, чем навыки плавания или езды на велосипеде. Наименее устойчивы более молодые и более сложные по своей психологической структуре навыки. Основными при-

чинами затухания навыков являются перерывы, утомление, эмоциональное возбуждение, вынужденное ускорение темпа работы, напряженность. Инженер не может забывать, что разучиваемые действия автоматизируются только тогда, когда при их выполнении внимание направлено на их цель, достижение которой они и обеспечивают. Формирующиеся навыки взаимодействуют с уже имеющимися. Этот процесс взаимодействия навыков называется переносом. Перенос облегчает или затрудняет формирование нового действия.

Несколько последовательных положительных переносов формируют гибкий навык. По мере совершенствования навыков цель автоматизированных действий необходимо постепенно удалять от них. Так, сначала формируется навык, скажем, сложения двухзначных чисел. Затем ставится цель сформировать умение складывать трех- и четырехзначные числа. Затем формируются навыки умножения и деления. Затем - навыки возведения в квадрат и куб и т.п. Таким образом формируются все более и более сложные комплексы навыков, совершенствуются сложные умения. В процессе последующей работы, с каждым новым повторением любой элемент и трудовое действие в целом уточняются и запоминаются все более прочно. Теперь словесное проговаривание действия становится ненужным. Обучаемый сам концентрирует внимание только на тех элементах работы, которые требуют контроля.

Увеличивается быстрота работы, улучшается качество ее выполнения. Повышается устойчивость к отвлекающим факторам. Основная структура действия не нарушается даже при длительных перерывах. Умение превращается в стабильный навык.

Учет индивидуальных особенностей подчиненных

*К каждому подбираешь отмычку.
В том искусство управления людьми.
Б. Грасиан, испанский мыслитель*

В период формирования трудовых навыков руководитель, обладающий знаниями в области психомоторики, учитывает индивидуальные особенности подчиненных, учит каждого из них выполнять задание с наименьшей затратой физических сил, легко и красиво. Быстрота и качество формирования новых умений, обучаемость подчиненных зависят от

двигательной эрудиции, от богатства двигательного опыта. Больших успехов добивается тот, у кого этот опыт богаче. Таким рабочим можно предлагать сразу выполнять задание в целом. А менее подготовленные подчиненные выполняют новую работу по частям, переходя от одного ее элемента к другому.

При этом целесообразно объединять обучаемых в группы, создаваемые из тех, кто не может выполнить сходные элементы. Одновременно учитывать особенности телосложения, развитие их двигательных качеств, стараться каждому подобрать индивидуальную технику, отличающуюся от эталонной, но соответствующую специфическим особенностям данного исполнителя.

Не только выполнение движения, но и восприятие обучающих действий разными **тружениками** происходит неодинаково. Это особенно сказывается при подготовке будущих летчиков, слесарей-инструментальщиков, конторских служащих. Одни лучше овладевают трудовыми и спортивными навыками после яркого, образного, детального объяснения, другие – после показа старшего, третьи – после показа товарища или просмотра наглядных пособий, четвертые – только после практического действия. Но для большинства лучше объединить несколько способов знакомства с трудовым навыком. У разных исполнителей отмечается неодинаковая склонность к ритму, темпу, скорости производственных операций, к работе правой или левой рукой и т.п.

Успех зависит и от свойств внимания обучаемых. Подчиненный способен одновременно учесть одно-два, в редких случаях три замечания. Отсюда недопустимо часто встречающееся стремление исправить сразу все ошибки обучаемого. Поэтому, когда исполнитель не в состоянии учесть все замечания старшего, операция изучается по частям или в замедленном темпе, и недостатки устраняются постепенно. Чтобы сузить круг внимания обучаемых, руководитель приучает их во время работы отвлекаться от всего постороннего. Очень полезно отшлифовать операцию, с которой начинается работа, и в дальнейшем настраиваться именно на это начало, так как убежденность в успехе в этот момент укрепляет уверенность в успешном выполнении всей работы.

Внимательное наблюдение за каждым в течение всего обучения и последующей работы отличает квалифицированного руководителя. Он держит в поле зрения всех, кем руководит, и готов прийти на помощь тому, кто испытывает трудности, кто нуждается в этом. Эффективность трудового процесса во многом зависит от силы, скорости, уравновешенности протекания нервных процессов индивида. Поскольку эти процессы менее знакомы практикам, мы считаем необходимым остановиться на них

более подробно. В процессе работы следует искать не пути изменения нервной системы подчиненного. Слишком медленно протекает этот процесс, а кроме того, он еще недостаточно изучен. Задача старшего в другом.

Она заключается в необходимости найти наилучшие методы воздействия, учитывая при этом индивидуальную неповторимость каждого, особенности его нервной системы и двигательной конституции. Например, под влиянием ожидаемой угрозы наказания у лиц со слабой нервной системой статистически значимо замедляется время реакции, они начинают работать значительно медленнее. Испытуемые с сильной нервной системой, наоборот, убыстряют темп своих движений и скорость реагирования. Длительность и качество работы во многом зависят от силы и слабости нервной системы работника.

Сильная нервная система характеризуется большей выносливостью, т.е. длительной работой без заметного утомления, без снижения эффекта. Правда, многократно проведенные эксперименты, в которых выявлялась возможность добиться значительных успехов в труде подростков с сильной и слабой нервной системой, показали, что в группах «успешных» оказывалось примерно одинаковое число лиц с сильной и со слабой нервной системой. А вот в группах «неуспешных» испытуемых со слабым типом нервной системы оказалось в шесть раз больше. Значит, хорошо трудиться можно независимо от силы или слабости нервной системы. Слабая нервная система не мешает достижению высокой производительности труда. Но от представителей этой группы требуются большие волевые усилия для овладения профессией и успешного выполнения своих обязанностей.

В спокойной обстановке лица со слабой нервной системой проделывают гораздо больше контрольных и профилактических действий, чем их более «сильные» товарищи. У них более ярко выражено состояние тревожности. В более сложной обстановке (когда, например, не заводится автомашинa на глазах у товарищей, хотя только что работала нормально) у слабых отмечается значительное уменьшение ориентировочных и исполнительных действий. У сильных количество ориентировочных актов несколько увеличивается, а количество контрольных и профилактических действий уменьшается, но не в такой степени, как у слабых.

Таким образом, при неполадках тактика поведения у сильных и слабых работников неодинакова. У первых – тактика быстрая и раскованная, у вторых – медленная, но более верная. Сильные действуют быстро, несмотря на неясный диагноз, а слабые – намного медленнее, но зато вернее уточняют диагноз. Но только в том случае, если их не ограничивают во времени. (Здесь и далее мы говорим только о крайних выраже-

ниях того или иного качества, но, конечно, есть целый ряд промежуточных ступеней, где те или иные отклонения выражены намного слабее.) При выполнении различных видов практических работ сильные охотно работают в коллективе, слабые предпочитают индивидуальные формы труда. Сильные с большим удовлетворением выполняют новую, незнакомую работу. Слабые предпочитают делать то, что хорошо знают, к чему привыкли. Любят однообразную работу с неменяющимся ритмом, например сборку на конвейере. У живых, подвижных, импульсивных личностей преобладает положительная мотивация (импульсивность – особенность поведения, заключающаяся в склонности действовать по первому побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или эмоций, непосредственная реакция на внешний раздражитель, действие без предварительного обдумывания). Они уверены в своих силах, не боятся рисковать, общительны, любят работать в больших группах. При неудачах не расстраиваются, а снова принимаются за неудавшуюся или новую, нередко более трудную работу. Они не любят заранее планировать, а контроль за результатами осуществляют в ходе действий. Услышав вопрос, сразу начинают отвечать. Охотно выполняют одну и ту же работу только в том случае, если каждый раз в трудовой процесс включается что-то новое. Процессы возбуждения у них в большинстве случаев преобладают над тормозными. Чаще всего у них сильная нервная система, высокий уровень притязаний (уровень успехов, на которые претендует личность).

Притязания труженика

*Только осуществляя свои лучшие мечты,
человечество продвигается вперед.
КА. Тимирязев*

Поддержка высоких притязаний – основное направление формирования мотивов трудового поведения. Вести эту работу следует осторожно. Необходимо, чтобы уровень достижений соответствовал притязаниям. При таком условии проявляется высокая трудовая активность трудящихся. Для стимуляции импульсивных личностей особенно хороши игра и соревнования. У медлительных и импульсивных чаще встречается отрицательная мотивация. Они нерешительны, неуверенны в себе, с трудом принимают самостоятельные решения. При любой неудаче резко снижают уровень притязаний.

Неблагополучие в работе, в отношениях с руководителями приводят их к сильным переживаниям. Такие исполнители долго готовятся к не-

знакомой работе, любят тщательно планировать свои действия. Они склонны переносить старые способы выполнения задания в новые условия. Их разговор носит стереотипный характер. Заданный вопрос они сначала медленно повторяют, причем нередко не сам вопрос, а только его часть. Затем замолкают и только после паузы начинают отвечать. Затрудняются, если разные задания требуют разных способов выполнения. Предпочитают работать в одиночку. Процессы торможения у них в большинстве случаев преобладают над возбуждающими. Неудача в работе служит для них субъективной причиной задержки дальнейшего совершенствования. И, наоборот, достигнутый успех мотивирует дальнейшие усилия в данной деятельности. Поэтому неимпульсивные личности во время работы нуждаются в частом подбадривании. Отрицательные оценки затрудняют их деятельность, а поощрение, применяемое не только в конце, но и в ходе работы, стимулирует трудовую деятельность, помогает добиться успеха. Вот почему требуется особенно чутко подходить к заторможенным рабочим и служащим, не добивающимся успехов в труде.

Учет индивидуальных особенностей работающих желателен и при освещении рабочего места. При неуравновешенности и слабости нервной системы яркий свет может оказаться сильной помехой в работе. Людей со слабой нервной системой известный психолог Б.М. Теплов сравнивал с чувствительной фотопленкой. Эти люди нуждаются в нормальном освещении без отклонений в ту или иную сторону.

Немалую роль в успешности производственной деятельности играет ее темп. Принудительное повышение темпа работы делает ее неприятной, нелюбимой. Целесообразно помогать подчиненным подбирать индивидуальный темп, соответствующий их возможностям и подготовленности. Работа при таком темпе становится более качественной и производительной и вызывает меньшую усталость. Если есть возможность, следует формировать бригады рабочих, сотрудников учреждений с примерно одинаково наработанным темпом.

Динамическими характеристиками психических процессов являются экстраверсия и интроверсия. Экстраверт ориентирован на окружающий мир. Естественно, для него более благоприятна работа в группе. А интроверт предпочитает индивидуальную работу. От того, где и с кем работает человек, зависят не только успехи в работе, но и его настроение, самочувствие, активность. Следовательно, индивидуальный подход требует соблюдения максимального сочетания коллективных и индивидуальных форм работы.

Для интроверта важно организовать рабочее место так, чтобы все, что необходимо для деятельности, было под рукой (так, как это рекомендует

НОТ). А вот для экстраверта, хотя мы часто об этом забываем, нет необходимости в скрупулезной организованности и порядке на рабочем месте. Интерес к окружающему, потребность в новых впечатлениях, повышенная двигательная активность не позволяют ему усидчиво, не отвлекаясь, трудиться. Не надо возмущаться, если он отойдет от рабочего места, подойдет к товарищу, положит инструмент не на то место. Если психологический климат в коллективе нормальный, руководитель пользуется заслуженным авторитетом, все будет выполнено качественно и в срок.

Формирование двигательных качеств

*Сложное сделать простым, простое сделать
привычным, привычное сделать приятным.
К.С. Станиславский*

При обучении подопечных трудовым навыкам ряда профессий необходимы сила и выносливость. Тем, у кого эти качества развиты слабо, необходимо рекомендовать упражнения с гантелями, гириями, упражнения в сопротивлении, в подтягивании, в сгибании и разгибании рук в упоре лежа. Упражнения необходимо выполнять в определенной последовательности: от периферии к центру тела и снизу вверх. Наибольший прирост силы достигается при упражнениях с массой в 80–90% от максимальной для данного упражняющегося. После каждого упражнения на силу необходимо выполнять движения на растягивание или на расслабление. Постепенное увеличение отягощения и скорости перемещения тяжести повышает уровень развития силы. Увеличение же числа повторений развивает силовую выносливость. Выносливость развивается только в тех случаях, когда упражняющиеся утомляются на занятии.

Основной путь формирования ловкости и координации движений – обучение незнакомым разнообразным двигательным действиям. Систематическое выполнение новых, неизвестных ранее движений делает занимающихся более ловкими и координированными. Эти упражнения не следует шлифовать, отрабатывать до автоматизма, чтобы научиться быстро изменять, перестраивать двигательную деятельность, хорошо выполнять упражнения, требующие быстрой реакции на изменяющуюся обстановку (спортивные единоборства, подвижные и спортивные игры, слалом). Рекомендуется изменять условия выполнения упражнений (предлагать единоборства с разными соперниками, ограничивать размеры игровой площадки, применять различные спортивные снаряды, варьировать ис-

ходные положения и др.). Каждый новый усвоенный двигательный навык повышает уровень ловкости.

Работая над быстротой, надо помнить, что многократное выполнение одного и того же упражнения с максимальной скоростью приводит к образованию двигательного динамического стереотипа, когда время перестает улучшаться. Чтобы этого не случилось, упражнения для выработки быстроты часто меняют, используют прыжки без отягощения и с отягощением, выполняют упражнения с набивными мячами. С этой целью занимаются спринтерским бегом, метанием облегченных снарядов, подвижными и спортивными играми, выполнением в максимально быстром темпе акробатических упражнений.

Кроме этого, для развития быстроты проводят упражнения в облегченных условиях (уменьшение длины дистанции, бег по наклонной дорожке) и затрудненных условиях (бег в гору, по песку, по глубокому снегу). Упражнения с максимальной скоростью быстро утомляют. Поэтому их следует применять часто, но в небольшом объеме, с интервалами, обеспечивающими отдых.

Большую помощь в обучении двигательным действиям может оказать идеомоторная тренировка – мысленное воспроизведение выполняемых движений, особенно сложных по координации. Рассмотрим на примере, что такое идеомоторная тренировка. «На зимних Олимпийских играх в Инсбруке, – рассказывала известная конькобежка Л. Скобликова, – перед забегом на 500 метров, трудной для меня дистанции, голову сверлила мысль: надо увидеть чемпиона на эту дистанцию Женю Гришина, посоветоваться с ним. Наконец, я нашла его». «Совет у меня один, – сказал он. – Перед стартом представь несколько раз, как проходишь первую прямую, входишь в поворот, выходишь из него. Так несколько раз в деталях представь себе бег по всей дистанции».

Совет Е. Гришина помог Скобликовой победить на дистанции, где она не считалась фаворитом. Помогла идеомоторная тренировка, многократное проговаривание предстоящих действий, тренировка в уме. Когда человек думает о движении, он его невольно воспроизводит. Исследованиями установлено, что к мышцам, участвующим в воображаемой работе, усиленно приливает кровь. Идеомоторная тренировка не только способствует формированию сложного двигательного навыка, но даже ведет к приросту двигательных качеств (быстроты, силы, выносливости, ловкости), правда, в незначительной степени. Практический эффект идеомоторной тренировки почти неощутим при попытках использовать ее для развития силы и выносливости. Но она очень эффективна при форми-

ровании навыка, требующего сложной координации движений. Не случайно она прочно вошла в тренировку гимнастов, слаломистов, прыгунов в воду. Она наиболее эффективна на ранних ступенях овладения навыком и в том случае, если непродолжительна (не более 5 минут).

Вообще не следует забывать, что от степени развития двигательных качеств, органов чувств во многом зависит успешность работы в той или иной профессии. Так, для сборщика мелких деталей (например, при сборке часов) необходима высокая подвижность нервных процессов, острое зрение, тонкое осязание. А, скажем, чрезмерное развитие силы и выносливости затрудняет выполнение движений, требующих тонкой координации. Острота зрения необходима для рабочих электромеханической промышленности, для слесарей и токарей. Для монтажника-высотника, штукатура, каменщика, машиниста башенного крана, бульдозериста, электромонтера, автослесаря необходимы ловкость и сила. Для токаря, фрезеровщика, прядильщицы, ткачихи, бузовика-нефтяника, сталевара, вальцовщика, штамповщика необходимы выносливость и ловкость. Для кузнеца и тракториста - согласованность и быстрота движений, выносливость.

О том, как важна соответствующая двигательная подготовка к определенной профессии, хорошо говорит пример из авиации. Сравнительно недавно в программу подготовки летчиков был включен бокс. Сейчас его исключили из учебного процесса. Управление современным реактивным самолетом несовместимо с формируемыми боксом резкими движениями рук и ног.

Стоимость программы
\$150 по курсу ЦБ РФ
на диск-оплате
Демо-версия или можно
скачать по адресу:
www.TOP-personal.ru

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская поддержка Андреевой В.И.
(автор Бестселлера 90-х годов, книги «Делопроизводство»)
Планируемые версии программы «Делопроизводство»
используют свыше 3000 фирм

Назначение и область применения программы
Целью данной программы является автоматизация процессов документооборота современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании действующих стандартов и нормативов, современной технологии делопроизводства, при этом обеспечивая гибкость работы программы.

- Спереди по регистрации, редактированию и архивации документов;
- Контроль исполнения документов;
- Организация создания документов различного назначения по единым стандартам, шаблонам и использованию пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и вывод на печать или устройство вывода форм в виде электронных таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-88, 964-90-15

ЗАО «БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-САНКТ» WWW.TOP-PERSONAL.RU

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ ПОЗВОЛЯЕТ МЕНЕДЖЕРУ ДОСТОЙНО ВЫГЛЯДЕТЬ В РАДОСТИ И БЕДЕ

Одна из самых тяжелых болезней – болезнь Паркинсона. Неподвижное лицо-маска не позволяет контактировать с человеком. Он говорит правильные, верные слова, но не может нормально общаться с собеседником, его не понимают. Человек без эмоций – неполноценная личность. Тем более ярким, эмоционально выразительным должен быть руководитель.

*Я чтю человека, способного улыбаться в беде, черпать силы в горе и находить источник мужества в размышлении.
Т. Пейн, американский политик*

В книге «Последняя тайна Африки» А. Грин рассказывает, как к французскому посланнику явился плачущий туземец с просьбой о помощи: упал баобаб, а по преданию, племя будет жить до тех пор, пока это дерево будет стоять. Прибыв на место происшествия, француз с изумлением увидел величественное дерево, вокруг которого сидели плача мужчины и женщины.

– В чем дело, – удивился он, – ведь дерево стоит?

– Нет, шаман сказал, что баобаб упал.

Недешево обошелся француз договор с шаманом. Получив, что хотел, тот “поставил” дерево на место. Плач людей сменился радостным смехом. Конфликт оказался исчерпанным. Так колдуны, шаманы, провокаторы всех мастей, воздействуя на эмоции простых людей, решали свои задачи, начиная от мелких, личных, например желания разбогатеть, и кончая политическими, например ставя во главе общества удобную кандидатуру. Так, используя эмоции, можно вдохновить коллектив на напряженную работу или показать ошибочность пути, на который его толкают нечестные люди.

Что же такое эмоции?

Эмоции и чувства – это отражение реальной жизни в форме переживаний. Чувство относительно устойчиво и постоянно. Оно переживается и обнаруживается в конкретных эмоциях. Любовь, гордость, страдание – чувства. А огорчение за любимого человека, обида после неудачи, волнение, когда близкий человек не вернулся вовремя домой, – эмоции.

Эмоции классифицируются на стенические (положительные), астенические (отрицательные) и неопределенные (стыд, страх, гнев). По другой классификации эмоции делятся на интеллектуальные (интерес, любопытство, любознательность), моральные (симпатия, антипатия, уважение, презрение) и эстетические (красивое и безобразное, трагическое и комическое).

Простейшие эмоции бывают и у животных, а чувства – только у человека. Формулу информационной концепции эмоций вывел П.В. Симонов:

$$\mathcal{E} = \Pi \times (\mathcal{I}_н - \mathcal{I}_с),$$

где \mathcal{E} – эмоция, Π – потребность, $\mathcal{I}_н$ – информация необходимая, $\mathcal{I}_с$ – информация существующая или имеющаяся.

Психологические исследования последних лет показали, что главный фактор, способствующий эффективности любого вида труда, воспитания и обучения – положительные эмоциональные переживания. Именно положительные, хотя практика показывает, что наиболее привычное и как бы традиционное педагогическое воздействие, направленное на повышение эффективности и качества работы, на коррекцию поведения подчиненных в лучшую сторону, заключается в наказании. Руководители при этом забывают, что осуждение подчиненного вызывает отрицательные эмоции, а они в свою очередь порождают энергию сдерживания, не способствующую познавательной и творческой деятельности; причем этот эффект наблюдается не у одного труженика, получившего отрицательную оценку старшего, а у значительной части членов коллектива, боящихся попасть в такое же положение.

В исследовании психологи решили выяснить, что в большей степени влияет на производительность труда: квалификация руководителя, его затраты времени и сил, отношение тружеников к работе, наличие необходимого для трудового процесса инвентаря и оборудования или другие факторы. Оказалось, что важно все. Но больше всего сказывается на эффективности работы положительный настрой рабочего коллектива. Если большинство тружеников переживают за успехи и неудачи товарищей, за эффективность работы родного предприятия, за ними невольно тянутся остальные. И чем слабее производительник, тем больше его успехи в

труде зависят от трудового коллектива, от социально-психологического климата в нем. Результаты исследования показали: энтузиазм, оптимизм, увлечение трудом передаются не непосредственно от начальника, а через трудовой коллектив.

Если удастся увлечь бригаду, цех трудовым заданием, меняется отношение к нему каждого рабочего и инженера. Поистине, как считал Г. Лессинг, “радоваться в одиночку грустно”. Трудно работать в коллективе, где нет активного радостного отношения к процессу труда со стороны товарищей. Это обстоятельство осложняет работу управляющего: пробудить положительные эмоции одного рабочего нетрудно, коллектива бригады или цеха – много сложнее, но тем почетнее задача. Как же ее решать?

Лучшие руководители понимают, что переживание эмоционального подъема существенно зависит от субъективных факторов, связанных с личностью начальника: его отношения к очередному заданию, уверенности в себе, доброжелательности, приветливости; поэтому они прежде всего предъявляют высокие требования к себе. Положительные эмоции на работе и во взаимоотношениях с подчиненными – это в первую очередь результат педагогического оптимизма; ведь, чтобы труженики верили в хорошее будущее, в необходимость качественного выполнения очередного задания, чтобы с удовольствием работали, руководитель сам должен верить в это, а также в каждого подчиненного, в его возможности и способности. Нельзя работать с энтузиазмом, создавать добрую атмосферу на предприятии без веры в то, что твой труд не пропадет даром, что он нужен людям.

Любое социально значимое действие предполагает ожидание определенной реакции окружающих, прежде всего авторитетных старших. В психологии это явление получило название экспектации. Подчиненные непроизвольно, часто сами не зная этого, внимают и приспосабливаются к экспектациям руководителя, стремятся оправдать его ожидания. Если начальник считает исполнителя способным, искренне верит в его возможности работать лучше, добиться больших успехов в труде, это для него мощный “допинг”, нередко помогающий даже оставить позади более подготовленных товарищей, стать одним из лучших в коллективе.

Приняв какой-то вариант поведения, к примеру серьезное отношение к работе, и закрепив его в последующей практике, рабочий старается постоянно следовать ему. Из сказанного вытекает важная психологическая рекомендация: управляющему нужно давать как можно чаще положительные, притом мотивированные оценки трудовой деятельности, общественной работе своих подчиненных. Дело спорится, когда работа интересна. В обиходе, в жизни мы считаем, что плохая работа – резуль-

тат отсутствия интереса к ней. Но это заблуждение. Скука, отсутствие интереса – следствие плохой работы и нежелания старательно, аккуратно выполнять свои обязанности. Надо помнить, что достигнутый успех порождает интерес, тягу к работе, мотивирует положительное отношение к производственному процессу. Помня это, руководитель обязан особенно внимательно, заботливо, душевно подходить к тем подчиненным, которые не добиваются успехов в труде, в каком-то конкретном деле.

Это особенно важно потому, что отрицательные эмоции, как установлено в последние годы, являются причиной не только плохого труда, но и одной из причин многих заболеваний, в первую очередь астмы, артритов, крапивницы, простуды и даже туберкулеза.

Положительное эмоциональное подкрепление, исходящее от начальника, окажет активное влияние на формирование психических образований тружеников, на формирование их активности, деловых интересов и потребностей. Исследователи установили, что работа из-под палки, стимулируемая страхом быть наказанным материально, не может быть творческой, не приносит морального удовлетворения. Знаменитое суворовское изречение “тяжело в ученье – легко в бою” к производственному процессу не подходит. Практика показывает: хроническое невыполнение производственного плана – результат массированных отрицательных эмоциональных воздействий; последние порождают не только отвращение к работе, но нередко и жестокость, агрессивность по отношению к руководителям.

Положительные эмоции играют большую роль и в выработке привычек поведения. Только переживание разнообразных жизненных и моральных ситуаций, проигрывание различных социальных ролей формируют мировоззрение, переводят знания в убеждения, которые, как компас, направляют поступки, ориентируя поведение личности. Эту работу можно организовать, в частности, делегируя полномочия руководителя поочередно каждому члену коллектива, регулярно обновляя актив, показывая изолированных членов коллектива товарищам с неожиданной для них стороны. Так, хорошему рассказчику следует поручить и помочь подготовить и провести интересную беседу, хорошему художнику – оформить комнату отдыха, рабочему с “золотыми руками” – подогнать товарищам крепления перед лыжной вылазкой, хорошо вяжущей или шьющей девушке – помочь подругам овладеть этим искусством.

Труженик, воодушевленный чувствами и интересом, начинает работать не по обязанности, а добровольно. Из-за бескорыстного стремления к труду деятельность его мышления и воли становится потребностью. А с достижением успеха эта потребность делается сильнее и активнее. Один

из способов создания положительных эмоций на производстве – удивление созданным собственными руками, производением товарищей, умением разобраться в сложном чертеже. Радость от достигнутого стимулирует интеллектуальные силы работников.

Эмоции и чувства

*...Красный цвет – сигнал, в самых
различных обществах людей
означающий опасность или
необходимость остановки.
К Саган, американский ученый*

Эмоции помогают ориентироваться в окружающей действительности, оценивать близлежащие предметы или явления с точки зрения полезности или вредности. Но, главное, они помогают регуляции поведения, позволяют в считанные секунды мобилизовать все возможности и силы организма, совершить невозможное.

Самолет полярной авиации прилетел в далекое стойбище. Бортмеханик побежал греться, а летчик присел у шасси – что-то случилось с лыжей. Кто-то дышит ему в шею. “Не дури, Петро, отстань! – Дыхание сильнее. – Отстань, я тебе говорю!” Кто-то наваливается на присевшего летчика. Тот оборачивается и видит... белого медведя. Пилот страшно закричал и вскочил на крыло самолета. Выбежали люди. Медведь испугался и убежал. Летчик, съевшись, сидит на крыле. А до него от утрамбованного снежного наста – около двух метров.

Примерно то же произошло с ветеринарным врачом А.А. Рубенковым. Он решил скрестить индийского зебу с коровой. Но зебу ниже коровы, и врач стал рыть углубление для коровы. Неожиданно зебу порвал канат и бросился на Рубенкова. Врач в испуге перепрыгнул через двухметровое провололочное заграждение, окружавшее загон для спаривания.

Но раздражитель пробуждает эмоции только тогда, когда он связан с потребностями человека. В противном случае самый острый слух и наблюдательный глаз могут не уловить сигнал, не вызвать эмоционального возбуждения, оставить человека равнодушным. А если сигнал значим для него, он может вызвать самые бурные чувства, вплоть до ужаса или восторга.

Эмоции связаны с органами чувств. Это полезно помнить и учитывать в работе. Горячие цеха полезно окрашивать «холодными» красками – синей, сине-зеленой или «прохладными» – зеленой, зелено-желтой. В холод-

ных помещениях предпочтительнее «теплые» цвета – красный, оранжевый. В медицинском кабинете или в раздевалках спортивных залов, где люди обнажаются, целесообразно выкрасить стены в “теплый” оранжевый цвет.

“Сухой” оранжевый цвет очень хорош в подвалах, а “влажный” синий – в помещениях, расположенных в жарком южном климате, особенно в пустыне.

Если в кабинете тесно, целесообразна желтая мебель и желтые обои. А потолок лучше покрасить голубым. Он покажется более высоким. То же ощущение, когда железные перекрытия покрашены белой или желтой краской. Они как бы парят в воздухе.

Красный цвет делает огромный цех значительно меньше, уютнее. Он же облегчает мускульную работу, производительный труд. Красная посуда возбуждает, улучшает аппетит. Стулья с черной или фиолетовой обивкой кажутся жестче. Ящик, окрашенный белой краской, кажется значительно легче, чем такой же, но черного цвета.

Там, где приходится сосредоточенно думать, размышлять - в читальном зале, кабинете генерального директора, - целесообразно сочетание желтых и фиолетово-синих красок. Оранжевый и зеленовато-синий цвет создают жизнерадостную атмосферу, а желтый и желто-зеленый в сочетании с оранжевым хорошо снимают умственное утомление.

Эмоции – мощный рычаг, помогающий приоткрыть завесу над непонятным, расширить кругозор, приобрести новые навыки, умения, знания. И важно, что удовлетворение интереса не ведет к его угасанию, а, наоборот, оставляет глубокое напряжение, вызывает сосредоточенное продолжительное внимание.

В то же время не следует забывать, что эмоции, как установлено в последнее время, являются причиной целого ряда заболеваний. В том числе таких тяжелых как туберкулез, астма, артриты и даже простуды.

Приемы эмоционального воздействия

*Проповедь самых великих идеалов не
служит ничему, если не видит
положительного пути к их достижению.
Анри Барбюс*

Существует ряд приемов, позволяющих воздействовать на чувства трудящихся, пробуждать у них положительные эмоции, делающие ярче, интереснее процесс труда и всю жизнь. Для активизации интереса к труду надо, чтобы число нервных импульсов в единицу времени резко возросло.

А это происходит тогда, когда любой вид труда, скажем, изготовление детали, требует размышления, смекалки, преодоления трудностей. Другой прием – столкновение исполнителей с фактами, требующими теоретического объяснения. Если, например, взять нервно-мышечный препарат лягушки (икроножную мышцу и нерв, который ее иннервирует) и икроножную мышцу без нерва и подключить к обоим препаратам батарейки от карманного фонарика, то через некоторое время мышца, получавшая раздражение через нерв, перестает сокращаться, а мышца, получавшая раздражение непосредственно от батарейки, сокращается несколько суток. Отсюда, подумав, можно сделать вывод: мышца может работать долго. Она практически почти неутомима. Утомляются проводящие пути – нервы. Точнее, синапсы и нервные узлы, сочленения нервов.

Интерес пробуждается при столкновении тружеников с явлениями, причина которых неизвестна, ее надо найти. При объяснении, как надо выполнять срочное производственное задание, для одной из бригад начальник цеха разделил это задание на операции и каждую операцию-этап проверял, сообщая рабочим о результатах труда на данном конкретном этапе. Вторая же бригада, как более подготовленная, оценки по ходу работы не получала и... выполнила задание значительно хуже. Значит, можно сделать вывод, целесообразно отмечать успехи тружеников последовательно, на каждом этапе, стимулировать работу подчиненных, не ожидая, когда они ее закончат.

Любознательность стимулируется, когда теоретические знания используются для выполнения практических заданий. Изменяя режим полива, освещения растений, добавляя в воду 5%-й раствор алкоголя, можно убедить участников эксперимента в необходимости определенного количества воды, продления светового дня (за счет искусственного освещения), во вреде систематического употребления алкоголя для растений и живых организмов.

Эмоции могут быть следствием ознакомления тружеников с фактами, противоречащими сложившимся понятиям. На вопрос: можно ли зажечь что-либо водой? – люди, как правило, отвечают отрицательно. И очень удивляются, что, например, смесь кристаллического йода с порошком алюминия зажигается несколькими каплями воды. Нередко подчиненные не знают, что потушить горящую нефть водой нельзя. Эмоциональный рассказ о горящей Волге под Сталинградом в годы Отечественной войны поможет закрепить эти знания, что имеет немалое практическое значение.

Еще один прием – “возбуждение умственного аппетита”. В эксперименте были подготовлены задачи для двух групп испытуемых. В контрольной группе каждый получил одинаковые задачи, и кто-то решил все,

кто-то несколько, а были и такие, кто не решил ни одной задачи; в экспериментальной же группе задачи подбирались индивидуально, каждому члену группы по его силам, чтобы он, приложив усилия, смог бы выполнить задание. Когда представители этой группы справились с заданием, им предложили задачи “очень трудные” с просьбой попробовать их решить. На самом деле новые задачи не отличались по сложности от предыдущих. Решив их, испытуемые добились “вынужденного успеха”, он их вдохновил. После этого им предлагались действительно трудные задачи, от решения которых члены контрольной группы решительно отказались, и они их охотно решали, не боялись трудностей, и многие добились реального успеха.

Основные принципы психологии эмоций

*У кого не ясны принципы во всей их полноте
и последовательности, у того не только в
голове сумбур, но и в делах чепуха.
Н.Г. Чернышевский*

Сразу же после рождения ребенок вступает в эмоциональные взаимоотношения с матерью, затем с близкими родственниками, со сверстниками, учителями, сослуживцами, руководителями. Эмоциональная коммуникация между начальником и подчиненным будет содействовать формированию положительного морально-психологического климата в коллективе или разрушать его. Положительный климат способствует высокой производительности труда, старательному отношению к работе. А создавая такой климат, очень важно приходить на работу с улыбкой на лице, показывая этим радость от встречи с подчиненными, от совместной работы с ними.

Также необходимо быть жизнерадостным, активным, доброжелательным по отношению к окружающим в течение всего рабочего дня. Ни при каких ситуациях не позволять себе кислого выражения лица, жалоб на трудности жизни, на личные неприятности, несчастья. Известный педагог справедливо говорил, что нет ничего на свете противнее несчастного человека. Несчастный человек убивает всю радость жизни, отравляет существование. Поэтому, если у тебя в жизни несчастье, сделай так, чтобы его никогда и никто не видел. Найди в себе силы думать о завтрашнем дне, а это лучший способ преодоления личных несчастий, которые всегда преувеличены.

Принцип эмоционального заражения

Руководитель никогда не может забывать, что его радостное или грустное настроение немедленно передается окружающим, прежде всего подчиненным. А ведь настроение создает положительный или отрицательный фон для протекания психической жизни индивида и, таким образом, непосредственно влияет на эффективность труда.

В эксперименте две группы испытуемых смотрели кинофильм, в котором герой подвергался унижениям, физическим воздействиям. Настроение испытуемых после просмотра фильма резко ухудшалось, особенно в первой группе, где зрители по ходу фильма получали несильные, но достаточно чувствительные удары электротоком. Читатель хорошо знает, что после просмотра кинокомедии, наоборот, зрители выходят из кинозала радостные, настроение у них бодрое, они невольно проникаются оптимизмом героев. Мы часто приписываем подчиненному свои собственные переживания. Не следует доверять собственной оценке подчиненного, когда у вас плохое или чересчур радостное настроение.

Принцип последствий дифференцированных раздражителей

*Нет на свете излишеств прекраснее,
чем излишество благодарности.
Ж Лабрюйер,
французский писатель-моралист*

Жизненные наблюдения, повседневная практика показывают, что сплачивая людей в коллектив, необходимо какое-то время действовать авторитарно. Жесткие требования на этом этапе просто необходимы. Постепенно делегируя свои полномочия активу, следует переходить к демократическому стилю руководства, становиться не погонщиком, не надзирателем, а старшим товарищем, цель деятельности которого – создать благоприятные условия для работы и по возможности для жизни подчиненных. И вот тут-то регулярное поощрение играет ничем не заменимую роль.

В эксперименте приняли участие четыре группы испытуемых. Первую группу ежедневно поощряли, вторую – осуждали, третью – сначала поощряли и потом осуждали, а четвертую – сначала осуждали и потом поощряли. Когда эксперимент был окончен, хуже всех характеризовали начальника испытуемые третьей группы, теплее всех относились к нему члены четвертой группы. Эксперимент еще раз показывает, что, проявив вначале высокую требовательность и показав, что ты волевой человек, целесообразно в

дальнейшем проявлять доброжелательность, уважение к подчиненным, чаще благодарить их и поощрять. «Поощрение после порицания подобно солнцу после дождя», — удачно подметил И. Гёте.

Принцип партнерства

*Первое условие для сближения —
искренность.
М. Пришвин*

Подчиненным необходимо предоставлять возможно большую самостоятельность. Партнерство предусматривает необходимость советоваться с коллегами, внимательно выслушивать их мнение. Главные методы воспитания подчиненных у демократа-партнера — убеждение и пример. Эти методы не только позволяют умело воспитывать подчиненных, но и вырабатывают у них доверие и уважение к старшему.

Внешне партнерство выражается в пользовании руководителем тем же буфетом, столовой, душем, лифтом, “курилкой”, что и подчиненные. В разговоре на «вы». В привычке разговаривать с посетителем не сидя за столом, а придвинув к нему стул и заняв место рядом. В традиционном поздравлении сотрудника с днем рождения, с успехами в труде, с достижениями в разных сферах жизни его близких.

Принцип саморегулирования

*Будь вежлив со всеми, общителен с
многими, фамильярен с некоторыми.
Б. Франклин*

Принцип саморегуляции позволяет контролировать свои эмоциональные состояния с помощью собственных усилий. Представление эмоции вызывает специфическую для этой эмоции мимику. С одной стороны, эмоции обладают мотивационной ценностью и мобилизуют личность, повышая эффективность ее действий. Но, с другой стороны, астенические эмоциональные переживания могут дезорганизовать деятельность. В последнем случае нужно, и это возможно, избавиться от эмоции. Для этого часто достаточно подавить ее внешнее выражение. При сильном испуге дрожат пальцы рук, иногда ходуном ходят сами руки. Достаточно положить ладони на стол и добиться неподвижности рук и пальцев. Эмоция волнения пропадает. Когда хочется заплакать, целесообразно поднять уголки губ, улыбнуться.

При саморегуляции помогают приемы дезактивации, смены мизансцены, неадекватности реагирования и др. Каждый раз на совещаниях у директора завода зам. по производству сплевывал в пепельницу. Несколько раз директор просил этого не делать. Не помогало. Тогда он предложил заместителю: “Вот вам стопка. У вас, очевидно, что-то с легкими. Я договорился с начальником госпиталя. Там есть лаборатория. Наберете полную стопку слюны, они сделают анализ. Медсестра уже ждет внизу”. – “Хорошо”, – согласился заместитель и... ни разу сплюнуть не смог. Во рту стало сухо. Слюны как не бывало. Так осуществляется дезактивация.

Генеральный директор имел страшный шрам через всю левую половину лица, след дорожно-транспортного происшествия. Посетители-клиенты, особенно девушки, при каждой встрече, не скрывая изумления и интереса, рассматривали следы травмы. Знакомый психолог предложил товарищу, прямо по Станиславскому, сменить мизансцену. Увидев устремленные на него взгляды, он опускал голову и внимательно рассматривал ноги девушек. Они тут же опускали глаза, одергивали юбки и смущенно отходили. Неприятных, раздражающих взглядов после этого не было.

Неадекватность реагирования используется значительно чаще рассмотренных приемов. Когда рабочий повышает голос, разговаривать с ним надо подчеркнуто тихо. Когда девушка тараторит как пулемет – в медленном темпе. Когда собеседник вызывает вас на грубость – особенно вежливо.

Прием саморегуляции предусматривает недопустимость заряжаться эмоциональным состоянием подчиненного. Для руководителя недопустим синдром эмоционального сгорания. Надо помогать подчиненному выходить из состояния эмоционального возбуждения, но не сгорать эмоционально вместе с ним. Типичное заявление: «Я все отдаю подчиненным» – признак низкой самооценки.

Саморегуляция требует держать себя в руках и не делать того, что может принести вред партнеру по общению. К сожалению, часто это правило не соблюдается. Случается, что педагог наносит вред ученику. Это явление носит название дидактогения. Бывает, что врач неосторожным словом, поступком наносит вред больному, т.е. допускает ядрогению.

Народный артист СССР, незабвенный Е. Евстигнеев приехал делать операцию на сердце в Лондон. Врач накануне операции присел около его постели и рассказал в деталях о предстоящей операции, а затем и начертил схему действий хирурга. У Евстигнеева развился острый стресс, перешедший в инфаркт и закончившийся смертью.

Для определения социальной ценности личности руководителя важное значение приобретают ее эмоциональные особенности и эмоцио-

нальные качества как синтетическая и устойчивая форма проявления эмоций и чувств.

Шкала самооценки ситуативной тревожности

Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните соответствующую цифру справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете в данный момент. Над вопросами долго не задумывайтесь, поскольку правильных и неправильных ответов нет.

Предложения	Нет, это совсем не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно верно
1. Я спокоен	1	2	3	4
2. Мне ничего не угрожает	1	2	3	4
3. Я нахожусь в напряжении	1	2	3	4
4. Я испытываю сожаление	1	2	3	4
5. Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
6. Я расстроен	1	2	3	4
7. Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8. Я встревожен	1	2	3	4
9. Я чувствую себя отдохнувшим	1	2	3	4
10. Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11. Я уверен в себе	1	2	3	4
12. Я нервничаю	1	2	3	4
13. Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14. Я взвинчен	1	2	3	4
15. Я не чувствую скованности, напряженности	1	2	3	4
16. Я доволен	1	2	3	4
17. Я озабочен	1	2	3	4
18. Я слишком возбужден				
и мне не по себе	1	2	3	4
19. Мне радостно	1	2	3	4
20. Мне приятно	1	2	3	4

Оценка состояния тревожности производится следующим образом: из суммы вопросов № 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18 вычитается сумма вопросов № 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20. К полученной разнице прибавляется 50. Итоговый показатель **меньше 30 баллов** указывает на низкий уровень тревожности, **30–40 баллов** – средний, **свыше 45 баллов** – высокий.

ЧТОБЫ РАЗВИТЬ ВОЛЮ, НЕОБХОДИМО ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ

ПЕРЕФРАЗИРУЯ К.Д. УШИНСКОГО, МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО ВОЛЯ – ЭТО НРАВСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ, КОТОРЫЙ ЧЕЛОВЕК С ДЕТСКИХ ЛЕТ ЗАКЛАДЫВАЕТ В СВОЮ НЕРВНУЮ СИСТЕМУ И ПРОЦЕНТАМИ С КОТОРОГО ПОЛЬЗУЕТСЯ ВСЮ СВОЮ ЖИЗНЬ. А ОТСУТСТВИЕ ВОЛИ – НЕВЫПЛАЧЕННЫЙ ЗАЕМ, СПОСОБНЫЙ ЗАМОРИТЬ ЧЕЛОВЕКА ПРОЦЕНТАМИ. НАЛИЧИЕ ВОЛИ – ЗАЛОГ УСПЕХА И СЧАСТЬЯ В ЖИЗНИ. ВЕДЬ ВОЛЕВОЙ ЧЕЛОВЕК УВЕРЕННО ПРЕОДОЛЕВАЕТ ТРУДНОСТИ НА ПУТИ К ЦЕЛИ, КАК ПРАВИЛО, ДОБИВАЕТСЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПОСТАВЛЕННЫХ ПЕРЕД СОБОЙ ЗАДАЧ.

ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА РАЗВИВАЮТСЯ В ХОДЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ. ВЕДЬ В ПРОЯВЛЕНИИ ВОЛИ БОЛЬШУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ЕЕ НАРАВСТВЕННЫЙ КОМПОНЕНТ.

Воля благородного человека

*Человек бывает велик или мал в зависимости от собственной воли.
С. Смайлс, английский писатель*

Несколько лет назад группа бывших студентов Ленинградского института физкультуры отмечала двадцатилетие со дня выпуска из вуза. В ночь после праздничного вечера один из выпускников, возвращаясь домой, вырвал женщину из рук озверевших хулиганов, но сам был избит и жестоко изувечен. Потерявшего сознание человека негодяи били по голове железной урной. Трещины в черепе, поврежденные кровеносные сосуды мозга послужили причиной клинической смерти. Однако искусство врачей, сложнейшая нейрохирургическая операция вернули его к жизни, но вчерашний жизнерадостный, полный сил мужчина был приговорен медиками к полной неподвижности.

Участники торжественного вечера, товарищи по профессии мобилизовали себя на борьбу за возвращение коллеги не только к жизни, но и к творческому труду. По 18 часов в сутки, сменяя один другого, они делали товарищу массаж. И так несколько месяцев. А ведь никто из них не был освобожден от работы, от семейных обязанностей. Шевельнулся мизинец, ступня – это было праздником для всех. Наконец появилась возможность

сначала вынести, а потом и вывести товарища во двор. Массажистов сменили специалисты по лечебной физической культуре. 25 человек помогали инвалиду выполнять гимнастические упражнения, учили его ходить, подниматься по лестнице. Спортивные психологи не оставляли его одного, поддерживали в минуты отчаяния, внушали уверенность, оптимизм. И дружба победила паралич. Воскресила человека, вернула его к жизни. Он смог работать директором музея блокады Ленинграда.

Высоконравственный поступок спортивных специалистов – следствие их высоких моральных убеждений и несокрушимой воли.

Чувства и разум присущи воле

*Чувство и разум необходимо присущи
воле, ибо только посредством их я знаю,
чего я должен хотеть или не хотеть,
что я должен делать или не делать.*

Л. Фейербах

Воля, как говорил И.М. Сеченов, это деятельная сторона разума и морального чувства. Это положение имеет два важных следствия. **1.** Волевое усилие, особенно большое, без необходимости человеком проявляться не будет. Его проявление санкционирует разум человека. **2.** Направляет волевое действие, решает совершать поступок или отказаться от него моральное чувство, этическая воспитанность человека, т.е. моральный компонент воли, который формируется вместе с формированием нравственной личности.

Воля – это способность сознательно контролировать свою деятельность и активно направлять ее на преодоление трудностей при достижении цели; созданные субъектом дополнительные побуждения к действию, обладающим недостаточной мотивацией.

К сожалению, иногда забывают, что воля – это не только умение добиться поставленной цели, но и умение сдержаться, отказаться от поступка, когда это нужно. С помощью воли человек организует свою деятельность и управляет своим поведением.

Исходное побуждение человека к деятельности – потребность. Для того, чтобы разобратся в волевом поведении, необходимо изучить совокупность потребностей личности. Но не только из потребностей выводится волевое действие. Оно всегда опосредуется сознанием. Воля будет проявляться только в том случае, когда это будет необходимо для достижения значимой цели.

Главное – настойчивость и упорство

*Это самая трудная вещь –
требование к себе.
А.С. Макаренко*

Как и другие психические процессы, воля причинно обусловлена. Человек не рождается с сильной или слабой волей. Воля развивается в общественной жизни и деятельности. Существуют выявленные психологией пути воспитания воли. Это прежде всего развитие полезных обществу потребностей и мотивов поведения путем патриотического воспитания, добросовестного и обязательно успешного учебного и общественно-полезного труда и активного участия в увлекательной общественной работе.

Исследования показали, что чем больше знает и умеет человек, тем выше вероятность его высокого волевого развития. Было установлено, что для воспитания крепкой воли необходима ясная цель и настойчивая деятельность, направленная на ее достижение.

В США проводился эксперимент. Отобрали 1000 детей с незаурядными способностями и хорошим здоровьем и проследили за ними на протяжении пятнадцати лет. В первые пять лет обучения в школе успехи отобранных учащихся в основном соответствовали их способностям. Но через пятнадцать лет только у 30% уже взрослых людей результаты профессиональной деятельности соответствовали исходному уровню их способностей. У 70% бывших вундеркиндов скромные результаты деятельности не подтверждали наличия у них выдающихся способностей в детстве. Эксперимент еще раз показал, что настойчивость, упорство, умение эффективно организовать свою деятельность играют в жизни значительно большую роль, чем даже высокий интеллект в школьные годы, который, как правило, неоправданно высоко поднимают на щит многие педагоги.

Закалка воли – большой труд

*Тот, кто хочет развить свою волю,
должен научиться преодолевать
препятствия.
И.П. Павлов*

Закалка воли – большой труд. Он обязательно связан с преодолением внутренних и внешних препятствий. К внутренним препятствиям

относятся: лень, усталость, недостаток опыта, знаний. К внешним – так называемые объективные обстоятельства: помехи, создаваемые недоброжелателями, отсутствие необходимого оборудования, инструмента, инвентаря, стихийные катаклизмы. Преодолевая эти трудности, мы мобилизуем волевые усилия. А систематическая мобилизация волевых усилий, позволяющая добиваться поставленной заранее цели, формирует и укрепляет волю.

Таким образом, для воспитания воли необходимо последовательное преодоление постепенно возрастающих трудностей. При должном упорстве это, как правило, приводит к успеху. Хорошо показывает это К. Ваншенкин: «Его всего крутило и трясло, когда мы попадали под бомбежку. Но страх скрывал он тщательно и зло и своего добился понемножку». Трудности не следует создавать искусственно. Каждодневные препятствия перед человеком ставит сама жизнь. Это полная самоотдача на работе, отсутствие опозданий, старательное выполнение общественных поручений, регулярные занятия в коллективе художественной самодеятельности или в спортивной секции, соблюдение режима дня. Как бы трудно ни было на работе, как бы ни устал человек накануне, соблюдение установленного порядка сна, питания, отдыха, отказ от вредных привычек – это обязанность, долг, манкировать которым недопустимо. Самоконтроль за внешним видом, поддержание в чистоте и опрятности костюма нередко являются немалой трудностью. Тем важнее требовать и добиваться чистой обуви в любую погоду, отутюженных платьев и брюк, сверкающих белизной воротничков, аккуратной стрижки.

Важно убедить тружеников, что воля укрепляется в повседневной работе. Успешная реализация волевого усилия зависит от интеллекта, кругозора человека. Значит, если мы хотим добиться высоких результатов в труде, необходимо прежде всего серьезно работать над расширением своего кругозора, над совершенствованием знаний, умений и навыков. А отсюда, в свою очередь, необходимо каждый день работать творчески, трудиться, а не “отсиживать” на совещаниях, не “отрабатывать” положенные часы за столом или станком, преодолевая трудности при выполнении производственных заданий, старательно слушая и конспектируя на инструктаже, в отделе трудового обучения предприятия, извлекая из памяти знания, необходимые для ответов на вопросы руководителей, для прочтения чертежа, для изготовления новой детали. При этом совершенствуется мышление, тренируется память, развивается умение формировать и закалять свои волевые качества.

Сильная воля – залог успеха

*Только в силе воли заключается условие
наших успехов на избранном поприще.*

В.Г. Белинский

Твердая воля – предпосылка успехов в любой области. Но проявляется воля неодинаково в различных видах деятельности. При склонности к практическим поступкам личность способна проявить большую волю в производительном труде, спорте, т.е. там, где необходима двигательная активность; а при интеллектуальном складе характера большая воля проявляется в умственном труде и нередко обнаруживается беспомощность в простейшем практическом деле. Невольно вспоминается характерный анекдот.

Профессор безуспешно пытается вбить гвоздь в стену. Видя это, его коллега пытается найти причину неудачи и обнаруживает, что профессор приложил гвоздь шляпкой к стене и бьет молотком по острию. «Коллега, – говорит он, – вы взяли гвоздь не от той стены».

Правда, нельзя не отметить, что в наши дни профессора нередко не хуже узких специалистов выполняют столярную, слесарную, плотницкую работу, а представители физического труда, спорта, вопреки утверждению «В здоровом теле здоровый дух!», довольно часто нарушают требования человеческой морали и демонстрируют лень в теоретических занятиях.

Людей, не обладающих волей, нет и быть не может. Но воля проявляется разными индивидами по-разному. Один демонстрирует волевые поступки, когда он спокоен и бодр, у него хорошее настроение, все ладится: успех достижим, и удачная концовка начатого дела уже видна. Другой преодолевает немалые трудности, действует плодотворно, когда чувствует себя плохо. Дополнительные трудности в этом случае стимулируют проявление воли. Физическое и нравственное страдание необходимы для такого человека, чтобы отлично учиться, хорошо работать. Он нуждается в постоянной борьбе, преодолении себя, без чего жизнь для такого человека теряет цену.

Что же лучше? Видимо, гармоническое развитие. Надо хорошо знать самого себя и подчиненных. Надо учить их не бороться с самим собой, не побеждать себя как врага, а, проявляя волю, преодолевая препятствия, доставлять себе удовольствие. Причем чем больше препятствие, тем больше удовольствие от его преодоления. И привыкать проявлять настойчивость, упорство, быть дисциплинированным в любой ситуации, при любом состоянии души.

Итак, гармоническое развитие личности – первое условие развития ее волевой активности. Прочные знания повышают уверенность в действиях, особенно когда умения и навыки доведены до степени мастерства. Интерес к работе, возможность творчески выполнять поставленную руководителем или самим собой задачу, систематические занятия самообразованием, регулярно проявляемая творческая инициатива формируют познавательные интересы, активность, любознательность, привычку всегда добиваться достижения ранее поставленной цели.

В борьбе отстаивай истину

*Лишь трудом и борьбой достигается
самобытность и чувство собственного
достоинства.
Ф.Достоевский*

Любое действие, любое решение, любая работа осуществляются с помощью волевого саморегулирования. Значит, чем больше будет принято и реализовано серьезных решений, поступков, акций, тем крепче будет воля. Прекрасные упражнения, для выполнения которых, кстати, на любом предприятии всегда есть условия, готовность в случае необходимости противостоять коллективу, встать на защиту слабого.

Долгие годы всем гражданам страны внушалось, что коллектив никогда не ошибается, что он всегда прав. И в то же время люди постоянно сталкивались с круговой порукой, с массовым опозданием на работу, с игнорированием группой ни в чем не виноватого члена коллектива. А ведь во всех этих случаях виноват коллектив. И, как бы это ни было трудно, необходимо, воспитывая принципиальность, закаляя волю, учить подчиненных смело выступать против заблуждающихся, занимающих неверную нравственную позицию товарищей.

Еще сложнее, воспитывая смелость, мужество, приучить подопечных решительно выступать на защиту женщин, больных и престарелых трудящихся. Использовать для этого каждую возможность. Обязательно отмечать не тех, кто красиво говорит о воле, смелости, мужестве, но в первую очередь каждый по-настоящему волевой поступок.

Терпение и труд все перетрут

*Нет ничего более увлекательного, чем
воля, побеждающая непокорное тело.*

Р. Роман

Не следует забывать, что большинство наших неудач сводятся к одной причине – слабости воли. Многие рабочие, служащие работают апатично, лениво. Они не хотят и не могут заставить себя систематически качественно выполнять производственные задания, непрерывно напряженно трудиться на протяжении длительного времени. Хотя в состоянии напрячь свои силы и включиться в авральную работу в конце месяца. А ведь настоящий умственный или физический труд требует длительного сосредоточения всех усилий в одном направлении, непрерывной работы над собой.

Процесс это непростой. Однако при серьезном напряжении сил, при определенной настойчивости любой человек может стать трудолюбивым, дисциплинированным, смелым. Трус в состоянии страсти может пожертвовать жизнью, чтобы спасти ребенка или защитить Родину. Конформист, вдохновленный присутствием любимой, способен предотвратить панику, забывая о собственной безопасности, повести за собой напуганных, растерявшихся людей, спасти их. Скряга в припадке раскаяния может поделиться своим богатством со страждущим.

Но если человек способен проявить волю в экстремальной ситуации, значит, воля не нечто неизменное, застывшее. Значит, создавая специальные условия, можно добиться того, чтобы она проявлялась все чаще и чаще. А в этом случае она рано или поздно обязательно станет неотъемлемой чертой характера. Волю можно воспитывать, хотя дело это нелегкое. И об этом необходимо рассказывать подчиненным. Иначе, не добившись быстрой удачи, отчаявшись в успехе, они начинают считать процесс самовоспитания безнадежным и отказываются от борьбы, опускают руки. Воспитание воли помимо труда требует адского терпения. И этого не следует скрывать от сослуживцев. Упорный и настойчивый добивается успеха и испытывает при этом огромное удовлетворение.

Радуйся трудностям

*И труд свой пристально любя — он всех
основ основа, — сурово спрашивать с
себя, с других — не столь сурово.
А.Т. Твардовский*

Волевое воспитание требует умения бороться с ленью, преодолевать нежелание действовать, пассивность. Для этого прежде всего следует укреплять в сознании подопечных идеи, чувства, которые сопровождают успешное волевое усилие, достижение цели, например: радость матери, рассказывающей сослуживцам о достижениях сына, и не менее ярко представлять отрицательные эмоциональные состояния, обидные улыбки товарищей, близких, когда данные обещания, поставленные цели не будут выполнены.

Если малодушие или усталость не позволили довести работу до конца, иногда целесообразно ее прекратить и заняться любимым делом: чтением, лепкой, рисованием, а когда пассивное состояние пройдет, ум проснется, целесообразно сразу же использовать благоприятную минуту, чтобы возвратиться к первоначальным занятиям.

Одно из эффективных средств волевого воспитания, особенно для самолюбивого молодого человека, — рассказ о своих планах, конкретной цели самовоспитания близким, товарищам или старшим. В дальнейшем стремление не ударить в грязь лицом, не опозориться будет помогать преодолевать трудности, неуклонно двигаться к поставленной цели.

Облегчает любую работу, любое движение наличие и хорошее знание промежуточных результатов. Поэтому, формируя сложное волевое действие, целесообразно заранее намечать количественные и качественные рубежи, и достижение очередного этапа фиксировать и каким-то образом (самопоощрением, рассказом об очередном успехе товарищу, преподавателю, родителям) отмечать.

Оптимистическое отношение к жизни, стремление извлечь выгоду из любой жизненной ситуации, с одной стороны, позволяет человеку неизменно сохранять ровное настроение, с другой стороны — успешно воспитывать волю. Стоит ли расстраиваться, когда в булочной вы получили черствый хлеб? А может быть, порадоваться? Вот здорово, черствый хлеб способствует пищеварению, полезен для здоровья. Сильный и холодный встречный ветер — прекрасное средство закалки лица, рук. Надо

обязательно снять перчатки. Не ходят трамваи, автобусы – замечательно. Быстрая ходьба прекрасно тренирует сердечно-сосудистую систему.

Любую трудность волевой человек встречает во всеоружии, отвечает на нее действием. Декабрист Батеньков, так же, как несколько его товарищей, был посажен в одиночку Петропавловской крепости, в камеру без окон. Свечей ему не давали. Еду подавали через маленькое отверстие в двери. Просидел так более двадцати лет. Все посаженные с ним в одно время офицеры сошли с ума. Батеньков вышел из камеры крепким, волевым человеком. Каждый день он занимался мысленным переводом Библии с русского на латинский. Заданный самому себе урок выполнял неизменно. После обеда занимался физическими упражнениями. Закончив работу, стал переводить Библию с латинского на французский. А затем с французского на русский. Постепенно работа, которой он занимался, стала привычной, и Батеньков с нетерпением ждал урочного часа, не позволяя себе заниматься переводом до утреннего чая и после обеда.

Любую, самую неинтересную деятельность, можно выполнять, добиваясь совершенствования. Учась, например, концентрировать внимание, развивать мышление, полностью погружаться в выполняемое дело, приобретать самодисциплину. Тогда дело это становится интересным, и трудно переоценить его роль в воспитании воли. Но любое дело можно рассматривать как помеху, отвлекающую от главной работы, выполнять его с отвращением и единственной целью быстрее от него отделаться. И в этом случае результат, очевидно, будет другим. А для волевого воспитания такая деятельность ничего не дает.

Вспомните тот день, который принес вам наибольшее удовлетворение. Это наверняка не день, проведенный в праздности и безделье. Это день, когда вы успешно переделали груду дел, поразили близких, сослуживцев и удивились сами.

Волевые черты личности

*Ум освещает путь воле, а воля
повелевает действиями.
Я. Коменский*

Сказанное выше позволяет утверждать, что волевое усилие – ядро любого волевого акта. Но усилие усилию рознь. Эффективная деятельность не всегда свидетельство сильной воли. Успешно работающий, старательно выполняющий установленные задания специалист не всегда

самый волевой член коллектива. Высокая работоспособность зависит не только от волевых усилий, но в значительной степени от подготовленности, производственного опыта, крепкого здоровья, уверенности в себе.

Кроме того, не следует забывать, что нет силы воли вообще. Смелый человек далеко не всегда настойчив и терпелив, а дисциплинированный нередко бывает нерешительным, неинициативным. Да и сама воля не представляет из себя единого целого. Классифицируя волевые черты, можно выделить следующие группы: а) идейность и принципиальность, единство слова и дела, чувство ответственности, долга; б) настойчивость в достижении цели, терпение, напористость, упорство; в) решительность, инициативу, смелость; г) самообладание, сдержанность, собранность.

Важнейший моральный компонент воли – общественный долг. Соотношение личных интересов с общественными определяет нравственное содержание воли. Отсюда наиболее ценными являются те волевые поступки, в которых человек осознает и глубоко переживает свой общественный долг. Менее ценно поведение, при котором общественный долг осознается, но не переживается. Рабочий регулярно выполняет норму, но равнодушен к оценке бригадира, к замечаниям мастера и начальника цеха. А бывают случаи, когда общественный долг вообще не осознается. Цена поступка такого человека невелика. Чаще всего в его действиях нет борьбы мотивов, серьезных раздумий, внутренних трудностей, противоречий. Он требует особого внимания руководителя. Вообще нельзя успешно воспитывать и обучать, не приучая подчиненных подавлять в себе малейшие признаки слабости. Это капризность, обидчивость, раздражительность, слезливость, недисциплинированность, болезненное самолюбие. Из этих семян, как справедливо утверждал В.А. Сухомлинский, вырастает индивидуализм, неверие в себя, в свои силы. Повелевать самим собой, заставлять себя делать то, что не хочется, но надо, именно это главное проявление воли.

Упражнение

Вам предлагаются 15 вопросов. На каждый вопрос надо ответить “да” или “нет”. Выберите тот ответ, который наиболее соответствует вашему обычному поведению. В том случае, когда вы сомневаетесь, можно ответить “не знаю” (или «бывает», «случается»).

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, если она вам не интересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться, и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию на службе или в быту, в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?

5. Найдете ли вы силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх прыжок с вышки или трамплина в воду или посещение зубоучебного кабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент выполнить это действие?

9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам рекомендовал врач?

10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (на отдых) в незнакомый город?

12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки своего рабочего места и прочих дел?

13. Относите ли вы равнодушно к библиотечным задолженностям?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными не казались вам слова "противной стороны"?

Ключ к упражнению: за ответ "да" дается 2 очка, "не знаю" или "бывает, случается" – 1 очко, "нет" – 0 очков. Суммируйте очки.

0–12 очков. С силой воли дела обстоят у вас не важно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это может в чем-то повредить вам. К обязанностям нередко относитесь "спустя рукава", что бывает причиной разных неприятностей. Ваша позиция выражается известным изречением: "Что, мне больше всех надо?" Любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки.

13–21 очков. Сила воли у вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам начальников, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей. Если хотите достичь в служебной деятельности большего, тренируйте волю.

22–30 очков. С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться – не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.



Стоимость программы
\$150 по курсу ЦБ РФ
на день оплаты
Демо-версии или покупки
скачать по адресу:
www.TOP-personal.ru

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская поддержка Андреевой Е.И.
(автор Бестселлера 90-х годов, книги «Делопроектирование»)
Платиновый вариант программы «Делопроектирование»
использует свыше 3000 фирм

Назначение и область применения программы:
Целью данной программы является автоматизация процессов документооборота современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании действующих стандартов и нормативов, современной технологии диспетчеризации. При этом автоматизирован функционирование данных процессов является:

- Операции по регистрации, редактированию и архивации документов;
- Контроль исполнения документов;
- Оперативное создание документов различного назначения по действующим стандартам в соответствии с использованием пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и вывод на печатающее устройство заголовных форм в виде электронных таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, получение или отправление по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-68, 964-30-15

ЗАО БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-СИНТЕЗ www.TOP-PERSONAL.RU

ИСКУССТВО УБЕЖДАТЬ

Часто приходится слышать о “врожденных способностях человека”, о даре слова, приобретенном, так и хочется сказать, с молоком матери. Так ли это? Вряд ли стоит говорить о жизненном подвиге Демосфена. Он широко известен. Но вот другой пример — Мирабо. Деспот-отец добился заключения сына в крепость. Молодой Мирабо пишет одно за другим все более убедительные письма. Использует разнообразные приемы доказательств своей невиновности.

В дальнейшем отказывается от адвокатов и, тщательно готовясь, сам защищает себя, свои права в нескольких судебных процессах и, таким образом, вырабатывает в себе способности величайшего политического оратора.

*Да, есть слова, что жгут, как пламя,
что светят вглубь и ввысь — до дна...
А.Т.Твардовский*

В одном из рассказов Карела Чапека описывается, как пожилой крестьянин разозлил могучего парня-увальня. Рассвирепев, тот схватил булыжник и запустил в обидчика, который стоял довольно далеко, и нанес ему травму. Прибывший на место происшествия следователь, молодой человек, недавно окончивший институт, где увлекался легкой атлетикой, внутренне ахнул. Булыжник весом в 8–10 кг пролетел не менее 20 м.

Пораженный следователь решает не упустить этот случай: перед ним был уникальный человек, самородок, наверняка даже не знающий, что такое спортивная тренировка, и значительно превысивший мировой рекорд в толкании ядра. Следователь размышляет: бросит он свою скучную, нудную, плохо оплачиваемую работу, станет тренером этого редкого дарования, что позволит ему увидеть мир, зарабатывать большие деньги, пользоваться всеми благами жизни.

Однако, чтобы подавить сомнения, следователь решил воспроизвести произошедшее, провести следственный эксперимент. Он просит парня повторить бросок этим же камнем. Но камень летит всего лишь на 5–6 м.

– В чем дело? – возмущается следователь.

И парень, не задумываясь над сутью явления, точно раскрывает его психологический механизм:

– А пусть он меня разозлит так, как в прошлый раз разозлил!

Насупленный крестьянин молчит. Смеясь, расходится собравшийся народ. Уходит следователь. А крестьянин, оставшись с парнем наедине, высказывает ему то, что о нем думает. Самое мягкое слово, которое слышит молодой человек, размазня. Он свирепеет, хватает булыжник. Тот со свистом пролетает мимо уха обидчика и пробивает крышу дома метрах в тридцати от этой сцены...

В США был проведен, с нашей точки зрения, жестокий эксперимент. Шесть онкологических больных убедили, что их вылечат облучением. Затем троих из них поместили в комнату с необходимым оборудованием, но оно не включалось, о чем больные, естественно, не знали. Больные части тела подставлялись под бездействующую аппаратуру, остальное тело, как положено, закрывалось защитными фартуками. В специальной предохраняющей одежде были и доктора, и сестры. Все трое пациентов выздоровели без обычного при облучении повреждения тканей тела. Остальных троих больных тоже вылечили, но с серьезными повреждениями облучаемых тканей. Они ждали этого и получили ожидаемые травмы.

Академик Н.Е. Введенский словом останавливал кровотечение, усиливал или замедлял перистальтику кишечника, вызывал положение мнимой беременности, когда у женщины, подвергшейся внушению, утолщалась жировая прослойка внутренних органов, появлялось молоко. Недаром И.П. Павлов называл слово самым сильным раздражителем для человека. И действительно, когда веяния времени требовали привлечения народных масс к решению судеб государства, пускалось в ход ораторское искусство. Когда руководитель стремится быстро овладеть вниманием подчиненных, добиться организованности, активного их участия в каком-либо мероприятии, он воздействует на них словом.

Велика сила слова

Нет магии сильнее, чем магия слов.
А. Франс

“Пулей попадешь в одного, а метким словом – в тысячу”, – утверждает солдатская мудрость. Надо ли говорить, что для руководителя значение словесного общения, включающего инструктаж подчиненных, выступление на собрании, совещании, постановку задачи, дружескую и воспитательную беседу, анализ ошибок подчиненных, невозможно переоценить. Перефразируя В.А. Сухомлинского, можно сказать: “Я твердо убежден, что множество производственных конфликтов, нередко оканчиваю-

щихся большой бедой, имеют своим источником неумение управляющего говорить со своими подчиненными”¹.

Практика показывает, что эффективность управления также резко снижается из-за неумения руководителя пользоваться богатейшими возможностями родного языка, из-за незнания методики убеждения. Велика сила слова – это истина, и не стоило бы напоминать о ней, если бы в последние годы, когда резко вырос общеобразовательный уровень подчиненных, когда широкое развитие получили средства массовой коммуникации, особенно остро не встал вопрос: а всегда ли менеджер с помощью слова добивается необходимой силы воздействия?

Обратимся к примерам. Беспокойно теребя пальцами вынутый из кармана носовой платок, опираясь на спинку стула и глядя поверх голов сидящих слушателей, инженер, приглашенный в отдел технического обучения завода для проведения нескольких занятий с молодыми рабочими, начал рассказывать о программе предстоящей работы: “Перед нами, значит, стоит сложная задача. Нам надо овладеть трудным материалом. Постарайтесь, значит, ребята (берет в руки портфель и перекладывает его на другое место). Перестаньте, пожалуйста, разговаривать, когда я говорю! Приобретите вот это учебное пособие (показывает), готовьтесь по нему к каждому занятию, перед каждой нашей встречей повторяйте пройденное. Ну, желаю успеха”.

Создавалось впечатление, что преподаватель не уверен в возможности усвоения материала слушателями. Судя по движению рук, которые он все время пытался занять чем-то (платок, портфель), не владел собой, а нечеткая речь, слова-паразиты говорили о том, что сам он неясно представлял, что надо делать. Такой вывод подкреплялся и тем, что выступающий избегал смотреть в глаза слушателям, делал замечания, вместо того чтобы увлечь аудиторию работой. Можно было предположить, что он слабо ориентируется в материале, хотя материал мог знать и неплохо.

Или другой пример. В соседней аудитории подтянутый, аккуратно одетый преподаватель, глядя прямо в глаза слушателям, уверенно говорил: “Господа, поздравляю вас с началом нашей работы. Вы получите перечень тем и планы занятий. Для успешного овладения материалом необходимо приобрести или взять в библиотеке ряд книг и учебных пособий (выходные данные преподаватель пишет на доске). Было бы очень хорошо, если бы вы перед занятиями просматривали рекомендованную литературу-

¹ Сухомлинский В.А. О воспитании. – М., 1973. – С. 33.

ру, тогда наши встречи будут более полезными для обеих сторон. Есть ли вопросы ко мне? Начнем первое занятие”.

Преподаватель сумел настроить аудиторию на работу. Указал, как планируются дальнейшие занятия, что должны будут делать слушатели, т.е. поставил конкретную цель и указал путь ее достижения. Настрою слушателей на серьезную работу способствовала уверенность руководителя занятий в себе, краткая, живая, четкая речь.

Архитектоника выступления

*Правилу следуй упорно: чтобы словам
было тесно, мыслям - просторно.
Н.А. Некрасов*

Прежде всего важно уметь начать разговор. Целесообразно первые слова сделать интересными или неожиданными для слушателей. Необходимость яркого начала большинства выступлений, особенно в случаях, когда часть слушателей не была готова к разговору или оказалась на встрече с руководителем случайно, невозможно переоценить.

Первые минуты особенно тяжелы и для говорящего, и для слушающих. С одной стороны, начиная разговор, всегда волнуешься. Часто, особенно молодому руководителю, непросто взять себя в руки. С другой стороны, в первые минуты слушатели особенно испытующе смотрят на говорящего. У них появляется естественное желание убедиться, услышат они что-нибудь интересное, новое или время будет потеряно зря.

Многочисленное повторение известных аудитории истин сразу же вызывает скуку. Банальное начало создает впечатление, что на этот раз выступающий вообще не скажет ничего нового. Его перестают слушать. И наоборот, увлекательное начало вызывает понятный интерес и внимание к каждой фразе говорящего. У слушателей исчезает свойственное порой современной аудитории критическое отношение к словам старшего, снимается напряжение и, естественно, работать в такой обстановке становится много легче. Отсюда необходимость особенно тщательной подготовки начала инструктажа, занятия, беседы. С этой точки зрения не стоит, например, начинать разговор со страстных призывов к серьезной работе, строгих замечаний, монотонных перечислений вопросов темы или рекомендованной литературы. Также нецелесообразна преамбула во время эпизодической беседы или планового занятия на любую тему. Лучше сразу начинать с существа вопроса или с чего-нибудь неожиданного, необычного.

Для молодого руководителя особенно важно предельно отшлифовать первые два-три абзаца выступления. Когда управляющий спокойно, уверенно начинает разговор, слушатели проникаются доверием к нему. Они с первых минут приходят к убеждению, что он хорошо знает вопрос, по которому выступает, его стоит послушать, и настраиваются на рабочий лад. Сам же менеджер не всегда даже замечает, что особенно трудный участок выступления закончился, а слова легко складываются во фразы, речь потекла плавно, он успокоился.

В трудных случаях, когда слушатели возбуждены предшествовавшими разговором событиями и их трудно успокоить, опытный руководитель может удивить аудиторию первыми фразами:

– Я вам не буду рассказывать, сколько наши спортсмены завоевали на Олимпийских играх призовых мест, медалей, – начал свое выступление на крупнейшем московском заводе в прошлом известный спортсмен, а ныне тренер. – Давайте я вам лучше расскажу, как в Японии во время Олимпиады я в публичный дом попал.

Сразу же в зале установилась абсолютная тишина. А лектор, не повышая голоса, рассказал, что японская федерация бокса предложила членам международной федерации посетить “чайный домик”, как он называется в Японии. Очень спокойно, без сальностей он рассказал, что каждая девушка играет на музыкальном инструменте. Гости послушали своеобразный концерт. Затем каждая девушка, “сев на попку”, угостила гостя кушаньем, приготовленным по собственному рецепту. Поблагодарив, – сказал лектор, – мы ушли. И после этого, очень тонко чувствуя аудиторию, он рассказывал полтора часа о трудолюбии, мужестве, доброжелательности, широком кругозоре наших спортсменов. Слушали его рабочие и инженерно-технические работники с неослабевающим вниманием. В зале была абсолютная тишина. Но если бы не было ошеломляющего начала, аудитория несколько утихала бы, когда ее вниманию предлагался бы очередной пример, и начинала бы шуметь в момент анализа иллюстрации.

Можно начать разговор с цитаты. Но в этом случае цитата должна быть глубокой по содержанию, яркой и, что непросто, быть незнакомой слушателям. Разговор о том, что не следует начинать каждое выступление с громких фраз и призывов, можно начать ленинской фразой: “Мучительная болезнь – чесотка. А когда людьми овладевает чесотка революционной фразы, то одно уже наблюдение этой болезни причиняет страдания невыносимые” (т. 35, с. 361).

В тех случаях, когда руководитель по возрасту, общественному положению или другим характеристикам отличается от аудитории, с которой

к тому же недостаточно знаком, очень важно показать слушателям, что их интересы ему близки и понятны.

Так, инженер, стоявший у станка до учебы в институте, придя в цех, может начать разговор с рабочими с фразы о том, что всякий, кто начал трудовую биографию на заводе или фабрике, чувствует себя среди рабочих, как среди близких людей. Поэтому позвольте считать, что мы с вами уже знакомы. Такое начало позволяет неназойливо сообщить о некоторых фактах своей биографии, не могущих не заинтересовать слушателей, и сразу же установить теплую, доброжелательную атмосферу.

Используя оригинальное, неожиданное вступление, необходимо продолжать разговор в том же духе. Поступательное движение, драматический момент, конфликт желательны и в основной части рассказа, беседы, лекции.

Структура изложения материала в основной части разговора может быть разной. Если решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется, такой порядок материала называется антикульминационным; если в середине – пирамидальным. Если выводы даются в конце разговора – кульминационным. Каждая из этих структур построения речи применяется в определенной ситуации.

Если управляющий не установил с подчиненными добрых отношений, не смог заинтересовать их темой разговора или по какой-либо причине они не настроены серьезно слушать, целесообразно использовать антикульминационную подачу материала: неожиданный вывод и следующие за ним убедительные аргументы пробудят интерес к выступлению.

Если служащие утомлены рабочим днем, а впереди еще несколько часов напряженной работы, стоит прибегнуть к пирамидальному построению речи и подачи материала, чтобы постепенно включить их в работу, иначе контакт с подопечными будет нарушен. В этом случае материал делается интереснее, а рассказ усложняется к середине изложения. Затем слушателей следует успокоить, постепенно снижая нагрузку, уменьшая сложность материала, яркость аргументов. Если подчиненные с интересом относятся к разговору и не устали, то эффективнее всего кульминационный порядок подачи материала.

Руководитель, который все время говорит сам, не пытаясь вызвать у слушателей ответной реакции, желая показать свое отношение к услышанному, ответить на поставленный старшим вопрос, допускает серьезный методический просчет. Текст беседы может быть зафиксирован в сознании подчиненных, но не будет осознан ими и поэтому не станет источником для размышления, для выработки активной жизненной позиции.

Сейчас, когда бурное развитие общества требует активизации мыслительной деятельности, подготовки думающих, критически относящихся к предлагаемой информации, не терпящих шаблона и штампа, не приученных к бездумному восприятию фактов и событий граждан, в ряде случаев целесообразно знакомить слушателей с противоречащими одна другой точками зрения на один и тот же объект, со взаимоисключающими мыслями, аргументами. Факты, противоречащие излагаемому материалу, целесообразно предлагать слушателям, заведомо не согласным с позицией выступающего или имеющим информацию, не совпадающую с излагаемой. В дальнейшем значительно легче аргументированно разъяснить слушателям их ошибки.

В зависимости от подготовленности аудитории в речи необходимо учитывать те или иные психологические моменты. Это необходимость излагать факты, вызывающие наибольший интерес аудитории в начале выступления, так как они снимают личностное напряжение, настороженность аудитории и позволяют быстро установить деловой контакт со слушателями. Это умение поддерживать оптимальную дистанцию, не говорить из-за кафедры, рабочего стола. Важна ориентировка в психическом состоянии слушателей. Возбужденная чем-либо аудитория некритически воспринимает слова говорящего. Убедить в чем-либо такую аудиторию чрезвычайно сложно. Существует и известное недоверие к новой информации: если положение, о котором сообщает руководитель, известно слушателям, но раньше трактовалось иначе, у них чаще всего возникает недоверие к говорящему. Ранее усвоенное производит большее впечатление, новая трактовка воспринимается часто с предубеждением. Следует учитывать и негативный эффект от чрезмерно обильного и обстоятельного изложения деталей. Видимо, поэтому некоторые руководители избегают отступления в речи. Автор не согласен с этим. Мне близка позиция Ш. Монтескье, который считал, что те, кто умело делает отступление, подобны длинноруким — они больше могут захватить.

“Конец — всему делу венец”. Жаль, что об этой непреложной истине забывают даже опытные менеджеры. “Я закончил”, — торжественно объявил на публичной лекции известный психолог. И зал зааплодировал. То ли тому, что он говорил, то ли тому, что он перестал говорить, так как выступление нещадно затянулось.

Заканчивая разговор, необходимо подвести итог сказанному. Еще раз подчеркнуть главную мысль. Сделать, если есть необходимость, выводы.

Доказано, что повторение какого-либо тезиса четырежды ведет к вдвое лучшему его усвоению. Очень хороши в конце улыбка и доброе пожелание слушателям.

Роль примеров и фактов в разговоре

*Обороты речи — это своего рода
одежда, в которую облачены мысли.
И. Энгель, немецкий писатель*

Поступательное движение, драматический момент, конфликт желательны в любой части разговора, но особенно в его сердцевине, когда излагается основное положение проблемы. Здесь должно быть больше ярких факторов, примеров, сравнений. Хорошо аргументированный пример способствует эффективности словесного воздействия. С помощью фактов легче убедить людей, у которых недостаточно развито абстрактное мышление. Если же нет примеров — подлинное знание заменяется механическим заучиванием.

Разговор со слушателями становится особенно эффективным, когда управляющий пробуждает в них надежду, стыд, гордость, т.е. воздействует на их чувства. Сухим теоретизированием этого добиться очень трудно. С помощью ярких примеров и фактов намного легче. Такой материал позволяет воздействовать не только на сознание, но и на волю, чувства слушателей. Предположим, молодые рабочие изучили доверенные им станки, овладели технологией производства, а опытным мастерам уступают. Процент выполнения плана у них значительно ниже, после работы валяются от усталости. Начинаются разговоры о врожденном призвании к профессии, о том, что совершенствоваться в мастерстве бесполезно. И вот тут-то очень важно убедить молодых станочников, что причина неудач — недостаток ловкости и выносливости. На примерах из жизни предприятия необходимо показать, что эти качества можно развить. Нужно заниматься спортом, многократно и настойчиво отрабатывать движения, и результаты придут. Здесь уже не только объяснение, не только воздействие на сознание, но и пробуждение надежды на успех, воздействие на чувства. В результате переживания, размышления, которые приводят к отказу от намерения переменить профессию, заставляют упорно и целеустремленно готовиться к овладению мастерством, преодолевая себя и нередко добиваясь значительных успехов.

Однако не следует забывать, что, убеждая слушателей в чем-то, иллюстрации следует использовать как подспорье, как средство привлечения внимания слушателей к главному в разговоре и ни в коем случае не считать их самоцелью. Важно понимать, что для интересного разговора или выступления главное не внешние прикрасы, а содержание речи говорящего.

Психологические компоненты речи

*Словами можно смерть
предотвратить, словами можно
мертвых оживить.
А Навои*

В зависимости от подготовленности аудитории в речи необходимо учитывать те или иные психологические моменты. Это и необходимость излагать факты, вызывающие наибольший интерес слушателей в начале выступления, так как они снимают настороженность и позволяют быстрее установить деловой контакт с аудиторией. Это и учет особенностей аудитории. В подготовленной аудитории можно говорить быстрее, использовать больше специальных терминов. Однородная аудитория, как правило, более организована, чем смешанная, ее реакция интенсивнее, ею легче управлять. В подготовленной аудитории, которую трудно удивить чем-то новым, целесообразно комментировать материал. Если материал незнаком аудитории и она настроена сдержанно, лучше сыграть роль информатора, а в дружески, доброжелательно настроенной аудитории – собеседника.

Случается, что слушатели настроены агрессивно, с неохотой выслушивают руководителя. Тогда познавательная потребность формируется с помощью яркого примера, интересного и неожиданного сравнения, остроумной шутки. Однако в такой аудитории необходимо быть, как никогда, сдержанным. Эмоции слушателей пробуждать не своим поведением, а содержанием сказанного. Иначе пример, сравнение, шутка могут быть восприняты как лицемерие, неискренность, откровенная попытка завоевать внимание слушателей, произвести на них впечатление. Результат будет обратным ожидаемому.

Процесс мышления у каждого человека протекает по-своему. Однако способы мышления можно разделить на три группы. У представителей первой группы мозг все время “в поиске”. Он ищет задачу, решает ее и тут же берется за новую. Основная масса людей составляет вторую груп-

пу. Представители этой группы спокойно проходят мимо интереснейших вопросов и проблем. Они более или менее инертно относятся к решению мыслительных задач. Однако поставленную перед ними задачу решают охотно. Решив ее, ждут следующей. Представители этой группы все время нуждаются в толчке извне, в руководстве их работой, в постоянной постановке перед ними новых задач, в стимулировании их мыслительной деятельности.

Представители третьей группы не только неохотно ставят перед собой мыслительные задачи, но и поставленную задачу решают только под нажимом. Необходимо приложить немало сил, чтобы подтолкнуть их к мыслительной работе, заинтересовать их ею. Работая с людьми, нельзя ориентироваться на какую-то одну группу. Необходимо включать в деятельность всех.

Служащие и рабочие разного возраста и неодинаковых способов мышления могут понять и принять разумную аргументацию, убедиться в обоснованности доводов говорящего, согласиться с разумными доводами руководителя. Поэтому большую роль играет умение руководителя сделать разъясняемую истину доступной, убедительной, бесспорной, т.е. создать такую обстановку, при которой не согласиться с доводами или объяснением менеджера – значит показать себя неумным человеком.

Умение воздействовать словом на подчиненных, создавать на работе и во вне рабочее время бодрую рабочую атмосферу, в нужные моменты пробуждать словом положительные эмоции у подчиненных – незаменимое подспорье в работе каждого руководителя. Менеджер, не обладающий ораторскими способностями, не может стать выдающимся руководителем, так как главным образом с помощью речи человек выражает свою индивидуальность.



Упражнение

Прочитайте внимательно 16 вопросов. Ответьте на каждый из них утверждением “да” или “нет”.

1. Следите ли вы за тем, чтобы собеседник (слушатель) правильно вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие уровню подготовки собеседника (слушателя)?
3. Обдумываете ли указания прежде, чем их высказать?
4. Отдаете ли распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если вам не задают вопросов после того, как вы выступили, считаете ли вы, что вас поняли?
6. Ясно ли вы выражаете свою мысль? Следите ли за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными?
7. Продумываете ли вы логику своих высказываний?
8. Побуждаете ли слушателей задавать вам вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мнение окружающих?
10. Стараетесь ли вы отличить факты от мнений?
11. Противодействуете ли вы аргументам собеседника (слушателей)?
12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели во всем соглашались с вами?
13. Используете ли вы в своей речи профессиональные термины, не всегда понятные слушателям?
14. Говорите ли вы ясно, четко, кратко и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление ваши слова производят на собеседников (слушателей)?
16. Делаете ли вы в своей речи паузы для обдумывания своих дальнейших высказываний, а также для того, чтобы слушатели уяснили их суть?

Обработка результатов: подсчитайте количество “да” при ответе на вопросы 1, 4, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16.

Оценки:

- **7 баллов и ниже** свидетельствуют о том, что данное явление проявляется у вас в малой степени;
- **от 7 до 10 баллов** – над совершенствованием этого умения надо работать;
- **10 и более баллов** говорят о том, что вам присуще умение четко и ясно излагать свои мысли.

СЛОВО – ПОСРЕДНИК ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ СОГЛАСИЯ, ДРУЖБЫ

Будьте осторожны и осмотрительны в разговоре с подчиненными. Всегда помните, что непродуманные слова руководителя могут обидеть, выбить из колеи рабочего или служащего. Прекрасно написал дагестанский поэт Гамзат Цадаса: “Не забывай, дорогой человек: рана от пули затянется вскоре, рана от слова пылает весь век”. Как же надо разговаривать тет-а-тет? Об этом настоящая глава.

Аксиальное общение

*Язык – инструмент; едва ли
не труднее он самой скрипки.
П.А. Вяземский*

Помимо словесного общения с группой сотрудников (ретиальное общение), в практике работы менеджера часты непосредственные речевые контакты с отдельными подчиненными (аксиальное общение). Аксиальная коммуникация жизненнее, проще ретиальной. Но и здесь есть особенности, трудности.

Как-то один английский педагог, не добившись успеха в разговоре с воспитанником и не найдя необходимых рекомендаций в педагогической литературе, с горечью воскликнул: “Если бы инженеры строили мосты, врачи лечили людей, а юристы судили обвиняемых с такой же склонностью к поверхностным обобщениям и таким отсутствием убедительных обоснований, какие мы встречаем в педагогике, то все мосты давно бы рухнули, пациенты умерли, а невиновные были бы повешены”.

Но если во многих областях педагогики почти нет конкретных рекомендаций, то аксиальному общению не повезло еще больше. О словесном общении один на один доступной литературы нет. А ведь в работе управляющего оно встречается ежедневно. Что же необходимо знать в этом вопросе руководителю-практику? Какие рекомендации необходимо соблюдать, чтобы стать уважаемым и приятным в общении человеком?

Подготовка к выступлению

*Кто не умеет говорить, карьеры
не сделает.
Наполеон Бонапарт*

Важнейшая из этих рекомендаций – недопустимость подолгу и постоянно останавливаться в разговоре на одном вопросе. Необходимо периодически переключать разговор с одной темы на другую. Постоянное возвращение к одной проблеме, например к низкой дисциплине или плохой работе сотрудника, затрудняет коммуникацию. С прогульщиком или нарушителем дисциплины не следует говорить только о его недостатках. С ним хорошо побеседовать об интересной книге, последнем кинофильме или, окончательно поразив его, о чемпионате по футболу, о последней моде, т.е. о том, что ему близко, что его трогает и волнует.

А для этого необходимо чувствовать собеседника, знать, что для него значительно, занимательно, интересно. Всегда уметь говорить в первую очередь не о том, что тебя как руководителя волнует, а о том, что близко партнеру по коммуникации. И только после дискуссии на интересную для него тему, когда установится взаимопонимание, наладится контакт, можно перейти к проблеме, которая волнует старшего, ради которой был начат разговор.

Такие беседы требуют определенной подготовки. Известно, что президент США Рузвельт вечером каждого дня получал список лиц, которым на следующий день должен был дать аудиенцию. Рядом с каждой фамилией адъютант президента проставлял профессию и увлечения посетителя. Одновременно в кабинет приносили соответствующую литературу. На следующий день Рузвельт ошеломлял и приводил в восторг собеседников, поговорив с одним о рыбной ловле, с другим о сталелитейном деле, с третьим о филателии. Долгие годы Рузвельта считали непревзойденным собеседником.

Современный менеджер не может не знать проблем, волнующих его подчиненных. Он знает художественную литературу, следит за текущей периодикой, ориентируется в проблемах кино и театра, в курсе международных событий, живо интересуется положением внутри страны, не понаслышке знает о спорте и музыке, о филателии, филумении, филофонии, нумизматике. Чтобы облегчить эту работу, на ряде предприятий страны при подписке на газеты и журналы руководители не дублируют друг

друга, а стараются охватить как можно более широкий круг периодических изданий. В дальнейшем при любой встрече руководителей между собой (производственное совещание, инструктаж, вечеринка по случаю Нового года) очередной член коллектива получает 10–15 минут и сжато делает обзор закрепленного за ним органа печати. Если кто-то заинтересуется материалом, он не будет искать годовую подшивку, а сразу найдет нужное. А тот, кто не заинтересуется, будет знать, чем живет страна в той или иной области.

В ряде вузов, учреждений, предприятий периодически делают обзоры художественной литературы, знакомят желающих с новостями научно-технического прогресса. Такая работа велась в Московском НИИ физиологии детей и подростков, в Московской ветеринарной академии, на Сасовском станкостроительном заводе Рязанской области, на нескольких заводах Вятки. В эти же организации систематически приглашали с лекциями интересных людей. Эту задачу можно решить с помощью наглядной агитации. В отделе технического обучения устанавливается стенд. В нем разделы: “На просторах России”, “За рубежом”, “Наука и техника”, “Культура и искусство”, “Физкультура и спорт”. Несколько молодых техников, инженеров отвечают каждый за свой раздел. Раз в неделю они меняют материалы раздела, помещая на стенд не статьи, а короткие, в пять-шесть строчек, корреспонденции. Например: “Начато строительство железнодорожного моста без сварки. Блоки моста скрепляет циакриновый клей. Этот клей намертво схватывает две любые мыслимые пары в любой среде”. Вместо подписи сноски, показывающая, откуда взято это сообщение.

Ну и наконец ничто не может заменить самообразования, систематическую работу над собой. А рекомендации по организации этой работы обязаны систематически давать вышестоящие руководители, местное радио, стенная печать.

Умение слушать

*Научись слушать — и ты сможешь
извлечь пользу даже из тех, кто
говорит плохо.
Плутарх*

Затрудняют словесное общение люди, которые не умеют слушать, спорщики, которые “все знают” и не в силах отказаться от привычной точки зрения, даже если она неверна. Нередко подчиненный начинает

рассказ о книге, газетной статье, новости, услышанной по радио, а руководитель его останавливает. Оказывается, что он уже это читал или об этом слышал. Он не понимает, что, остановив рассказчика два-три раза, он отбивает у него охоту к общению. В следующий раз старшему не расскажут о важной новости, не посоветуются по животрепещущей проблеме, не пригласят в дружескую компанию. Часто целесообразно не афишировать свое знание проблемы. В этом случае можно узнать о ней что-то новое, ранее неизвестное, а главное, не отталкивая от себя подчиненного, останешься уважаемым руководителем, интересным и приятным собеседником.

Блестящий управляющий, директор Московского автомобильного завода И.А. Лихачев считал, что “взять” у рабочего что-то новое важнее, чем “дать”. Он говорил, что у подчиненных много свежей конкретной информации. Это и напумевшая статья в газете, до которой просто руки не дошли, и проблемный кинофильм, посмотреть который просто некогда, и новейшая теория управления, о которой подчиненный узнал от сына, молодого кандидата наук, и новое в утилизации отходов. А бывает, что сотрудники и по специальности помогут, посодействуют в решении трудной производственной задачи. Завод “Знамя труда” не связан с производственным объединением “АвтоГаз” ни по кооперации, ни по специализации. Расположены завод и объединение рядом и имеют один подъездной железнодорожный путь. Завод “Знамя труда” стал простаивать. Основные поставщики сырья и комплектующих оказались за границей. Группа рабочих предложила директору обратиться за помощью в объединение, получавшее полуфабрикаты с предприятий, которые могли бы поставлять и необходимые заводу комплектующие и сырье. Проблема была решена. Завод стал получать сырье и полуфабрикаты с предприятий, до этого контактирующих только с объединением, но имеющих хорошо организованную материальную базу и, как выяснилось, заинтересованных в контактах с заводом.

Важно, понимает ли директор инженера и рабочего, руководитель – сотрудника? Интересно ли ему с ними? Так ли охотно он идет к ним, как они к нему? Здесь немалые резервы общения.

Конечно, руководитель имеет свое мнение и может внутренне не соглашаться с подчиненными. Но стремление спорить по пустякам – признак незрелой личности. Особенно, если споришь с тем, кто по культуре, образованности, жизненному опыту уступает тебе. Не следует лицемерить, но необходимо приучить себя не спорить по поводу любой ошибки подчиненного.

Находите, что может сблизить ваши позиции. Попробуйте почувствовать и разделить переживания сотрудника. Сочувствие еще не значит согласие. Постепенно переориентируйте его на более спокойное, терпимое отношение к тому, что его возмущает. Лучше не спор, а доброжелательное, конструктивное разбирательство. Не следует забывать, что многим подчиненным, особенно молодым людям, свойственна категоричность. С возрастом она чаще всего проходит. Рассказывают о студенте музыкального училища, который говорил: “В музыке только я!” Когда он стал учиться в консерватории, свою позицию смягчил: “Я и Чайковский!” Перед выпуском стал еще мягче: “Чайковский и я!”, а после пяти лет самостоятельной работы снова приобрел уверенность и стал убежденно говорить: “Только Чайковский!”

В разговоре с подчиненным лучше не употреблять слов “конечно”, “безусловно”, “естественно”, “я убежден”. Ведь если человек не согласен, эти слова его не убедят, а если согласен, они просто не нужны, но могут настроить сотрудника против руководителя, впрочем, так же, как небрежный взмах рукой или недовольный, осуждающий взгляд.

Искренность в словесном общении

*Противник, ищущий ваши
ошибки, полезнее, чем
друг, пытающийся их скрыть.
Леонардо да Винчи*

Трудно общаться с тем, кто все время спорит, но еще труднее поддерживать хорошие отношения с тем, кто со всем услышанным соглашается. Такой руководитель для коллег, для подчиненных быстро становится неинтересным собеседником, с ним трудно поддерживать хорошие отношения.

Значит, если я искренен с собеседником – а иначе плодотворное общение невозможно, – я буду внимательно, не перебивая его, слушать, время от времени кивая головой, говоря: “да”, “согласен”, “правильно”, “молодец”, т.е. односложно показывая, что не отвлекаюсь и согласен с услышанным. Но иногда попрошу пояснить сказанное, указать источник сведений или – очевидно, это будет нечасто – возражу, если вопрос принципиальный. Вежливо, но твердо буду отстаивать свою точку зрения. Такое общение приятно, интересно и полезно для обеих сторон. Вообще умение слушать, не перебивая, отличает воспитанного человека, квалифицированного руководителя.

Индивидуальный подход. Каждому собеседнику принимать активное участие в разговоре

*К каждому подбирать отмычку.
В том искусство управлять людьми.
Бальтасар Грасиан,
испанский мыслитель*

Определенные трудности возникают при общении с представителями других когорт. Это могут быть представители разного пола, возраста, профессии; люди, живущие территориально далеко друг от друга.

В эксперименте мужчина и женщина читали группе испытуемых, которых их не видели, один и тот же текст, содержащий биографические данные дикторов. После этого испытуемых попросили оценить чтеца как личность. Женщина была оценена гораздо выше. Объясняя это явление, экспериментатор справедливо указал, что эталонные черты настоящего мужчины – мужественность, сдержанность, и, естественно, рассказ группе незнакомых людей об интимных подробностях своей жизни был воспринят отрицательно. Женщина же в современной культуре человек более слабый, зависимый, и ее откровения были восприняты как должное.

Руководитель-мужчина, в отличие от коллеги-женщины, должен очень осторожно рассказывать подчиненным о фактах из своей жизни, делиться откровенными мыслями, особенно в женских группах. Ведь женщины более чувствительны к интонациям, лучше распознают по голосу психическое состояние человека, больше видят в выражении лица собеседника, тоньше реагируют на выражение боли и страдания, обиды. А все это, как мы уже говорили, считается отрицательным у мужчины.

Разный возраст и общественное положение также диктуют руководителям иные словосочетания, чем их подчиненным. «Ты опять нализался?» – может спросить один рабочий другого. Но подобное обращение начальника цеха к матери молодого рабочего вызовет по меньшей мере недоумение, а то и серьезную обиду. Вообще со взрослыми людьми говорить трудно, их мнения устоялись, они нередко просто не слушают старшего, и потому разговор с ними целесообразно начинать с того, с чем они согласны.

Здесь очень хорош опыт Сократа. Этот опыт заключается в том, что мысль делится на ряд порций и каждая порция предлагается слушателю в виде вопроса, подразумевающего простой, короткий и обязательно положительный ответ. При этом методе слушатель приходит к правильному решению сам, но, очевидно, с помощью старшего.

«Как давно вы работаете?» – спрашиваете вы у ветерана цеха. – «37 лет, но вы же это знаете». – «Да, знаю и подумал, что к концу рабочего дня вы, вероятно, устаете?» – «Есть малость». – «А если мы вам дадим ученика, который, обучаясь, будет одновременно выполнять несколько физически трудных операций – подноска болванок, чистка станка после работы, уборка рабочего места». – «Не возражаю». – «Но ученик, выпускник ПТУ, грубоват, своевольничает». – «Ничего, справлюсь!» – «Но на какое-то время вы немного потеряете в зарплате». – «Ничего, как-нибудь переживу». – «Значит, договорились, завтра получите помощника».

И рабочий, который до этого разговора несколько раз отказывался от роли наставника, соглашается стать инструктором производственного обучения.

С сотрудником, у которого родители живут в селе и он проводил у них отпуск, просто необходимо поговорить о сельской жизни, о домашних животных, о сборе грибов и ягод. С молодым человеком из музыкальной семьи – побеседовать о музыке, о только что прошедшем конкурсе Чайковского, с представителем спортивной династии – о спорте.

Индивидуальный подход требует учитывать даже рост собеседника. Мужчины гордятся высоким ростом. Для женщины высокий рост нередко беда. Поэтому, если вы ниже рабочего-мужчины, подходите к нему ближе. Если выше, располагайтесь от него дальше или разговаривайте с ним сидя, усадив его напротив. К женщине подход иной. Если она очень высока, а вы ниже, не надо подходить к ней близко, вынуждать ее смотреть на вас сверху. Лучше беседовать сидя. И, наоборот, если вы, мужчина, выше сотрудницы, можно разговаривать с ней стоя, не придерживаясь дистанции.

Взаимные обращения контактирующих коллег

*Не следует завладевать разговором
как вотчиной, из которой имеешь
право выжить другого; напротив,
следует стараться, чтобы каждый
имел свой черед в разговоре, как
и во всем остальном.
Цицерон*

В наше время, когда бурлит общественная жизнь, когда резко вырос культурный уровень основной массы населения страны, необходимо от-

казываться от монолога в разговоре с подчиненными. Диалогический – основной стиль аксиального общения. Он заставляет обоих собеседников думать и принимать активное участие в разговоре. Наше изучение проблем речевого общения на ряде предприятий станкостроительного профиля, в двух колхозах и на одном автопредприятии показало, что большинство руководителей не всегда отвечают на поставленные подчиненными вопросы, не рассеивают возникающие у них сомнения, а, случается, даже грубо осаживают недовольного, несогласного, желающего возразить или получить более полный ответ сотрудника.

А ведь одно из правил аксиального общения рекомендует спокойно и тактично познакомить собеседника с разными точками зрения на проблему, помочь ему самостоятельно выбрать правильную позицию, не отпугивать замечаниями и резкими репликами, а, наоборот, поощрять к сомнению, выражению собственного мнения и, таким образом, к активному участию в беседе. Важно приучить себя выслушивать любого сотрудника до конца, не перебивая, находить общую платформу, объединяющую начальника и подчиненного.

На практике же нередко руководитель, сосредоточившись на собственных мыслях, не воспринимает слов подчиненного или так торопится высказаться, что слушает младшего “вполуха”, только чтобы вклиниться в разговор, высказать свое мнение. В этом случае словесный контакт, деловое общение нарушаются. Управляющий отгораживается от того, контакт с кем для него необходим и, таким образом, не может эффективно выполнять свои профессиональные обязанности. Кроме того, люди, относящиеся к разным когортам, нередко плохо понимают друг друга, ведут разговор, используя разные слова и выражения. И не следует раздражаться, услышав необычные языковые структуры, формы, термины. Люди, а молодежь особенно, склонны к новациям, жаргонным выражениям, хлестким фразам.

Доброе отношение к собеседнику

*Друг мне тот, кому
все могу говорить.
В.Г. Белинский*

Чтобы аксиальное общение стало более плодотворным, необходим микроклимат, располагающий к доверительному разговору. Для этого постарайтесь свести к минимуму или полностью исключить все, что отвлекает ваше внимание, все, что может помешать душевной беседе. Чет-

ко представьте, в чем цель разговора для вас и собеседника. Не забывайте о том, что возбуждает ваши эмоции, и постарайтесь раздражители нейтрализовать. В противном случае разговор вряд ли принесет ожидаемый результат. По ходу беседы делайте записи. Это настраивает на серьезный лад собеседника и помогает вам не отвлекаться и запоминать. Нужно иногда и готовить ответ. Никогда не переоценивайте свои возможности. Помните, что с помощью беседы нельзя изменить личность. Можно только создать условия для ее саморазвития.

Полностью сводят на нет аксиальное общение неумные вопросы старшего, к которым привыкли и не ждут на них ответа. Во время производственного совещания молодой начальник отдела смотрит в окно, не записывает указания начальника управления. “В чем дело? – спрашивает начальник. – Почему не работаете?” - “Я блокнот забыл”. - “Сегодня же перепишите перечень дел, порученных вашему отделу”. Начальник управления продолжает инструктаж, а виновник происшествия по-прежнему бездельничает и посмеивается. У него нет и никогда не было блокнота. Да и начальство это знает. Цель замечания – своеобразное отношение старшего к выполнению своего служебного долга.

Он, руководитель, видит нарушение, он принял меры. Пусть все знают, что он не допустит нарушения дисциплины без замечания. А есть ли польза от такого замечания? Помогает ли оно сохранять авторитет и поддерживать дисциплину? Скорее, наоборот. А что же делать в такой ситуации? Самое простое, чтобы подчиненный работал, – дать ему лист бумаги и ручку. Часто этого вполне достаточно. А если поведение подчиненного и в других вопросах оставляет желать лучшего, выяснить, в чем дело, и поговорить с ним после совещания, оставшись наедине.

Психосоциальная атмосфера общения во многом зависит от взаимных обращений контактирующих людей. К сожалению, часто у руководителей имеет место безапелляционная манера общения с подчиненными. Она проявляется в стремлении всегда говорить официальным тоном, в жестких категоричных фразах, с не улыбчивым лицом. Мешает доброму общению менторский тон старшего, назидательность в речи: “Ты ничего не хочешь понимать”, “Коллектив не позволит вам”, “Коллеги не допустят такого поведения”. Видимо, имея в виду эти выражения, сотрудники нередко дают оценку кому-нибудь из окружающих: “Говорит, как начальник”.

Парфразируя Н. Паркинсона, можно часть управляющих разделить на попугаистов, запугаистов и опугаистов¹. Попугаисты, беседуя с подчиненным, многократно повторяют одно и то же. Прорваться сквозь попугаизм очень трудно. Попугаист-резонер постоянно приводит примеры

¹ Паркинсон Н.С. Законы Паркинсона. – М., 1976. – С. 233–238.

безупречного поведения из литературы, истории. По поводу и без повода читает длинные нотации. Но занудливое словоизвержение дает “эффект бумеранга”, или, как говорят в психологии, эффект негативного внушения, когда подчиненные привыкают не слушать старшего и действуют ему наперекор. К тому же надо иметь в виду, что, если необходимо серьезно повлиять на подчиненного, установить с ним добрые отношения, монолог менее эффективен, чем диалог.

Запугаисты любой вопрос решают еще до начала разговора с подчиненным и считают, что он обсуждению не подлежит. Они не терпят возражений, часто используют иррациональные фразы, например: “Так не может быть, потому что так не может быть никогда”. Они не уважают подчиненных, не считаются с их мнением. В результате их перестают уважать, а в дальнейшем и бояться.

Опугаисты опутывают слушателя тенетами учености. Они ошеломляют подчиненного фактами, цифрами и нескончаемыми цитатами, с помощью которых можно доказать что угодно. Они задают вопросы собеседнику, но ни на один из них не дают ответить. В конце разговора благодарят растерянного подчиненного и бодро подводят итог: “Итак, мы решили...”

Любой ли момент хорош для беседы с подчиненным? Очевидно, нет. Сотрудник, скажем, допустил серьезную ошибку при оформлении документа. Он взволнован, возбужден, и в такой момент разговаривать с ним нецелесообразно. Он обязательно будет оправдываться, отрицать справедливость полученного взыскания. Если вы будете настаивать на своем, он, скорее всего, рассердится и начнет еще более категорично доказывать ошибочность вашего мнения. В дальнейшем он успокоится и будет просить дать ему для подготовки еще один документ, испытать его еще один раз. Через некоторое время он успокоится и более трезво оценит свою ошибку, согласившись со справедливостью взыскания. Очевидно, не следует беседовать с подчиненным на первых стадиях его психического состояния. Значительно эффективнее будет беседа, когда он успокоится, осознает свой промах.

Общение на отдыхе

*Истинная вежливость заключается в
благожелательном отношении к людям.
Ж-Ж Руссо*

Аксиальное общение во время отдыха имеет свои особенности. Здесь не ценится критичность партнера, нет необходимости говорить убедительно, точно отвечать на поставленные вопросы. На отдыхе любят тех, с кем легко и просто, тех, кто искренне интересуется делами собеседника

и умеет его понять. Здесь не следует обращать внимания на ошибки в речи подчиненного, засыпать его уточняющими вопросами. Надо уметь додумать недосказанное, понять душевное состояние собеседника, отвлечь его от переживаний, от грустных мыслей, если они имеют место.

Любая форма аксиального общения требует воспитанности, вежливости, такта, доброжелательности, искренней заинтересованности на лице и в тоне речи, уважительного отношения к подчиненному любого возраста на “вы” и по имени-отчеству. Когда все это налицо, то яркая речь, живая непредсказуемая динамика поступков лица, о котором рассказывает старший, невольное волнение, восторг, пусть неосознанное, но часто возникающее любовное отношение к старшему и к герою, о котором он рассказывает, к делу, которое необходимо выполнять, закладывает в подсознание подчиненного долговременную целебную программу, вызывает катарсис, и в его душу проникают светлые мысли и благие намерения.

Упражнение

Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы:

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если собеседник не задает вам вопросы, после того как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было неясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы собеседнику, чтобы понять его мысли и мнение?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стремитесь ли вы к тому, чтобы собеседник всегда соглашался с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, произведенным вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ: **1 балл** дается за ответы “нет” на 5, 11, 12 и 13-й вопросы и 1 балл за ответы “да” на остальные вопросы.

12–16 баллов – отлично, **10–12** баллов – удовлетворительно, ниже 9 баллов – плохо.

НАСТРОЕНИЕ И ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ

Безутешное горе и бурная радость действуют на человека почти одинаково, и когда они обрушиваются на нас врасплох, то могут вызвать такое потрясение и замешательство, что мы часто лишаемся всех своих способностей.

Г. Филдинг, англ. писатель

Энергия мыслей тесно связана с чувствами человека. Неприятные мысли, появившиеся в головном мозге, как молот по наковальне бьют по внутренним органам. А это может вызвать приступ стенокардии, гипертонический кризис и, конечно, в первую очередь повлиять на настроение. Но можно научиться разрывать связь между миром мыслей и чувств. Прежде всего не позволять себе топтать ногами, кричать на подчиненных, сдерживать возбуждение, куря сигарету за сигаретой.

Все это губительно сказывается на настроении, а затем и на здоровье. Что же необходимо знать управляющему о настроении человека, как контролировать и корректировать настроение? Об этом настоящая статья.

- Настроение хуже некуда, — рассказывал мне зав. кафедрой одного из московских вузов. - Раньше был один самодур — декан, а теперь подстать ему проректор по научной работе. Уйду из института. Работать невозможно, науку забросил, писать вообще перестал. Ни желания, ни сил нет постоянно препираться с деспотами-мучителями.

Прошло несколько лет. Недавно я поинтересовался судьбой товарища. Он теперь профессор, академик, работает в Автомобильно-дорожном институте. Сияющая физиономия, веселый взгляд говорят сами за себя. Настроение и самочувствие в норме. Опубликовал за четыре года несколько десятков статей, 3 книги, что при душевном состоянии на предыдущей работе было бы просто невозможным.

Джо Джекобс - индеец-ирокез, строительный рабочий - получил травму позвоночника и попал в больницу. Настроение хуже некуда. Денежных накоплений в семье нет. Кормить жену, детей нечем. А лежит в корсете, свободны только руки. Но решил не сдаваться. Вырезал из дерева две фигурки. Предложил жене продать. Она скептически оценила их в 20

долларов. И то, как потом рассказывала, только чтобы не обижать мужа. Но он возмутился: «Меньше чем по 50 долларов каждую не продавай». На следующий день супруга с восторгом доложила, что за две фигурки она получила 1700 долларов. Настроение больного — лучше некуда. Появилась уверенность в себе. Стал резать по камню. Через несколько лет его статуэтки стали стоить по 20-30 тысяч долларов за штуку.

Никогда не следует сдаваться, не нужно покоряться судьбе. Нельзя бояться показаться глупым, бестолковым, неуклюжим. Дерзайте! И жизнь будет интереснее, насыщеннее, и вы отвыкнете жалеть себя, и ваше настроение всегда будет бодрым, радостным.

И личная, и общественная жизнь стали бы совсем другими, если бы мы умели владеть собой, контролировать свое поведение, находить и использовать способы его сознательной коррекции, изменять свое настроение. ***Настроением называются сравнительно продолжительные, устойчивые психические состояния умеренной или слабой интенсивности, создающие положительный или отрицательный эмоциональный фон для протекания психической жизни индивида.***

Настроение может быть радостным или печальным, веселым или грустным, сдержанным, сухим или игривым, и др. Если же ни одно из состояний не преобладает над другим, настроение может быть смутным, неясным, а иногда просто хорошим или плохим.

Особенности настроения

Для педагогической деятельности необходимо, чтобы, во-первых, воспитатель знал своего воспитанника вдоль и поперек, и чтобы, во-вторых, между воспитателем и воспитанником существовало полное доверие.
Д.И. Писарев

1. Относительная устойчивость настроения как результат его инертности. Настроение изменяется не сразу же после случившегося, а с запаздыванием, отсроченно. Печаль после горькой утраты длится неделями, и вывести человека из этого состояния очень непросто. Также радостный творческий подъем может продолжаться месяцами, и изменить отношение человека к делу, которым он увлечен, обычно «доброходам» не удастся. Ровное, без крайностей настроение необходимо для успешной работы, для

нормальных межличностных отношений. Читатель наверняка встречал в жизни людей неизменно внимательных к окружающим, добрых, приветливых, с улыбкой встречающих превратности нашего непростого бытия.

Попадались каждому из нас и другие представители человечества. Чтобы ни случилось, они смотрят на мир через траурные очки. Постоянно чем-то недовольны. Все время ждут от окружающих неприятности, подвоха. Объясняют причины плохого настроения жизненными трудностями. Но, сравнивая тех и других, видишь, что дело не в неблагоприятной ситуации, а в том, как человек к жизненным неприятностям относится. Это играет особенно важную роль в межличностных отношениях. Трудно общаться с личностью постоянно демонстрирующей вулканический темперамент. Можно обжечься. Гневливый человек опасен окружающим и наносит вред самому себе.

Сильное раздражение увеличивает выделение адреналина, усиливает нагрузку на сердце, провоцирует гипертонию, инфаркт. Бурные эмоции по механизму иррадиации захватывают целые области коры головного мозга, неврозы затягиваются, обостряются. Если плохое настроение срывается на подчиненном, сослуживце, члене семьи, то очень вероятно аналогичное поведение с их стороны. А это еще больше усугубляет плохое настроение, отравляет жизнь.

2. Изменчивость настроения под воздействием внешних обстоятельств или возникших мыслей. Такая динамика настроения мешает работать руководителю, затрудняет его контакты с подчиненными. Чрезвычайно важно уметь контролировать себя, не поддаваться ситуации. Цезарь, высаживаясь на африканский берег, споткнулся и, раскинув руки, плащом рухнул на землю. Свита застыла, а полководец улыбнулся и воскликнул: «Африка, я обнимаю тебя!»

Жизненные трудности и неудачи для сильных людей — наковальня, на которой куется успех. Когда такой человек вынужден идти пешком, бастуют транспортники, он доволен — предстоит прекрасная тренировка. Сильный ледяной ветер в лицо — прекрасно: разве может быть закалка лучше? Черствый хлеб в булочной — повезло: он полезен для желудка. Испортился телевизор — отлично: можно будет поработать не отвлекаясь.

Настроение такого человека от жизненных невзгод не ухудшается, оно становится лучше, оно вызывает желание преодолевать трудности, бороться, добиваться своего. Не случайно люди говорят: «Чем больше препятствие, тем больше удовольствия от его преодоления».

Интересна в этом отношении судьба многих представителей науки, техники, искусства. А. Куинджи, подпасок из Крыма, решил стать художником. Трижды он сдавал экзамены и трижды ему отказывали в приеме. Любопытно, что, например, в третий раз сдавали вступительные экзамены 30 человек и из них приняли 29. За стенами академии остался один Куинджи. Однако он решил добиться своего. Переехал в Петербург и стал работать ретушером в фотоателье. Через год представил пейзаж на конкурс академии и получил две премии. Впоследствии был принят в академию без экзаменов. И не раз высказывал удовлетворение тем, что его не приняли с первого захода. Это сыграло немалую роль и в выработке трудолюбия, и в гордости за право считаться «академиком».

Впоследствии, когда Куинджи стал уже профессором академии, к нему пришел начинающий художник и принес несколько этюдов. Куинджи похвалил работы новичка, но, сказал он, вам еще надо много работать над мастерством рисунка. «Не могу, профессор, - отвечал тот, - я работаю с 10 до 18 часов, я должен кормить семью». - «А что вы делаете с 4 утра до 10?» - «Как что? Я сплю». - «В таком случае вы можете проспять всю жизнь. Самое плодотворное время для работы от 4 до 9 утра. Чтобы стать мастером, надо трудиться, трудиться и трудиться! И трудиться весело, бодро, с хорошим настроением!»

3. Полярность настроений. Каждое психическое состояние имеет свой антоним: активность — пассивность, возбуждение — торможение и т.п. Полярность настроений заставляет задуматься о неоднозначности поведения, о том, что иногда, чтобы вызвать необходимую эмоцию, целесообразно стимулировать ее антоним. Неожиданность действий нередко помогает выявить необходимое настроение, добиться решающего успеха в разных видах деятельности.

В IV веке герцогиня Тирольская осадила замок неприятеля, расположенный высоко в горах. Осада продолжалась несколько месяцев, и осажденные были близки к отчаянию. У них кончилась еда. Остался один бык и два мешка зерна. Но и осаждавшие устали. Появились случаи неповиновения командирам. Настроение катастрофически ухудшалось. В этой ситуации начальник осажденного гарнизона приказал забить быка, набить его тушу зерном и выбросить осаждавшим. Надежды погибающих оправдались. Герцогиня решила, что у осажденных полно продуктов, их даже выбрасывают, и сняла осаду.

Для руководителя очень полезно усомниться в том, что для других представляется абсолютно ясным, всеми силами постараться избавиться

от господствующего образа мыслей. Помнить, что длительные неудачи в конце концов обязательно сменятся успехом. Что то, что сегодня представляется катастрофой, через год будет вызывать недоуменную усмешку: стоило ли из-за этого расстраиваться?

4. Строго индивидуальная зависимость настроения от направленности личности, характера, темперамента, способностей, особенностей протекания психических процессов. Одни и те же воздействия на психику вызывают неодинаковое настроение у разных людей. Ни один ум не бывает тождественным другому, и никогда одни и те же причины не вызывают у разных людей одинаковых следствий, справедливо утверждала Ж. Санд.

Настроения ярче отражают особенности личности, чем психические процессы. Они не абстрагированы от многообразия жизни, как процессы, являющиеся формами психической деятельности. У одних людей настроения часто меняются, они чутко реагируют на любую перемену ситуации, у других – относительно устойчивы. В большей или меньшей мере настроение отражает направленность личности человека. Так, патриот болезненно относится к аполитичным разговорам, к охаиванию прошлого и настоящего своей Родины. А мещанин равнодушен к подобным высказываниям, его настроение в таких случаях безоблачно.

Человек с сильным характером не боится жизненных трудностей, они активизируют его, настраивают на борьбу и преодоление. Слабая личность пасует перед препятствиями, начинает жаловаться на сложности жизни, трудности учебы, работы, портит настроение себе и окружающим. Настроение зависит и от темперамента. Сангвиник и холерик не любят однообразную работу. Многократное повторение идентичных действий портит им настроение, вызывает желание прекратить деятельность, не доводить ее до конца. Эта же работа благотворно сказывается на самочувствии и настроении флегматика и меланхолика. Сангвиник и холерик ориентированы во вне. Они прекрасно чувствуют себя среди товарищей и даже в обществе малознакомых и незнакомых людей. Флегматик и меланхолик предпочитают одиночество или общение с небольшим кругом близких людей.

Не меньшее влияние на настроение оказывают способности человека. Личность с творческими задатками неохотно выполняет хорошо знакомую работу, где нельзя развернуться, придумать что-то новое, интересное, улучшающее процесс деятельности или ее результат. Личность, не обладающая академическими, конструктивными, гностическими способностями

ми, предпочитает идти проторенными путями. Привычная, строго регламентированная работа улучшает ее настроение.

Настроение детерминировано окружающими людьми, временем дня

*Когда мы верного
утрачиваем друга.
Ничто не исцелит
душевного недуга.
П. Корнель, фр. драм.*

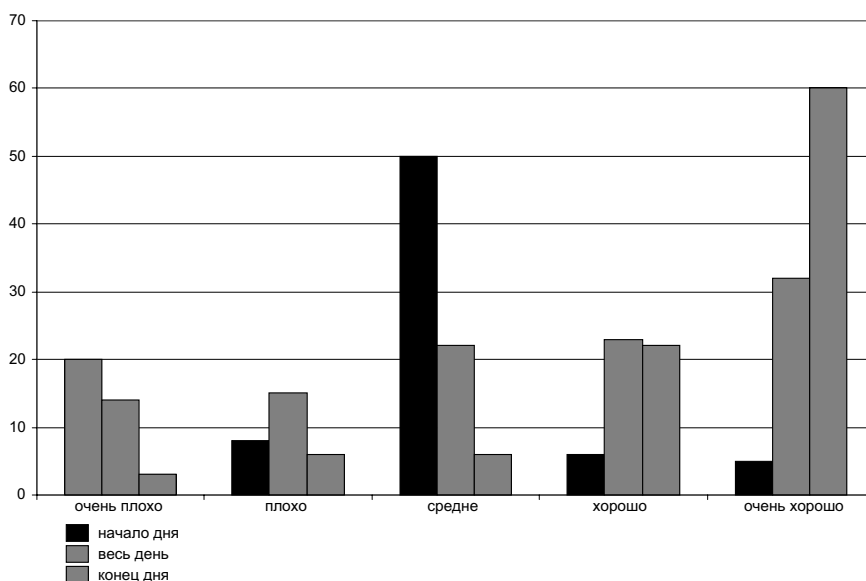
Чтобы умело руководить подчиненными, следует учитывать особенности их настроения. Люди резко различаются по устойчивости настроений от поведения других людей. Женщины более конформны. Настроение мужчин в меньшей степени подчинено влиянию окружающих. Также у женщин контакты с людьми чаще вызывают «крайнее», очень хорошее и очень плохое настроение, чем у мужчин. Ровное, спокойное настроение в меньшей степени зависит от пола окружающих. Но и внутри половых групп имеет место большой разброс зависимости настроений от поведения других людей. Есть более или менее конформные мужчины и женщины. От одного человека к другому независимо от пола благодаря механизму подражания передается настроение гнева, печали, радости, хорошее или плохое настроение.

Мы непроизвольно стараемся воспроизвести чужое настроение, и у нас актуализируются ощущения, соответствующие этому настроению. Интерпретация чужого эмоционального состояния, как правило, зависти от собственного настроения. Группа испытуемых проигрывала сцены хулиганства и убийства. Затем они и представители контрольной группы должны были оценить незнакомых им людей. Оказалось, что предварительно созданное настроение у членов экспериментальной группы «заставило» их оценить незнакомца как злобного, агрессивного, в то время как члены контрольной группы этих черт у тех же людей не обнаруживали. Вот почему не рекомендуется обсуждать действия подчиненных, анализировать поведение людей, выговаривать нарушителю дисциплины, убеждать в чем-то виновников происшествия в минуты усталости и раздражения.

Разные настроения передаются от человека к человеку не одинаково интенсивно. Более зависимы от других людей, с одной стороны, наслаж-

дение, блаженство, кайф, с другой стороны – удручающе плохое, скверное настроение, равнодушное отношение к жизни и людям.

Настроение меняется в процессе рабочего дня (рис. 1). Было опрошено 48 руководителей среднего звена Сасовского станкоинструментального завода Рязанской области. Как видно из рисунка, в начале дня только у шести из них хорошее настроение, у большинства же плохое и среднее. Плохое и среднее настроение – результат желания еще



поспать, навалившихся с утра дел: приготовить завтрак и позавтракать, собрать и проводить детей в школу, привести в порядок одежду и обувь, и др.

В конце дня у большинства опрошенных очень хорошее настроение. Работа окончилась, можно отдохнуть. В течение всего дня настроение разных людей заметно меньше различается, чем утром и вечером. У большинства опрошенных оно хорошее и очень хорошее. Очень хорошее у ярко выраженных оптимистов.

Контакты в общении

*Если у кого-то что-то плохо
получается, значит, он слишком
мало занимается своими рабочими.
А. Морита, президент фирмы "Сони"*

Настроение в значительной степени зависит от того, каким образом и как люди будут вступать во взаимодействие и как это взаимодействие будет протекать. Существует несколько видов контактов руководителя с подчиненным.

1. Подчиненный ничего не говорит, только слушает и реагирует. Если тон высказываний начальника доброжелательный, голос мягкий, приветливый, то даже замечания старшего не портят настроение подчиненному. Мало того, они стимулируют желание исправить недостатки, пробуждают потребность старательно работать.

2. Начальник и подчиненный говорят не о себе, а о третьих лицах. В этом случае собеседники не оценивают друг друга. Они обсуждают кого-то из отсутствующих тружеников этого же предприятия. При таком разговоре не обязательно соглашаться с собеседником, не обязательно обсуждать каждый высказанный собеседником тезис, но желательно оказывать друг другу эмоциональную поддержку. Единая позиция собеседников улучшает настроение обоих.

3. Начальник ничего не говорит, только внимательно слушает и, не перебивая собеседника, сочувственно поддерживает его междометиями: "так", "согласен", "правильно", "молодец", "хорошо". Это самый трудный разговор для старшего. Люди, пережившие эмоциональные кризисы, чаще ищут в собеседнике, особенно в руководителе, резонатора, но не советчика. Поэтому перебивать исповедующегося, опровергать его, давать рекомендации, даже если он говорит заведомо неверные вещи, не следует. Кивая, поддакивая, мы выражаем ему необходимое в данной ситуации сочувствие. Но сочувствие - это еще не согласие. В конце разговора, когда человек выскажется и успокоится, можно будет выразить свое недоверие, объяснить, в чем ошибка собеседника, помочь найти правильный выход из ситуации.

Психическая готовность к работе

*Все управление в конечном счёте
сводится к стимулированию
активности других людей.
Ли Якокка, американский менеджер*

Связь настроения с чертами характера не всегда однозначна. Так, радость может быть удовлетворением от успеха, достигнутого тяжёлым трудом, проявление силы воли, настойчивости, а может быть вызвана удовлетворением от несчастья другого, соперника. Грусть, расстроенность, отчаяние может быть следствием расставания с любимым человеком, а может проявиться, когда не удался нечестный поступок, когда товарищ по работе добился успеха и получил премию.

Настроения могут одинаково называться, но существенно отличаться одно от другого. Потребность в общественной работе и удовлетворение от успешно проведенного мероприятия имеет очень мало общего с удовлетворением, которого в подобной ситуации добился карьерист, занимающийся этой работой из меркантильных соображений. Радость от успеха может стимулировать желание работать еще лучше, а может вызвать сомнение, нежелание совершенствовать свое мастерство, мысль о собственной исключительности. Награждение орденом может быть встречено безразлично или с очень слабой радостью. Это не первая правительственная награда, будут еще, пользы от нее немного. Но слабое переживание радости может быть следствием скромности, нежеланием получать то, чего не имеют товарищи.

Вялость и целеустремленность, деловитость и праздность могут проявляться в любой жизненной ситуации, а могут только в определенной конкретной обстановке или только эпизодически, под влиянием каких-то необычных воздействий. Также любой человек может проявлять уверенность в одной ситуации и растерянность в другой; вдохновение при выполнении одной работы и апатию к другому занятию.

В крепком, дружном, сплоченном коллективе неудача в работе не вызывает уныния, отчаяния. Рабочий, служащий знают, товарищи не оставят в беде, помогут. А успех не порождает самоуспокоенности, зазнайства. Коллектив того и другого не потерпит. Высокая требовательность коллектива к каждому своему члену, умение управляющего создать положительный морально-психологический климат в коллективе, вдохновить

каждого подчиненного, поддержать его творческое отношение к труду, позаботиться об его хорошем настроении создают психическую готовность к работе.

Управление настроением подчиненных

*Нельзя вырастить полноценного
человека без воспитания в нем
чувства прекрасного.*

Р. Татор, индийский поэт и общественный деятель

Настроение динамично. Оно может улучшаться и ухудшаться в зависимости от стихийных воздействий среды. Однако изменять настроение можно и преднамеренно. Это происходит, когда читается любимая книга, случается интересная радиопередача, устанавливается контакт с близким человеком. Раньше, когда в производственной деятельности заботились только о количестве и качестве продукции, изменение настроения работников производилось эпизодически, и это было оправдано. Теперь же, когда техника стала неизмеримо сложнее, когда появились ЭВМ, роторные и автоматические линии, сутки с программным управлением, робототехнические комплексы и многое другое сложнее оборудование, когда резко выросли суммы ущерба за ошибки работы на комплексе, а значит и мера ответственно и от рабочих и служащих требуется помимо опыта инициатива, находчивость, творческий подход к труду, готовность к самостоятельному принятию решений, все большую роль в процессе производства играет их настроение. И подвергать его воле случая уже нельзя. Ведь в зависимости от настроения эффективность труда может повышаться или понижаться до 70%¹.

Сознательное управление настроением требует постановки руководителем перед собой четкой цели. А для этого необходимо знать, при каких психических состояниях данная конкретная деятельность будет выполняться наиболее успешно и в каком настроении работники находятся в данный момент?

При постановке задачи, объяснении устройства и назначении новой детали от рабочих требуется внимательность, заинтересованность, любознательность, пытливість, терпение. А при подготовке к работе - ответ-

¹ Завлин П.Н., Щербаков А.И. и др. Труд в сфере науки. - М., 1973. - С. 175.

ственность, высокая концентрация внимания, сообразительность, строгая расчетливость. В ходе самой работы необходимы возбуждение, активность, расторопность, скрупулезная точность движений.

Таким образом, управление настроением требует знания душевного состояния рабочих и служащих в начале трудового дня, выявления расхождения этого психического состояния с оптимальным, необходимым для предстоящей работы, устранения отрицательного настроения и формирования положительного, оптимального.

Выявить психическое состояние в начале рабочего дня можно по лицам, взглядам, громкости разговора, репликам, шуткам, возбуждению или, наоборот, пассивности тружеников. Установить соответствие состояния исполнителей, необходимого для предстоящей работы, можно, сравнив его с собственным. Если руководитель сам готов к деятельности, он тонко подмечает отклонение от нужного настроения у подчиненных.

Более трудно регулировать душевное состояние тружеников, создавать оптимальное настроение для предстоящей деятельности и поддерживать это состояние в течение всего рабочего дня. На этой стадии оптимальный настрой подчиненных создают поощрение руководителя, доброе слово, дружеское рукопожатие, дружеская улыбка, личный пример. Неизменно в поле зрения начальника должны быть неформальные лидеры. Не следует забывать, что по ним равняются остальные члены коллектива.

Каждое слово руководителя, его внешний вид, любое его поручение или задание, самое незначительное замечание непосредственно отражаются на настроении подчиненных. Задержка с выдачей зарплаты, угроза потерять работу в связи с сокращением создают напряженную атмосферу в коллективе. У одной из сотрудниц родился сын. И тогда руководитель вывесил объявление: Внимание! Светлана Ивановна Фокина родила богатыря весом в 4650 г и ростом 53 см. Объявляется конкурс на лучшее имя для ребенка!

В течение последующих двух дней коллеги написали на доске объявлений более 80 имен. Игра доставила большое удовольствие отделу, разрядила напряженную обстановку.

Как именно воздействуют на данного человека слово, игра, улыбка, можно определить только внимательно наблюдая за реакцией рабочих и служащих на каждый поступок или прием коррекции, применяемый старшим. Именно в активизации подчиненных, в регулировании их настроения заключается основная трудность, а можно сказать и деликатность управленческой деятельности.

ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА

У животных организмов в чрезвычайных обстоятельствах мобилизуются все органы и системы, чтобы за счет нередко колоссальных перегрузок справиться с надвигающейся бедой. При любом конкретном характере раздражения (нападение преступника, травма, инфекция) ответ всегда один – стрессовое состояние. Стресс в переводе с английского – напряжение. Это напряжение может быть психологическим, физическим, физиологическим. Стресс повинен в возникновении как психических заболеваний, так и заболеваний внутренних органов. Стресс может спровоцировать любое заболевание. Например, вспышка гнева увеличивает нагрузку на сердце, повышает выделение адреналина, увеличивает риск инфаркта.

По данным Всемирной организации здравоохранения, 45% всех заболеваний связано со стрессом. Ряд отечественных специалистов не без основания считают, что до 50% посетителей поликлиник нуждаются лишь в помощи психолога.

Классификация стресса

*Я чтю человека, способного улыбаться
в беде, черпать силы в горе и
находить источник мужества в
размышлении.*

Т. Пейн, американский публицист

– Надолго запомнил этот случай, – рассказывал автору пожилой инженер, мастер одного из московских заводов. – В цех пришел новый слесарь-лекальщик. Он быстро освоился с работой и почувствовал себя в новом коллективе уверенно. Этому способствовали общительный характер, знание огромного количества анекдотов и дар рассказчика. Однако со мной, мастером, отношения у него были натянутыми. Я не одобрял постоянные отлучки молодого рабочего, разговоры на посторонние темы, частые перекуры. Но план новичок выполнял, чувствовал поддержку авторитетных членов коллектива и стал игнорировать мои замечания, указания. А однажды, когда я потребовал привести рабочее место в порядок, отказался наотрез и нагрубил: “Я не уборщица, убирайте сами”.

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

И на мой возмущенный крик с усмешкой сказал: “Тихо, старик, не фыркайте кипятком!”

С помощью нескольких рабочих постарше я через несколько минут успокоился и настоял на своем. Но после этого, вспоминая случившееся, не раз думал, а кто же больше пострадал? Парень, вынужденный выполнить распоряжение (кое-как помахав метелкой и тряпкой, насвистывая и посмеиваясь, ушел домой), или я, добившийся своего, но вышедший из цеха совершенно разбитым, потрясенным откровенной грубостью юноши и собственной беспомощностью, неумением держать себя в руках, с испорченным настроением? Безусловно, происшедшее негативно отразилось в значительно большей степени на мне. Бурная отрицательная реакция не способствовала разрешению конфликта, и без поддержки рабочего актива я бы с нарушителем дисциплины так быстро не справился. Кроме того, отрицательные эмоции подрывают здоровье человека. А у меня возникло сильное эмоциональное возбуждение, острый стресс. С виновника же случившегося как с гуся вода.

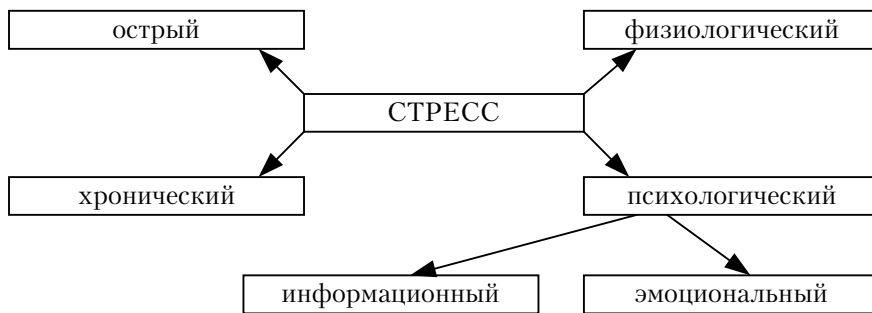
Невольно задумаешься, а можно ли было мне не выходить из себя, не кричать? И сам себе говоришь: конечно, можно. Надо было, например, в тех случаях, когда молодой рабочий отказался выполнять поручения, перекладывать его задания на других, на тех, кто его поддерживал. В этом случае он быстро потерял бы возможность опираться на товарищей, а следовательно, пропало бы чувство неуязвимости, вседозволенности. Но в любом случае мне не следовало кричать, можно было сдержаться, проявить выдержку. И невольно приходишь к выводу, что сильное эмоциональное возбуждение, стресс вызываются не обстоятельствами жизни, не грубостью подчиненного, не поведением окружающих, а только нашим отношением к случившемуся.

Что же такое стресс? Стрессом называется обширный круг неспецифических реакций в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. Позднее термин “стресс” стал пользоваться для обозначения реакций организма на любое экстремальное воздействие. И бурная реакция, о которой рассказано выше, явилась стрессом, провоцирующим ряд заболеваний, подавленное настроение. Вялость, пассивность, бессонница – последствия хронического стресса. При очень сильном психическом воздействии на человека или при многократном, на протяжении длительного времени повторяющемся, слабом возникает **хронический** стресс.

Помимо хронического существует острый стресс – результат сверхсильного нервного напряжения. Женщине сорока двух лет без подготов-

ки сообщили, что ее сын погиб в автомобильной катастрофе. У нее артериальное давление подскочило со 120 до 230 мм и осталось на этом уровне. Она стала инвалидом второй группы и не смогла работать. Чрезмерно сильный и продолжительный стресс может вызвать такую реакцию тревоги, что человек или животное погибают. Еще Авиценна (Ибн Сина) тысячу лет назад провел показательный эксперимент. Он привязал к двум столбам баранов. В нескольких метрах от одного из баранов был посажен на цепь волк. Через два дня баран, не выдержав опасного соседства, умер. Второе животное чувствовало себя прекрасно.

В зависимости от вида воздействия на человека возникает как ответная реакция физиологический стресс (на боль, холод, голод, недостаток воздуха) или психологический стресс (результат злости, обиды, зависти, испуга). Психологический стресс, в свою очередь, делится на информационный и эмоциональный.



Менеджер вернулся из отпуска, на рабочем столе три десятка газет, несколько журналов и пять книг. Что прочитать сразу, а что отложить “на потом”? Трудно решить. Это зависит от многих причин, которые заранее предусмотреть невозможно. Возникает неспецифическая реакция – информационный стресс.

Во время второй мировой войны жители городов прятались в подвалах. Они испытывали сильный эмоциональный стресс, который у большинства из них перешел в хронический. То же произошло со многими ленинградцами, перенесшими блокаду.

И тем не менее нельзя сказать, что стресс вреден для человека. Он необходим для адаптации организма к меняющимся условиям существования. Мало того, стресс оказывает благотворное влияние на человека, повышая его работоспособность, облегчая выход из экстремальных ситуаций. Во время этих ситуаций пробуждаются скрытые силы организма

и человек уверенно оставляет позади трудности, которые в спокойной обстановке оказывались для него непреодолимыми. Организм положительно реагирует на легкий стресс от холода и пищевой стресс. Холодная температура и умеренное недоедание будят скрытые силы организма, активизируют его органы и системы, тонизируют человека.

Причины стресса

*Среди влияний, укорачивающих жизнь,
преимущественное место занимают
страх, печаль, уныние, тоска,
малодушие, зависть, ненависть.*

*К Гүфеланд,
немецк. врач-клиницист*

Одной из основных причин стресса является крушение иррациональных (утопических) убеждений. Девушкам с детских лет внушают в семье, в детском саду, в школе, что мужчина, будущий муж, должен быть сильным, смелым, добрым, умным. Об этом же она читает и в книгах. Но спутник жизни оказывается физически слабым, а при ближайшем знакомстве – и не очень умным. Молодой человек убежден, что женщина должна быть чистоплотной и аккуратной, он привык видеть такой свою мать. Однако молодая жена, придя домой, швыряет платье на один стул, кофту – на другой, а туфли разбрасывает по передней. Детей убеждают, что все люди честные и справедливые. Однако воспитательница в детском саду, а потом и мастер в ПТУ проявили очевидную нечестность, а в цеху завелся воришка. Молодой человек растерян. Очень неприятные последствия возникают при столкновении детских иллюзий со взрослой реальностью. Разрушаются убеждения, возникает устойчивый стресс.

Разрушенные иррациональные убеждения вызывают обиду, зависть, возмущение, патологическую ревность. Человек начинает ворчать, злиться. Перестает верить людям, подвергает сомнению честность любого поступка окружающих, постоянно обижается на близких, возмущается несправедливостью руководителей. Такие люди подрывают здоровье свое и близких.

Вторая причина стресса – возрастная. Немало молодых людей, придя на производство, мечтают о невероятной карьере и блестящих успехах, а

когда выясняется, что их надежды нереальны, возникает стресс. Стресс от неудач и рухнувших надежд может быть особенно устойчивым. В середине жизни нередко выясняется, что намеченные рубежи либо не достигнуты, либо были намечены ошибочно. Наступает разочарование в жизни, которая прожита зря и от которой больше ждать нечего. Развивается стресс. И, наконец, после выхода на пенсию, особенно если не удалось воспитать любящих детей, гложет мысль: “Все позади, я никому не нужен”. Нередкая причина стресса старших – духовная черствость, бездумность, ограниченность молодых людей в отношениях со взрослыми, близкими им людьми.

Еще одна из частых причин стресса – резкая смена эмоциональных состояний. Особенно часто это случается, когда радость сменяется сильным горем, т.е. возникает ситуация, которую И.П. Павлов называл “ошибкой”.

Как это ни парадоксально, стресс может быть вызван и избытком положительных эмоций. Медикам известен “синдром Стендаля”. Знакомясь во Флоренции с произведениями художников эпохи Возрождения, Стендаль потерял сознание. Несоизмеримый с возможностями человека объем положительных эмоций может вызвать шоковое состояние. По имени первого человека, случившееся с которым было изучено медиками, болезнь получила соответствующее название.

На возникновение стресса влияют служебное положение и темперамент руководителя. Проведенное на крупных предприятиях России исследование дало следующие результаты.

	Ежедневно испытывают стресс:	
	начальник цеха	директор завода
холерик	40 %	21 %
флегматик	20 %	16 %
сангвиник	13 %	5 %

Частота возникновения стресса зависит и от стиля руководства. При авторитарическом и авторитарном стилях у руководителя, жестко требующего, педантично заставляющего подчиненных выполнять все пункты инструкций, распоряжений, приказов, хотя лично для себя он не считает это обязательным, стресс возникает значительно чаще, чем у коллеги, демонстрирующего демократический и интегративный (соответствующий ситуации) стили управления.

Стремясь избежать стресса, следует полностью освободить себя от дел, которые могут выполнять подчиненные. Старайтесь не делать несколько дел одновременно. Избегайте мелких замечаний по несущественным вопросам. Не вмешивайтесь в дела подчиненных при каждом неверном действии

или поступке. Недаром говорят: “Делать мелкие замечания – это привычка тех, кто нисколько или вовсе не отличается от посредственности”.

И, наконец, частая причина стресса на производстве – чрезмерная физическая нагрузка или хроническая недогруженность, безделье. В последнем случае работник начинает чувствовать себя лишним, ненужным человеком, теряет самоуважение, страдает его достоинство.

Стадии стресса

Крылатый латинский афоризм: “От яйца до яблока”. У римлян пир начинался с яиц, а кончался яблоками.

Существует несколько стадий развития стресса. Лиса подкрадывается к безмятежно ищущей в траве червячков курице. И вдруг курица настораживается. Она чувствует опасность, хотя почему и отчего еще не знает. Наступила первая стадия стресса – тревога. Но вот наседка увидела хищницу и бросилась наутек. Вторая стадия стресса – бегство или борьба. И третья стадия, которая, очевидно, будет иметь место только в случае, если удалось убежать или победить в борьбе, – истощение.

В стадии тревоги резко увеличивается приток адреналина в кровь, учащается сердцебиение, увеличивается количество сахара в крови, разогреваются мышцы, мобилизуются резервные силы организма и значительно повышается работоспособность человека, животного, сокращается щитовидная железа. Организм подготавливается к эффективной деятельности. Так происходит, например, когда стресс вызван опасной ситуацией, воздействием холода, воздержанием от принятия пищи. В этих случаях стресс “будит” скрытые силы организма, “призывая к оружию”, увеличивая силу, скорость, гибкость движений, которые после ликвидации напряжения, вызванного перегрузками нервной системы, возвращаются к первоначальным величинам.

Стадия борьбы или бегства (иногда замирания, оцепенения) врожденная. Однако у человека эти формы реакции в ходе эволюции заторможены, и организм часто не может эффективно использовать выделившуюся в результате стресса энергию, что приводит к истощению нервной системы, к переутомлению, износу организма, стойкой патологии. При этом, кроме нервной, страдает скелетно-мышечная система. Мышцы на-

прягаются, и кровоснабжение их возрастает. Сокращаются, например, мышцы спины с целью подготовки тела к быстрому рывку с места. Если при этом не происходит действия, а ситуация продолжает оставаться стрессовой, то в крови повышается содержание продуктов обмена веществ и индивид испытывает боль, в данном случае в пояснице.

Современная цивилизация нередко создает условия, при которых можно отказаться от борьбы, вести себя пассивно, а это наносит вред здоровью человека. Страдают сердце, кровеносные сосуды, желудок и другие органы и сосуды тела. Но в этом случае мы констатируем наличие не стрессовой, а дистрессовой эмоции. Если опасность, угроза, обида, обилие информации или, наоборот, полное ее отсутствие оказывают отрицательное, демобилизующее влияние на человека и его деятельность дезорганизуется, он подвергается влиянию дистресса.

Если же человек не капитулирует, не погружается в мир отрицательных переживаний, а активно борется, ищет пути преодоления возникающих трудностей, отрицательная эмоция не вредна. Расторможенность, энергичное противостояние трудностям, активная жизненная позиция благоприятны и с социальной, и с медицинской точек зрения. В концентрационных лагерях выживали активные борцы с несправедливостью, если, конечно, их физически не уничтожали.

И, наконец, третья стадия стресса – истощение. Перенесенное возбуждение, мобилизация и активизация на короткий срок всех сил организма, большой расход жизненной энергии требуют последующего восстановления. При остром или часто повторяющемся стрессе организм некоторое время не может восстановить необходимую для нормальной жизнедеятельности энергию и может развиваться хронический стресс, вызывающий целую палитру заболеваний.

Заболевания, вызванные стрессом

*Кто заражен страхом болезни, тот
уже заражен болезнью страха.
М. Монтень*

В настоящее время наблюдается рост числа заболеваний, вызванных стрессом. Это объясняется социальной напряженностью в стране: появившейся безработицей, постоянными задержками с выплатой зарпла-

ты, неуверенностью в завтрашнем дне, участвовавшими на этой почве конфликтами с подчиненными, разгулом преступности, постоянными локальными войнами. Следствием стресса могут стать неврозы, сердечно-сосудистая недостаточность, язвенная болезнь, сахарный диабет, экзема и другие болезни.

Частота неврозов за последние 60 лет возросла более чем в 20 раз, что является следствием, с одной стороны, ускорения темпа жизни, с другой – возросшей ответственности за результаты работы, за любое принятое решение. Положение усугубляется сложностью современной техники, с которой ежедневно контактирует домашняя хозяйка, рабочий, инженер, исследователь.

Невроз имеет три основные формы: неврастения, истерия и невроз навязчивых состояний. Неврастения у производственников, у руководителей всех рангов встречается наиболее часто. Она сопровождается повышенной раздражительностью, утомляемостью, подавленным настроением, физическим истощением.

Стресс воздействует на щитовидную железу, которая поддерживает иммунитет тела. Вот почему подверженный стрессорным реакциям человек часто болеет. Стресс не всегда приводит к заболеванию, но он, как правило, сопровождается болью в затылке, шее, животе, спине, глазных яблоках, тяжестью в желудке, а при очень сильных эмоциях – тошнотой, рвотой, обильным потоотделением, чувством усталости, дрожью в коленях.

Одна из важнейших функций стресса, помогающих человеку справиться с различными препятствиями, – обезболивание. Гипофиз выделяет бетаэндорфин и различные энкефалины, которые обладают морфиноподобным, обезболивающим действием. При воздействии стрессоров порог болевой чувствительности возрастает, и для ощущения боли требуется раздражитель значительно большей силы.

Стресс не только помогает преодолевать препятствия, но и предотвращает некоторые болезни, например, воспалительные процессы, аллергические реакции. Не случайно в ходе войн солдаты и офицеры редко болеют. Сидя в сырых окопах, форсируя реки в промозглые осенние и зимние дни, они очень редко простужаются. Существенную роль при этом играет увеличение корой надпочечников секреции противовоспалительных кортикоидов.

Избавление от неприятных последствий стресса

*Счастлив тот, кто слыша хму себе, может
ею воспользоваться для исправления.*
В. Шекспир

Люди давно заметили, что высокие мотивы, благородные цели, альтруизм снижают или вовсе избавляют человека от болезненных последствий стресса. В рассказе “Сверчок” И. Бунин повествует о том, как физически слабый крестьянин в буран заблудился в лесу. Сын, который был вместе с ним, через несколько часов блуждания по глубокому снегу отказался от поисков дороги и упал в снег. Шорник Илья, по прозвищу Сверчок, взвалил сына, который был на голову выше отца, на плечи и, проваливаясь в снег по колено, потащил его к жилью. Через несколько часов он вынес сына к деревне, но тот уже умер. “...Не пойму я того, – спросила кухарка, – как ты сам-то в такую страсть не замерз?” – “Не до того было, матушка, – ответил Сверчок”. Вот именно, “не до того”. Когда человек думает о спасении близких, старается оказать помощь другим людям, стремится к высокой цели, а не сосредоточивает всю свою деятельность на личном благополучии, он не испытывает неприятных последствий стресса.

В одном из концлагерей венгр Фэлуди организовал литературно-исторический кружок. После каторжной работы на лесоповале, изнуряющих голода и холода заключенные валились на нары. А несколько энтузиастов, преодолевая усталость, преодолевая сильное желание лечь и заснуть, занимались в кружке. Через год заключенные из партии, прибывшей в лагерь вместе с Фэлуди, умерли. Остались в живых только те, кто недосыпая, расширял свой кругозор, приобретал гуманитарные знания. Они ставили перед собой светлую цель, для достижения которой не жалели усилий, и, как это ни парадоксально, загружая себя дополнительной работой сверх всякой меры, остались живы. А вот когда человек сдается, пасует перед трудностями, обижается, ведет себя пассивно, он обязательно испытывает неприятные последствия стресса.

Вообще способность справиться с напряжением в течение нескольких минут – основное условие сохранения устойчивого жизненного тонуса и биологического здоровья. Чтобы избавиться от стресса, целесообразно плотно и вкусно поесть, особенно помогают мясо и острые приправы. Кроме того, хорошо успокаивают ритмичные жевательные движения. При-

чем особенно ценно научиться нейтрализовать стресс в момент его “за-рождения”. В этом случае опасных последствий не бывает.

И никогда не забывайте, что источник стресса вы сами. Избежать неприятных последствий стресса можно, занимаясь физическим трудом, физкультурой, слушая музыку. Одним словом, отвлекаясь от причины, вызвавшей стресс, если мы не капитулируем, не погружаемся в мир отрицательных переживаний, негативная эмоция не вредна.

Есть такая индийская притча. У крестьянина сбежала единственная лошадь. Ему сочувствовало все село. “Как же ты теперь будешь жить? – сокрушались соседи. – Какое несчастье!” – “Ничего особого не случилось, – отвечал крестьянин, – сбежала лошадь, я ее найду”. Через день лошадь вернулась и привела с собой крепкого жеребца. “Какое счастье, – радовались за земляка крестьяне. – Как тебе повезло!” “О чем вы, – недоумевал крестьянин. – Была одна лошадь, теперь две. Если не найдется хозяин, кормить придется обоих”. Сын крестьянина поехал кататься на жеребце. Свалился и сломал ногу. “Ах, какое горе”, – сочувствовали бедному отцу родственники и соседи. “О чем вы? – удивлялся тот. – Сын заболел, обычное дело. Полежит, выздоровеет”. Через несколько дней началась война. Всех юношей забрали в армию, а парень со сломанной ногой остался дома. “Как тебе повезло!” – радовались и завидовали земляку односельчане. “Почему повезло? – удивлялся крестьянин. – Выздоровеет сын и его заберут”.

Из этой притчи мы узнаем, как относились к родственнику и соседу крестьяне. Они переживали. Жили в мире эмоций. А герой рассказа жил спокойно, не отвлекаясь на переживания. Он просто анализировал случившееся и, если надо, принимал меры.

Привыкание к той или иной ситуации облегчает стресс. Готовясь к восхождению на Эверест, российские альпинисты привыкли дышать разреженным воздухом в барокамере. В результате на высоте более 8 тысяч метров, где воздух сильно разрежен, они шли без кислородных приборов и не испытывали стрессовых напряжений.

Человек, выросший в оранжерейных условиях, испытывает сильный стресс при простом конфликте с незнакомым человеком. Тот же, для кого такой конфликт не редкость, переносит его без последствий, переставая думать о случившемся сразу после ссоры. Иногда даже, наоборот, привычная ссора может предупредить стресс. Так, японки считают, что легкий скандал с детьми и мужем помогает избавиться от отрицательных эмоций.

Избавиться от тяжелых переживаний помогают утверждения или вопросы, которые страдающий может задавать самому себе: “Будет ли случившееся волновать меня через месяц, год?”, “Стоит ли это того, чтобы так переживать?”, “Наверное, стоит забыть это и надеяться на завтрашний день”, “Сейчас все выглядит плохо, но ведь завтра это пройдет”.

Очень хорошо при обиде, раздражении, возмущении переключить внимание, а для этого лучше всего совершить несколько разнородных действий. Например, медленно пройти в одну и другую сторону, делая, скажем, на 2 шага вдох и на 4 шага выдох. При этом большее внимание следует обращать на выдох, который дает мягкий, успокаивающий эффект. Движение, дыхание, подсчет шагов целиком занимают внимание человека и быстро успокаивают его.

Самомассаж может погасить сильное эмоциональное напряжение. С этой целью хорошо выполнить поглаживание, растирание бровной области, шеи, челюстей, плеч, ступней ног. Но наибольшее количество биологически активных точек расположено в затылочной части головы. Круговые растирания ладонью этой области могут быстро успокоить, особенно если массируя думать о чем-то приятном.

Нередко специалисты-психиатры лучшим средством против депрессивных состояний называют секс. Он особенно помогает весной, когда традиционно не хватает витаминов, мало солнечного света, имеют место частые перепады температуры, ожидание близкого лета нарушается неожиданными холодами, выпадением снега. Занятия любовью стимулируют человека, поднимают тонус организма, являются прекрасным анти-депрессантом.

Один из эффективных способов борьбы со стрессом применяет ставший благодаря своей коммерческой деятельности известным Жан Лапиколло. Пожалуй, его способ можно было бы назвать “Эффектом негативного внушения”. К ногам человека, стоящего на краю пропасти, привязываются резиновые жгуты или упругие лианы. Человек бросается или его сбрасывают в пропасть с большой высоты. Привязанные к ногам опоры, как пружина, возвращают его к месту старта. Мощная нервная встряска закаляет, упражняет человека, после нее повседневные стрессы кажутся пустяками, мелочью.

Стресс и пол

*Женщины смягчают нашу
нервозность, наш повышенный
индивидуализм; они возвращают нас в
лоно человеческого рода.
М. Баррес,
французский писатель*

Женщину обычно дают в помощь мужчине, а я бы сделал наоборот: мужчин давал в помощь женщинам. У женщины много достоинств. В частности, она легче переносит стресс. В Финляндии проверили, как влияет стресс на реакции организма при длительном и интенсивном напряжении. Как сказывается длительное и интенсивное напряжение на мужчине и женщине? Есть ли здесь какая-нибудь разница? Если есть, с чем она связана, от чего зависит? Эти вопросы имеют большое практическое значение. Ответ на них поможет подготовить к противостоянию стрессу “слабый пол” и дифференцированно, с меньшей затратой нервной энергии вести представителей обоих полов на преодоление трудностей, препятствий.

Выпускные экзамены в средней школе Финляндии проводятся в течение недели, по 6 часов в день. Полученные оценки очень важны для будущей жизни. От них зависит возможность учиться в университете, увеличиваются или уменьшаются шансы добиться успеха в конкурентной борьбе за высокооплачиваемую должность. В день экзамена увеличивается выделение адреналина и у юношей, и у девушек. Но у девушек значительно меньше. А у 1/3 представителей прекрасного пола сдача экзамена вообще не влияла на выделение адреналина. Проверка показала, что низкая оценка не играла для них особой роли, не сказывалась на дальнейшей жизни, так как у них были другие жизненные цели: выйти замуж, создать семью.

Девушки в большей мере реагировали на экзамены, попадали в стрессовую ситуацию, когда мечтали о профессиональной карьере или когда экзамен был настолько сложным, что справиться с ним было можно только за счет максимального использования своих возможностей.

Но у юношей во всех случаях последствия экзамена сказывались в большей степени, так как они более прямолинейны, в значительно большей степени настроены на победу, профессиональная карьера для них не только престижна, но и жизненно необходима.

Шведских исследователей интересовало, будет ли женщина, выполняющая мужскую работу, реагировать на стресс так же, как мужчина? У женщин-технологов с высшим образованием так же повышался при стрессе уровень гормонов в крови, как и у их коллег-мужчин. В раннем детстве интересы полов разнились. Девочки играли в куклы, мальчики поголовно были офицерами или генералами. Но годы и профессия разницу сгладили. В свободное от работы время у тех и других одинаковые интересы. Мало того, у мужчин отмечается некоторый рост чисто женских интересов, а у женщин - мужских.

А вот психологическая разница осталась. Мужчины преувеличивали свои успехи в труде, свои способности, внешний вид, место в коллективе. Женщины оценивали себя более адекватно. Женщины реагировали на стресс более разнообразно, использовали свои ресурсы более экономно. Видимо, это потому, что они не так честолюбивы, у них более широкая сфера интересов, они более ориентированы на взаимоотношения, чем на служебную карьеру.

Эти наблюдения подтверждены отечественными специалистами. При посещении с маленькими детьми поликлиники и особенно при осмотре ребенка врачом у обоих родителей увеличивалось выделение гормонов, но у мам и бабушек в значительно большей степени. Здесь, видимо, две причины. Во-первых, воспитание детей – компетенция в основном женщин, и, во-вторых, эстроген (женский половой гормон) препятствует выделению адреналина.

Таким образом, исследования подтвердили старые наблюдения: стресс зависит не от ситуации, а от того, как человек к этой ситуации относится. Шведские психологи предложили тест на интеллект 35-летним промышленным рабочим, мужчинам и женщинам. Уровень адреналина в крови поднимался только у мужчин. А результаты женщин при проверке на интеллект были не хуже, а даже несколько лучше, чем у мужчин. И опять женщины были удовлетворены работой, а мужчины надеялись, что удачная сдача экзамена позволит им добиться повышения по службе. Можно предположить, что при одинаковом отношении мужчин и женщин к экзамену имела бы место идентичная реакция на стрессовую ситуацию.

Однако есть мнение, что женщинам помогает преодолевать стресс гормон окситоцин. Он, как и адреналин, вырабатывается и у мужчин, и у женщин. Но в женском организме он усиливается половыми гормонами, а в мужском — подавляется. Он помогает женщинам эффективно снимать стресс. Кроме того, придя домой после работы, женщина занимается детьми или

хозяйством, что также быстро отвлекает и успокаивает. Мужчины же чаще уединяются, что не способствует выходу из стрессовой ситуации.

Подводя итог, можно сказать, что легкий стресс играет положительную роль в жизни человека и животных, позволяя в короткие промежутки времени мобилизовать все силы организма на борьбу с опасностями, трудностями, препятствиями. Стресс позволяет обнаружить черты, свойства, которые в спокойной обстановке вообще не проявляются. Кратковременные отрицательные эмоции приносят пользу. Они мобилизуют внутреннюю энергию, помогают, преодолевая трудности, достигать цели и, таким образом, улучшают настроение и самочувствие человека.

Однако острый и хронический стрессы опасны для здоровья, для жизни. Их следует избегать, не допуская перенапряжения нервной системы, за которым неизбежно следуют многие заболевания. Сейчас принято считать, что 50% посетителей районных поликлиник нуждаются не столько во вмешательстве врача, сколько в помощи психолога.

Упражнение

Заполняйте прилагаемую таблицу ежедневно в течение недели по вечерам. Ставьте плюс против тех пунктов, на которые даете утвердительный ответ. Каждый плюс дает одно очко. В конце недели суммируйте итог.

Фактор риска	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье	Очки
1. Сон недостаточный или плохой								
2. Испорченное настроение по дороге на работу или домой								
3. Испорченное настроение на работе								
4. Неприятная работа								
5. Чрезмерный шум								
6. Более 3-х чашек крепкого кофе								
7. Более 10 сигарет								
8. Слишком много спиртного								
9. Слишком мало физической активности								
10. Слишком много съедено								

Фактор риска	Понеде- льник	Втор- ник	Сре- да	Чет- верг	Пят- ница	Суб- бота	Воскре- сенье	Оч- ки
11. Слишком много сладостей 12. Личные проблемы 13. Сверхурочная работа 14. Испорченное настроение 15. Сомнение в качестве своей работы 16. Головная боль 17. Сердечная слабость 18. Боли в желудке								

1–20 очков. Положение нормальное. На всякий случай проверьте себя в течение еще одной недели, так как ваше субъективное восприятие “слишком много” или “слишком мало” может оказаться недостаточно объективным.

21–40 очков. Пока ситуация не слишком тревожная, но уже необходимо обратить внимание на пункты, давшие очки. В скором времени они могут перерасти в серьезную угрозу.

41–60 очков. Угроза налицо. Если в самое ближайшее время вы не примите решительных шагов к изменению своего образа жизни, то вас ожидают крупные неприятности.

Свыше 60 очков. Ваше здоровье в серьезнейшей опасности. Необходимо пункт за пунктом проанализировать заполненную вами таблицу и немедленно заняться своим здоровьем.

Стоимость программы
\$150 по курсу ЦБ РФ
на день оплаты
Демо-версия или можете
скачать по адресу:
www.TOP-personal.ru

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская поддержка Андреевой В.И.
(автор bestsellerа 90-х годов, книги «Делопроектирование»)
Пятнадцать версий программы «Делопроектирование»
используют свыше 3000 фирм

Назначение и область применения программы
Целью данной программы является автоматизация процессов документооборота
современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает
организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании
действующих стандартов и нормативов, современной технологии делопроизводства,
при этом обеспечивая процесс делопроизводства.

- Планирование регистрации, редактирование и архивизация документов;
- Контроль исполнения документов;
- Планирование создания документов различного назначения по действующим стандартам
наблюдая с использованием пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и ввод на печатающие устройства входных форм в виде электронных
таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-14, 964-40-15

ЗАО «БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-САНКТ»
WWW.TOP-PERSONAL.RU

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться
на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

СТРЕСС? ДА ЧТО ВЫ, АФФЕКТ!

«Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью», - считает один из крупнейших менеджеров мира американец Ли Якокка. Раздражение, аффект недопустимы в поведении руководителя. Но решительность, твердость, обязательность необходимы. Тот же Якокка всегда придерживался принципов демократии, скажем, давал всем участникам любого совещания высказаться. Но только до момента принятия окончательного решения. Когда же этот момент наступал, действовал прямо по-чапаевски: «О'кей, я всех выслушал. А теперь послушайте, что мы будем делать...»¹.

Эмоция не подконтрольна сознанию

*Тогда на землю я упал
И в иступлении рыдал,
И грыз сырую грудь земли,
И слезы, слезы потекли
В нее горячею рекой...
М.Ю. Лермонтов*

В приемной директора завода не протолкнуться. Встречи с «самим» ждало множество людей.

– Как он? – шепотом спросил сидящий у самой двери пожилой рабочий.

– Директор-то? А как накатит. Крутенок, накричать может. А того, кто помоложе, и по носу щелкнуть. Но отходчив. Оттает – душа человек, все твои грехи забудет, – ответил один из ожидающих.

– Отличный человек, – подключился к разговору другой посетитель. – А накричит, не беда. Брань на вороту не виснет.

Так ли это? Видимо, нет. Человек надолго сохраняет впечатление о пережитых неприятностях. Оскорбления не дают покоя, «теребят душу». Обиды напоминают о себе, оживают под воздействием обстоятельств, схожих ситуаций или просто так, без видимой причины.

¹ Якокка Ли. Карьера менеджера. - М., 1990. - С. 77.

Унижения ухудшают настроение, а это немедленно сказывается на работе, на количестве произведенной продукции, на качестве труда. Грубое оскорбление, ЧП на производстве могут вызывать аффект, ситуацию, когда личность находится в плену своих переживаний и деятельность ее становится неэффективной или малоэффективной. Аффектом называется бурная кратковременная вспышка, вызванная резким изменением жизненно важных для индивида обстоятельств и приводящая к хаотическим движениям или оцепенению и изменению в деятельности внутренних органов и систем организма человека. Если стресс - состояние спада, подавленности нервной системы, то аффект более сильная, бурная эмоция взрывного характера, неподконтрольная сознанию.

Руководитель не может забывать, что в условиях угрозы жизни, оскорбления самолюбия большинство людей не могут работать устойчиво и продуктивно. По данным американской психологической ассоциации, в напряженных условиях боя только 25% солдат и офицеров действуют активно и адекватно на передовой. При этом надо учесть, что военнослужащих активно готовили к боевым действиям. Экстремальная ситуация для них не является неожиданной. В мирное время психическая неустойчивость особенно часто выявляется в аварийной обстановке. В результате аффекта возникает ажитация (беспокойство, тревога) или кратковременный ступор. Пульс при этом повышается до 160–180 ударов в минуту и выше. Эмоциональный тонус колеблется от сильной эмоциональной возбудимости до эмоциональной тупости.

Отличительные особенности аффектов

*Доказывая свое мнение и опровергая
другие, если они ошибочны, будь сдержан
как в словах, так и в выражениях.
Ф. Честерфилд*

Аффект характеризуется прежде всего большой интенсивностью и бурным внешним выражением. От грабителя или дикого зверя человек может в панике бежать, ни о чем не думая, выбирая далеко не самую безопасную дорогу, или застыть на месте в полном оцепенении. Как только на пульте управления одной из крупнейших ГЭС страны стали появляться сигналы,

сообщающие о надвигающейся аварии, о возможном прекращении подачи энергии на важнейшие промышленные объекты области, дежурный оператор полностью отключился. Он перестал отвечать даже на телефонные звонки, не реагировал на действия окружающих, не отдавал никаких распоряжений. Оперативный дежурный молча покинул диспетчерскую и также не участвовал в предупреждении аварии. Оба они окончили институт с красными дипломами. Но один из них испытал ажитированную реакцию, другой - эмоциональный шок¹.

Аффект имеет диффузный характер. Он захватывает целиком всю личность. В частности, полностью попадает под влияние аффекта сознание. Его объем суживается и ограничивается очень небольшим количеством восприятий, тесно связанных с предметом или явлением, вызвавшим аффект. Сильный аффект может кардинально изменить направленность, установки личности и привычки поведения.

Аффект снижает сознательный контроль за собственными действиями. Человек не осознает, что он делает, не контролирует свои поступки, не способен держать себя в руках. Демонстрирует деструктивное поведение по отношению к окружающим. Сужение объема сознания происходит из-за освобождения подкорковых центров от сдерживающего и регулирующего влияния коры. В годы Великой Отечественной войны на мостике подлодки находилось несколько человек.

– Мина по носу, – доложил сигнальщик.

– Право на борт! – мгновенно среагировал вахтенный офицер. А все остальные, находящиеся на мостике, оцепенели. Они не только не отреагировали на опасность, но и не могли вспомнить детали случившегося в дальнейшем. И это можно считать благополучным исходом. Ведь при неблагоприятных обстоятельствах кратковременные аффективные реакции могут приводить к глубоким психическим нарушениям, а иногда и к болезни.

Характерная черта аффекта – его кратковременность. Как каждое чрезмерно интенсивное психическое состояние, аффект не может длиться долго. Бурная вспышка заканчивается умиротворением и покоем, реже переходит в психическое расстройство, в длительную обиду на виновника аффекта.

¹ Лебедев В.И. Психология в управлении. - М., 1990. - С. 52.

Причины аффекта

*Тщеславу и доброта, и мудрость кажутся
гнусными; грязь и только грязь по вкусу.
В. Шекспир*

Наиболее частая причина аффекта – неожиданное экстремальное воздействие. Эта причина может выбить из колеи даже очень сильного, опытного человека, закаленного представителя опасной профессии. В 1972 г. американский «боинг» с несколькими сотнями пассажиров на борту шел на посадку и вдруг, не доходя 1,5 км до аэродрома, задрал нос и с высоты 100–150 м упал на жилые дома в районе аэропорта и взорвался. Экипаж и пассажиры погибли. Что же произошло?

Готовясь к посадке, пилот выдвинул интерцепторы – пластины, помогающие гасить скорость. В этот момент руководитель полетов резко потребовал идти на второй круг, так как посадочная полоса оказалась занятой. Летчик не ожидал этого приказа, его ошеломила тон руководителя, и он включил двигатели на полную мощность, забыв убрать интерцепторы. Этот случай еще раз показывает, как осторожно следует отдавать приказание в экстремальной обстановке.

Одна из причин аффекта – неподготовленность отдельных представителей коллектива, персонала организации в целом. Военные историки давно отмечают, что обстрелянные солдаты реже испытывают аффект и не так часто гибнут, как молодые, недостаточно обученные призывники. Аффект заставляет новичка забывать обо всем на свете и убегать из-под обстрела, вместо того чтобы укрыться от пуль и снарядов в естественной или искусственной нише или пропустить стреляющую боевую машину через себя.

Представителей большинства профессий, начиная от учителей, врачей и кончая милиционерами, пожарниками, военнослужащими, необходимо учить вести себя в экстремальных ситуациях, многократно их проигрывая. Значительно чаще, чем у других, аффект возникает у представителей слабого темперамента. Большая эмоциональная возбудимость, слабость процесса торможения не позволяют меланхоликам сопротивляться сильным раздражителям. Для меланхолика воздействие сильного раздражителя чаще, чем у представителей других темпераментов, вызывает различные нарушения поведения. Положение усугубляется тем, что между силой и чувствительностью нервной системы существует тесная связь.

Чем слабее нервная система, тем она чувствительнее, и, стало быть, меланхолик тоньше чувствует раздражители, они производят на него большее впечатление, чаще выбивают из колеи, доводят до состояния аффекта. Известный румынский психолог Я. Стреляу установил, что у испытуемых со слабой нервной системой (высокореактивных) в угрожающей ситуации отмечается определенная дезорганизация поведения и снижаются результаты выполняемой работы. Представители сильной нервной системы реагируют на такую ситуацию спокойнее и, если она не вызывает аффекта, могут даже добиться более высоких результатов в труде¹.

Одна из причин аффекта – фрустрация (психическое состояние, результат реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели). Фрустрация появляется тогда, когда не исполняются определенные ожидания, и человек переживает разочарование. Фрустрация вызывает гнев и агрессию, а эти эмоции могут перейти во враждебность, которую невозможно контролировать, и таким образом вызвать аффект.

И, конечно, причиной аффекта могут стать переутомление, нарушение ритма сна и бодрствования, болезненное состояние.

Аффект и здоровье

*Надо непременно встряхивать себя физически,
чтобы быть здоровым нравственно.*
Л.Н. Толстой

Многочисленные исследования, проведенные на больных гипертонической болезнью, молодых и пожилых, показали, что одной из основных причин болезни является частая злость и сопутствующая ей активация симпатической нервной системы. Усиливает болезнь, ускоряет ее возникновение и осложняет процесс ее протекания сдерживание проявления злости, неумение выразить свой гнев. Таким образом, если подавляется внешнее выражение аффекта, то усиливается его физиологическое проявление. И, наоборот, если человек правильно выражает аффект внешне, выплескивает излишнюю энергию – уменьшается негативное воздействие раздражения на кровеносную систему. К сожалению, в процессе социализации

¹ Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии. - М., 1982. - С. 189.

зации люди отвыкли от открытого выражения аффекта. Возник конфликт между стремлением выразить и необходимостью подавить экспрессию, отрицательно сказывающийся на здоровье человека. Правда, есть мнение, что взаимодействие между аффектом и гипертонией другое. Стронники этой точки зрения утверждают, что чем выше кровяное давление индивида, тем более характерны для него частые аффекты.

Так или иначе, но доказана прямая связь аффекта и гипертонии. Но и это не все. Аффекты вызывают ишемическую болезнь сердца, инфаркты. В 60-х гг. XX века И. Фридман с сотрудниками установил, что к сердечно-сосудистым заболеваниям предрасполагают не столько характер питания или уровень двигательной активности, как считали раньше, сколько личностный стиль поведения, выражающийся в повышенной агрессивности, враждебности, высоких амбициях, частых аффектах¹.

Эксперименты проводились на крысах. Электрические стимуляторы вызывали у подопытных крыс состояние ярости. Вскрытие показало бледную окраску печени как результат аффектов, стимулирующих симпатическую нервную систему.

Сердечно-сосудистые заболевания обостряются в связи с тем, что аффект отводит кровь от органов пищеварения. А это приводит к дистрофии печени. Печень же удаляет холестерин из крови. При больной печени повышается уровень холестерина в крови. Холестерин откладывается на стенках коронарной артерии и затрудняет питание сердечной мышцы кислородом и питательными веществами, что создает угрозу для жизни, вызывая стенокардию, и может привести к инфаркту.

Были обследованы 255 мужчин-врачей, 25 лет назад окончивших институт и заполнявших в то время «Опросник враждебности». Те, у кого враждебность в годы учебы в институте была средней или низкой, заболевали ишемической болезнью в 6 раз реже, чем те, у кого враждебность была высокой. Были обследованы 424 пациента. У 204 из них (48%) выявлен атеросклероз коронарных сосудов. Но у пациентов с выраженной враждебностью атеросклероз коронарных сосудов имел место в 70% случаев².

Очевидно, что неспособность и неготовность выразить свой гнев, сдерживание враждебных чувств ведет к сердечно-сосудистым заболеваниям у многих обидчивых людей.

¹ Freedman J., Wallington A. Compliance without pressure: The effect of guilt. - *Journal of Personality and Social Psychology*. 1967, W - 7 (2), 117–124.

² МакКей М., Роджерс П. и др. Укрощение гнева. - СПб., 1997. - С. 40.

Одна из мишеней аффекта – желудок. Следствие аффекта – усиленное выделение желудочного сока. А гиперсекреция желудка нарушает пищеварение, вызывает язвенную болезнь, гастриты, колиты. Аффект оказывает еще и опосредованное влияние на организм. Озлобленные люди часто болеют, подвержены многим видам заболеваний. Многочисленные исследования Р. Орнштейна показали, что злокачественные опухоли, туберкулез, артриты, осложнения во время беременности чаще имеют место у злобных людей, часто впадающих в состояние аффекта. Такие люди не только чаще болеют, но и умирают раньше других¹.

Аффект и поведение личности

*В страданиях единственный исход –
по мере сил не замечать невзгод.
В. Шекспир*

Можно ли предупредить аффект? Как целесообразно вести себя в конфликтной ситуации? На эти непростые вопросы отвечают результаты исследований последних лет.

За рубежом немало сторонников так называемой «вентиляционной» теории. С их точки зрения отрицательные эмоции генетически обусловлены, и аффект требует разрядки. Сторонники этой теории японцы устраивают специальные помещения, где взволнованный рабочий может поколотить чучело начальника, покричать на него, побросать в портрет мастера, директора тухлые яйца, комки грязи. В магазинах западных стран можно купить за бесценок бракованные чашки, тарелки, которые, рассердившись на супруга, можно разбить, швыряя на пол, в стену. Ряд пособий рекомендуют кричать, выплескивая злобу в безлюдных местах.

Мы не можем согласиться со сторонниками этой теории. Раздражение, крик повышают содержание в крови норэпинефрина. А норэпинефрин повышает диастолическое давление крови, сужая периферические кровеносные сосуды. Распалая себя гневом, яростью человек кумулирует реакцию со стороны сердца, кровеносных сосудов, стимулирует подъем артериального давления. За «разрядку» приходится платить своим здоровьем.

¹ Ornstein R., Galin D. *Physiological studies of consciousness*. - In: P.R. Lee, R.E. Ornstein, D. Galin. New York Viking, 1976.

С точки зрения физиологии, аффект объясняется появлением в коре головного мозга ярко выраженного очага доминантного возбуждения, тормозящего нервные процессы в других участках коры. От этого и происходит «сужение сознания», т.е. сознание отражает только то, что вызвало аффект.

Сторонники теории «смещения» предлагают изливать гнев на «более подходящую мишень». Раздражение на начальника изливать на подчиненного. Ярость, адресованную подчиненному, переадресовать домашнему животному. И с этой рекомендацией мы не согласны. Это временное ослабление напряжения, не помогающее решить проблему, не гасящее конфликт с конкретным человеком, чаще всего не гасящее раздражение, не позволяющее успокоиться, а, главное, наносящее незаслуженную обиду невинному человеку или животному.

Как укреплять психологическую устойчивость

*Сознание своего достоинства делает
чужого человека более скромным,
но вместе с тем и более стойким.
Ф. Честерфилд*

Преодолеть аффект возможно, как правило, только на стадии его возникновения, другими словами, препятствуя его возникновению. Это достигается привычкой избегания вызывающих аффект ситуаций, представлением о тяжести его последствий, выполнением отвлекающих действий, способностью относиться к экстремальным ситуациям с юмором. Трудно, но можно приучить себя не проявлять сильные эмоции в поведении. Если же эмоции постоянно проявляются, они затягиваются и обостряются. Затягивая раздражение, мы его усиливаем, и последствия аффекта становятся все более тяжелыми. Особенно если злость направлена на людей. Люди зеркально относятся друг к другу, и можно ожидать бурной реакции, отпора окружающих.

Укрепляя здоровье, готовясь к неизбежным жизненным бурям, – подерживайте физическую выносливость. При аффекте происходят те же сдвиги в организме, что и при тяжелой физической работе. Тренирован-

ный спортсмен привык выдерживать большие физические нагрузки и сравнительно легко переносит сильные эмоциональные потрясения.

Эффективный прием снятия напряжения и восстановления гомеостатического баланса - дыхание. Глубокое дыхание снабжает организм кислородом и освобождает его от углекислого газа. Продолжительный выдох усиливает успокаивающий эффект. Для снятия напряжения следует сделать вдох (2–3 с), затем задержать дыхание и думать о неприятностях, беде, злом человеке, т.е. о том, что вывело вас из себя (4–6 с). Продолжая думать о неприятностях, выдувайте их из себя, с силой выдыхая воздух до возможного предела, 3–4 с не дышите. Повторите дыхательные упражнения, вспоминая неприятности, пока не избавитесь от тягостных мыслей. Повторите упражнения несколько раз. Сделайте глубокий выдох и перейдите на обычное дыхание. Еще лучше, если есть возможность пройтись, делая вдох и выдох на определенное число шагов, считая их про себя.

Эффективным средством предупреждения аффектов являются приемы преднамеренной регуляции эмоциональных состояний. Работа руководителя, менеджера изобилует сильными эмоциями, которых не всегда можно избежать, а они могут повысить эффективность деятельности или, что бывает чаще, привести к нервному срыву. К этим приемам относится умение произвольно переключать внимание, задерживать выразительные движения, свойственные эмоциональным переживаниям, использовать специальные виды успокаивающего массажа, воздействуя на различные анализаторы цветом, музыкой, словом.

Надо уметь произвольно переключать внимание. Перед выступлением на ответственном совещании, беседой с бастующими шахтерами, ликвидацией ЧП полезно почитать любимые стихи, побеседовать с товарищами на посторонние темы, сыграть партию в шахматы, в бильярд. Путей переключения внимания много. Важно помнить, что нужно приучить себя отвлекаться от мыслей о том, что за тобой наблюдают, что предстоит трудная борьба. Сразу это не получается и только после ряда попыток становится привычкой. Однако надо иметь в виду, что перед решающей борьбой или выступлением отвлекаться нельзя. Непосредственно перед мысленным или реальным действием необходимо целиком сосредоточиться на нем.

Надо уметь задерживать выразительные движения. Эмоции связаны с внешним выражением переживаемых состояний. С целью регуляции эмоциональных состояний целесообразно научиться намеренно подавлять внешние эмоциональные реакции. Задерживая смех или улыбку, мы можем подавить

порыв веселья. Опечаленный, расстроенный руководитель может заставить себя гордо расправить плечи, улыбнуться – и на душе становится веселее. Если мышцы скованны, лицо напряжено, начальник испугался встречи с раздраженными рабочими, инспекцией – рекомендуется расслабить мышцы, заставить себя улыбнуться визави. Это успокаивает, избавляет от эмоционального напряжения.

Произвольно сдерживать выразительные движения легче при взгляде на спокойно ведущих себя людей. Радость, горе и другие эмоции передаются окружающим. Если вы нервничаете, хорошо обменяться несколькими фразами с товарищем, спокойно относящимся к случившемуся. И наоборот, при усталости от меланхолии избавляет присутствие возбужденных, смеющихся коллег, близких, веселое общество.

С целью контроля над эмоциями целесообразно овладеть специальными видами успокаивающего и возбуждающего массажа. Успокаивающий массаж (поглаживания, потряхивания) вызывает приятное ощущение облегчения, избавляет от чрезмерного напряжения, например перед выступлением. Возбуждающий массаж применяется в тех случаях, когда у руководителя подавленное настроение, угнетенное состояние. В основном это энергичные движения, выполняемые с помощью массажиста с целью растягивания и разогревания у массируемого связок, мышц, суставов, и ударные приемы. Такой массаж придает бодрость, энергию, готовность к активной деятельности. Значительную часть приемов успокаивающего и возбуждающего массажа можно научиться делать самостоятельно, без помощи массажиста или товарищей.

Один из путей регуляции эмоций – воздействие на различные анализаторы. Ощущения и восприятия связаны с приятными и неприятными переживаниями. Красный цвет возбуждает человека, синий и зеленый – успокаивают. Черный – угнетает нервную систему. Взгляд вдаль, перспектива, морской горизонт снижают нервное напряжение, успокаивают. Замкнутый горизонт, ущелье в горах, городская улица с высокими зданиями вдоль тротуаров усиливают состояние напряжения, угнетают. Мелодичная музыка, пение птиц снижают напряжение, джазовая музыка, быстрый танец, бравурный марш – возбуждают. Часто даже говорят: «радостная песня», «бодрый марш» – наоборот, «печальная мелодия». Крепкий запах, острая еда эмоционально возбуждают, а тихие, ритмичные раздражители могут даже усыпить.

Если на собрании, совещании, инструктаже шумно, то в состоянии возбуждения не нужно прислушиваться к разговорам окружающих. При-

учайте себя в такой обстановке внимательно слушать спокойный голос выступающего или вспоминать любимый мотив, стихотворение, интересную книгу и т.п.

На эмоциональное состояние можно воздействовать и словом. Специалисты-психологи нередко внушают себе: «То, что я задумал, выполню!», «Я могу!», «Я добьюсь!», «Я совершенно спокоен!», «Разговаривать спокойно, не поддаваться на провокацию!», «Молчать, молчать!», «Я буду слушать собеседника, не перебивая, как бы трудно мне это не было!», «Меня не выведут из себя никакие замечания окружающих!», «Я ни при каких обстоятельствах не буду повышать голос». И делается это повторение заученных формул до тех пор, пока уверенность становится непоколебимой, не остается ни тени сомнений в возможности справиться с собой, вести себя в соответствии с самовнушением.

С целью контроля над эмоциональным состоянием полезно усвоить несколько простейших упражнений медитации (концентрация внутренне направленного внимания, достигаемая мышечным расслаблением и эмоциональным покоем). Одно из этих упражнений «Мысленная прогулка по своему телу». Выполняя его, последовательно переводите внимание с одной части тела на другую. Начинайте с пальцев ног. Последовательно пройдите по всему телу вверх, к голове. Задерживайтесь на каждой точке 10–12 с. Старайтесь не представлять каждую часть тела, а фокусировать на ней внимание так, как будто ваше сознание объединилось с этой частью тела, слилось с ней в одно целое. Вначале вы будете часто отвлекаться, контроль над сознанием будет давать сбои. Но при ежедневных занятиях медитацией утром и вечером через 2–3 недели упражнение станет выполняться без ошибок, и частоту занятий можно уменьшить.

Дополняя медитацию, можно носить резиновое кольцо на запястье или постоянно иметь в кармане дорожный знак «Стоп». Прикосновения к кольцу или дорожному знаку стимулируют потребность вести себя сдержанно.

В исключительных ситуациях аффект мобилизует все силы организма на борьбу с трудностями и может быть полезным.

Есть люди, не испытывающие аффекта в самых сложных ситуациях. Чем они отличаются от других? Высокой культурой поведения. Для того, чтобы преодолеть «сужение сознания», необходимо воспитывать у себя самообладание и выдержку. Люди, особенно дети, нередко сознательно впадают в состояние аффекта. Рвут рубашку на груди, начинают

даться, будучи уверены в своей безнаказанности, с целью воздействия на близких, на окружающих. Чем образованнее и культурнее человек, тем реже он допускает состояние аффекта. Как правило, такой человек не теряет контроль над своими действиями, в любой ситуации демонстрирует высокую культуру поведения.



Стоимость программы
\$150 по курсу 45-55
на диск-оплате
Демо-версия или можно
скачать по адресу:
www.TOP-personal.ru

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская поддержка Андреевой Е.И.
(автор бестселлера 90-х годов, книги «Делопроектирование»)
Популярные версии программы «Делопроектирование»
используют свыше 3000 фирм

Назначение и область применения программы
Целью данной программы является автоматизация процессов документирования современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании действующих стандартов и нормативов, современной технологии делопроизводства. При этом отменяется необходимость работы с документами вручную.

- Исполнение по регистрации, редактированию и архивации документов;
- Контроль исполнения документов;
- Единичное создание документов различного назначения по единому стандартному шаблону с использованием пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и вывод на печатающее устройство исходных форм в виде электронных таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.:(095) 124-65-66, 964-90-15

ЗАО «БИЗНЕС-ШКОЛА ИНТЕЛ-СИНТЕЗ» WWW.TOP-PERSONAL.RU

Деловые журналы издательского дома "Бизнес-школа "Интел-Синтез"

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" -
71852; 70855; 72035;
по Объединенному
каталогу - 29431; 29432.

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" -
47489; 47490;
по Объединенному
каталогу - 40610; 29427.

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" -
72034; 71851;
по Объединенному
каталогу - 45136; 29430.

Подписной индекс
по Объединенному
каталогу - 45192; 29426.

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

ХАРАКТЕР – ВНУТРЕННИЙ ФАТУМ ЛИЧНОСТИ?

*Талант зреет в тиши, характер
закаляется в бурях жизни.*

И. Гёте

Во взаимодействии человека со средой, с другими людьми выявляются множество его индивидуально-психологических особенностей. Многие из них несущественны, кратковременны или не влияют на его отношение к окружающему миру, например бодрость и веселость при встрече с понравившимся молодым человеком, девушкой. Но есть у каждого человека и такие индивидуально-психологические черты, которые проявляются постоянно и отличают одну личность от другой. Это черты характера, выраженные отчетливо, определяющие одна другую и характеризующие стиль действий и отношений к окружающим обстоятельствам и людям. Характер, о котором пойдет речь в настоящей статье, – это основной психический склад человека.

Сильные характеры

*Власть над собой – самая высшая
власть, порабощенность своими
страстями – самое страшное рабство.*

Сенека

В первые дни Великой Отечественной войны в Москве из мастеров спорта – добровольцев были созданы два истребительных батальона, из которых позднее сформировалась отдельная мотострелковая бригада особого назначения (ОМСБОН). Бойцы ОМСБОНа делали рейды в тыл к фашистам, проявляли чудеса героизма и мужества. В одном из боев группа спортсменов была отрезана карателями от своих и после затяжных боев слилась с партизанским отрядом Д. Медведева. Многократный абсолютный чемпион Советского Союза по боксу Н. Королев стал адъютантом командира.

Однажды раненого Медведева Королев выносил на себе несколько километров. А партизанский командир был ростом около 2 метров и соответственно весил. Случилась беда. Когда оба решили, что опасность

уже позади, они, миновав перелесок, вышли прямо на немецкий блиндаж. У блиндажа стояли два солдата и офицер, который потребовал от Королева положить раненого на землю и, подняв руки вверх, подойти к нему. Королёв поднял руки и пошел “сдаваться”. “Голову сверлила мысль, – рассказывал он много позднее автору, – только бы понял командир, только бы не выстрелил в спину”.

Подойдя к врагам, боксер отдал свой автомат офицеру. Тот спустился в блиндаж и стал звонить по полковому телефону. Королёв нокаутировал обоих солдат. Вырвал из-за пояса у ближайшего из них гранату и швырнул в блиндаж. Собрал оружие убитых, взвалил на себя Медведева и через несколько часов вышел к своим. За этот подвиг он был награжден первым орденом Боевого Красного Знамени.

Конечно, физическая сила и спортивная закалка сыграли здесь свою роль. Но главное – характер командира и бойца: первый сдержался и не принял скороспелого решения; второй, рискуя жизнью, подошел вплотную к врагам и, не колеблясь, вступил в неравную борьбу. Так поступают только люди с сильными характерами.

Характером называется совокупность устойчивых особенностей личности, определяющих поведение человека, проявляющихся в его поступках и отличающих одного человека от другого.

История вопроса

*Человек является на свет со многими
наклонностями и чертами
характера, развитие которых в очень
значительной степени зависит от
окружающих условий.
А. Бебель*

Парадоксально, но факт, что требовательный к себе, упорный и настойчивый человек, ученый с сильной волей И. Кант считал, что характер неизменен. В нем нельзя изменить ни единой черточки. Развивая эту мысль, А. Шопенгауэр утверждал, что можно обмануть человека и добиться, что он сделает то, что тебе нужно, но изменить его характер невозможно. Можно, скажем, убедить начальника, что для успешного решения данной задачи целесообразно проявить внимание к подчиненному, но

кардинально изменить его отношение к людям нельзя. Этот начальник не станет добрее, мягче, внимательнее к подчиненным, если эти черты не заложены в нем от рождения. “Если бы человек мог усовершенствовать характер, – считал Шопенгауэр, – то отцы и деды были бы добродетельнее детей и внуков. А этого нет. Мало того, если человек проявил подлость, он навсегда теряет доверие окружающих. А это еще одно свидетельство того, что характер неизменен”.

Смягчал позицию коллег Г. Спенсер. Он считал, что время и среда могут изменить характер потомков, но для этого требуются сотни лет. Ведь характер, по его мнению, завещан предками. Это тысячелетний опыт прародителей, запечатленный в мозгу.

Резко выступил против предшественников математик-философ, французский ученый Ж. Пэйю. “То, что старшие не лучше своих детей, – говорил Пэйю, – значит не то, что нельзя изменить характер, а только то, что к этому не стремятся; никто не будет отрицать, что трус может проявить храбрость, защищая своего любимого ребенка или отстаивая свое богатство”. Но если можно изменить характер хотя бы на десять минут, то где же пресловутая неизменность характера? Характер, способный переродиться на мгновение, не есть неизменный характер, а значит, руководитель может ставить перед собой задачи воспитания характеров подчиненных.

Однако поставить задачу легко, добиться ее успешного решения много труднее. Очень опасно считать изменение характера легким делом. Не добившись успеха, люди отчаиваются и считают совершенствование характера делом безнадежным. Изменение характера – дело долгое, трудное, оно требует терпения и труда. Прав был Г. Плеханов, утверждая, что характер человека изменяется в зависимости от окружающей его обстановки.

Социальное и биологическое в характере

*Упражнения, физью, дают больше,
чем хорошее природное дарование.
Протагор,
древнегреческий философ*

До сего времени нередко говорят о фатальной предопределенности характера. Но это не так. Характер не врожден. Сензитивный период

формирования характера от 2 - 3 до 8 - 10 лет. Однако задатки и в первую очередь особенности нервной системы сказываются на его проявлениях и влияют на формирование его индивидуальных особенностей. Так, два человека с сильным характером могут не походить друг на друга, резко отличаться один от другого. Но один из них может быть горячим, порывистым, а другой – спокойным, рассудительным. Характер проявляется и формируется в делах и поступках человека. Ни одна из идейных, моральных или волевых черт характера не является врожденной. Ни одна способность не передается по наследству.

Однако проведенные нами опросы начальников цехов, директоров заводов и их заместителей (всего 980 человек) показали, что их мнения по этому вопросу неодинаковы. Меньшинство (226 опрошенных) считают главным не врожденные качества, а трудолюбие и прилежание, которые формируются при жизни. Большинство же уверены, что природные данные – основа успехов в управлении людьми. Конечно, темперамент влияет на контакты руководителя с подчиненными. Но он не детерминирует достижения человека в управлении людьми.

В то же время надо иметь в виду, что, например, быстрота реакции имеет врожденную основу. Она определяется латентным периодом, связанным с задержкой сигнала в синапсе, а эта задержка почти не поддается тренировке, так как определяется биохимическими процессами. Также очень трудно поддается коррекции частота движений. Но все это играет большую роль не в работе с персоналом, а в производительном труде, в работе на станке.

Таким образом, не отрицая роли задатков в работе менеджера, мы говорим, что главное – не биологические, а социальные особенности личности руководителя. При настойчивости, упорстве, трудолюбии, систематической работе с литературой, изучении опыта коллег определенных успехов в работе с отдельными людьми и коллективами добьется каждый интеллектуально и физически здоровый человек.

Нет таких биологических показателей, по которым можно было бы однозначно определить характер человека. Человек способен сформировать у себя любой характер. Надо поверить, что это возможно. И взяться за себя сейчас же, не откладывая. Начинаете думать, когда начать, – ничего не получится. Человек становится другим, приобретает сильный характер только когда понимает, что за свою жизнь, за каждый свой поступок отвечает он сам, а не жизненные обстоятельства, не другие люди.

Выразительные признаки характера

*Когда глаза говорят одно, а язык другое,
опытный человек больше верит первым.
Р. Эмерсон, американский философ*

Структура характера: отношение к труду /к своему делу/ — трудолюбие — лень, аккуратность — небрежность, энтузиазм — безразличие к труду; межличностные отношения: общительность — замкнутость, коллективизм — индивидуализм, вежливость — грубость, правдивость — лживость; отношение к себе: требовательность — самоуспокоенность, самомнение — самокритичность, скромность — высокомерие и др.

О характере человека говорят его поза, походка, жесты, мимика. Так, поза, при которой одна рука засунута в карман или за обшлаг пиджака, а другая жестикулирует, голова приподнята, называется “дуче Муссолини”. Эта поза говорит о высокомерии, надменности. Контактируя с таким человеком, держитесь с достоинством и уверенностью. Не раздражайтесь. Старайтесь перевести разговор на темы, в которых собеседник не компетентен.

Если визави сидит верхом, лицом к спинке стула, скрестил руки и положил на них голову, т.е. занял “круговую оборону”, он необщителен, замкнут, агрессивен. Разговаривать с таким человеком лучше стоя, обращаясь к нему сверху вниз, или встать сзади, вынуждая его выйти из укрытия.

Если человек сидит или стоит прямо, внимательно слушает собеседника, не перебивая его, идет уверенно, твердо ставя ногу, не горбясь, не размахивая руками, можно предположить, что он воспитан, организован, дисциплинирован, уверен в себе. Также об уверенности в себе говорит прямой зрительный контакт, благожелательное отношение к словам собеседника.

У агрессивного человека взгляд напряженный, силовой. У подозрительного, недоверчивого — взгляд искоса, украдкой. Сжатые без нервных напряжений губы говорят об аккуратности. Губы поданы вперед, нервно подрагивают — демонстрация слабого характера, обидчивости, плаксивости. Нижняя губа опущена и выпячена, взгляд прищуренный, свысока — свидетельство брезгливости.

Если при улыбке морщится нос, это говорит о кокетливости, сентиментальности. Если смеясь доброй шутке, человек закрывает глаза,

можно предположить его доброту, отзывчивость, готовность в трудный момент прийти окружающим на помощь.

Человек с сильным характером часто держит одну руку в кармане, оставляя большой палец снаружи. Такой человек часто лишен чувства юмора. Контактируя с ним, хорошо быть подчеркнуто вежливым, сдержанным, не провоцировать его на скандал. Сплетенные ноги сигнализируют о стеснительном характере. Чаще такой характер демонстрируют женщины. В общении с ними необходима особая мягкость, сердечность.

Руководитель чаще всего не задумывается о воспитывающем влиянии своей позы, о том, что поза выдает его характерные черты. Так, например, если он облокачивается одной рукой о стол, другой упирается в бок, а тело наклоняет в противоположную сторону – создается впечатление о его высокомерии, самолюбовании. При такой позе очень трудно установить контакт с собеседником. Еще труднее общаться с человеком, когда взгляд его направлен вверх очков, тон менторский, назидательный, поднят чуть согнутый указательный палец.

Однако оценивать характер по мимике и жестам следует очень осторожно. Для правильной оценки берется сумма жестов и подкрепляется внимательным наблюдением за поведением изучаемого человека. Кроме этого, не следует забывать, что жесты не всегда говорят об одном и том же. Подрагивающие ноги могут говорить о том, что человек замерз, ему холодно, может быть, он хочет в туалет. Слабое рукопожатие может быть свидетельством неуважения, но, может быть, у человека ссадина на руке, ему больно.

Наконец, в разных странах и регионах жесты значат не одно и то же. Элементарная “фига” в России и на Украине значит “накося выкуси”. Она же в Бразилии и Португалии – защита. А в Дании и Турции – сексуальное оскорбление. Палец у виска в России и Голландии: “Ты сумасшедший”. В США: “Я знаю, что я сделаю”. А во Франции: “Ты говоришь умные вещи”.

Таким образом, внешние проявления не всегда однозначно говорят о чертах характера. У тихого, мягкого человека может быть железный характер, а у бравого, энергичного, с громким голосом и выразительным взглядом – слабый, при котором он безропотно принимает любое замечание старшего, не имеет собственного мнения, недооценивает свои возможности.

Акцентуация характера

Дикие нравы, примитивные суждения, болезненность происходят от реактивных моделей поведения, а не от врожденных черт характера.
Рон Хаббард

Акцентуацией называется чрезмерное усиление отдельных черт характера при избирательной уязвимости личности к определенного рода психогенным воздействиям и нормальной устойчивости к другим. Акцентуации бывают явными и скрытыми. Чистый тип акцентуации встречается редко. Тем не менее различают целый ряд акцентуаций. Основными, с которыми наиболее часто сталкивается руководитель, на наш взгляд, являются следующие.

Конформный тип. Основная черта людей с такой особенностью характера – это соглашательство с тем, что диктует непосредственное привычное окружение. Они не проявляют инициативы, смелости, решительности и оригинальности в суждениях и поступках. Часто из-за этого, несмотря на эффективную работу, они воспринимаются товарищами как бесцветные, примитивные люди. Их отношения с товарищами улучшаются, если руководителю удастся создать в коллективе такую обстановку, при которой успехам в труде придается серьезное позитивное значение. Для того чтобы избежать частого проявления соглашательской позиции конформного работника, начальнику целесообразно во время собраний, совещаний, любого рода дискуссий предлагать такому работнику высказать свое мнение первым.

Гипертимный тип. Представители этого типа – подвижные люди, легко сходящиеся с другими членами коллектива. Они почти всегда находятся в приподнятом настроении. В группе такие люди стремятся к лидерству, но официальные обязанности их тяготят, они не любят выполнять повседневную мелкую работу. Например, не стоит такого человека назначать бригадиром, ежедневно подводящим итог проделанной работы, но, используя легкость овладения такими работниками непривычным сложным заданием и их стремление к лидерству, можно, с их согласия, предложить остальным членам коллектива обращаться к ним за консультацией в случае возникновения каких-либо затруднений.

Эмоционально-лабильный тип. Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу. Такие люди очень чувствительны как к похвале, так и к порицанию. Их окрыляет даже незначительный успех и подавляет любая неудача. Руководителю важно вовремя приободрить такого слушателя, показать, что трудности, с которыми он сталкивается при выполнении очередного задания, носят временный характер, и наметить пути их преодоления.

Истерический тип обладает чертами характера, которые могут проявляться весьма многообразно: эгоизм, кокетливость, стремление казаться лучше, чем на самом деле, поведение, рассчитанное на внешний эффект, стремление находиться в центре внимания окружающих. Если такие люди не удовлетворены своим реальным положением в коллективе (например, не могут обратить на себя внимание успехами в труде), они прибегают к фантазиям, легко сживаясь с созданными образами. Например, стараются завоевать внимание и сочувствие окружающих якобы имеющимися у них тяжелыми заболеваниями, необычностью биографии или рассказами о невероятных историях, героями или участниками которых они, по их словам, были.

Руководителю важно найти способ дать позитивный выход стремлению такого человека быть в центре внимания. Если он хорошо овладел какой-то операцией, ему можно поручить оказать помощь товарищам или контроль за их работой. Если он не добивается успехов в работе, следует обратить его внимание на то, что этим он сильно проигрывает в глазах окружающих его людей, что даже небольшой прогресс в работе поднимет его в глазах окружающих больше, чем болезни и необычайные приключения.

Аффективно-застойный тип. У представителей этого типа затухание аффекта происходит значительно медленнее, чем у людей других типов. Опасность уже миновала, но представитель аффективно-застойного типа все еще помнит о ней и испытывает те же ощущения, что и в ситуации опасности. Такие люди часто бывают одержимы какой-то одной идеей и ради нее готовы забыть все остальное в окружающей их жизни. Как правило, они склонны настаивать на том, что считают своим правом. В повседневной жизни это проявляется как постоянная уверенность в своей правоте. Люди, относящиеся к этому типу, обычно честолюбивы, но им безразлично, каким образом завоевывается внимание окружающих. В отличие от представителей истерического типа, которые часто прибегают к фантазиям для того, чтобы произвести впечатление, аффективно-застойным нужен реальный успех.

Такое честолюбие часто становится сильнодействующим стимулом для различного вида деятельности людей такого типа. Подчеркивая успехи таких подчиненных в труде, самостоятельности, спорте, руководитель значительно повышает их заинтересованность в соответствующей деятельности.

Экзальтированный тип. Представители этого типа легко восторгаются, восхищаются по причинам, на которые большинство людей не обращают внимания. Они часто улыбаются, испытывают подъем духа, беспричинную радость, счастье. Но в то же время они часто впадают в отчаяние, отрешенно воспринимают значительные события, легко разочаровываются в том, что еще вчера вызывало восторг.

Изменить доминирующие отрицательные установки лобовой атакой, как правило, не удастся. Часто, чтобы человек поверил в себя, стал более уравновешенным, чтобы товарищи стали относиться к нему с уважением, достаточно выявить его сильные стороны. Интеллектуально развитому, много читающему специалисту можно поручить рассказать товарищам о новой интересной книге. Умеющему рисовать – посоветовать оформить стенную газету, выпустить листовку, посвященную какому-нибудь радостному событию. Имеющему золотые руки, предложить наладить станок товарищу, починить оборудование и инвентарь, починить, а может быть, и пошить модную одежду подругам. Желательно почаще обращаться к представителям этого типа по имени-отчеству и на “вы”. Такое обращение убеждает человека, что он – заметное лицо в коллективе, а руководитель не просто уважает его, а относится к нему с особым уважением.

Шизоидный тип. Основная черта представителей этого типа – утрата эмоциональности, замкнутость, духовное одиночество. Эти люди не интересуются жизнью товарищей по работе, безразличны к успехам и неудачам окружающих. Они сдержанны в проявлении своих чувств. Чаще всего пессимистично настроены. Не верят в лучшее будущее, не видят смысла жизни. Естественно, к ним настороженно относятся коллеги, холодно – представители администрации.

В работе с шизоидом можно добиться успеха, заинтересовав его деятельностью, в которой проявятся его способности и он сможет отличаться. Перевоспитание часто рассматривается как борьба с недостатками, как стремление изжить отрицательные черты характера человека, ликвидировать пробелы в поведении, в отношении к товарищам, к работе. Отсюда основными методами воздействия становятся замечания, наказания, “накачки”. А эффективность таких воздействий очень низка, потому что нарушается один из основных принципов воспитания –

опора на положительное в человеке, — предусматривающий формирование у воспитуемого высоких нравственных качеств путем организации интересной для него конкретной деятельности.

Гораздо эффективнее заинтересовать его художественной литературой, поэзией, живописью, музыкой, спортом, общественной работой и систематически отмечать достигнутые им успехи. Переполненный восторгом от своего мастерства, нужности людям, он начнет сначала трудиться радостно и воодушевленно, а затем и изменит отношение к коллегам.

Сенсорный экстраверт. Имеет трезвый и быстрый ум. Поступки разумны и логичны. Отличается спортивной выправкой. Любое упражнение, работу старается выполнить лучше товарищей. Напорист в жизни, общественной работе, в общении. Любит быть в центре внимания. Не любит разговоры о деле, предпочитает действовать. Не терпит нечестности, нарушения установленных правил. Считает своим долгом активизировать окружающих, мобилизовывать товарищей на борьбу за лучшую жизнь, эффективную работу, справедливые отношения с руководством. Когда это удастся, успокаивается, но ненадолго. Любит красиво и аккуратно одеваться. Потенциальный бригадир, староста, физорг.

Сенсорно-этический интроверт. Дружелюбный, постоянно оптимистически настроенный человек. Приветлив с коллегами и начальниками. Внимателен к людям, органически не способен отказать в чем-то товарищу. Не любит выделяться в коллективе, напоминать о себе окружающим пока не нужен. Если чувствует себя плохо, склонен уединиться, чтобы не портить настроение окружающим. Любит удовольствия, с энтузиазмом выполняет поручения старших. С радостью берется за организацию вечера отдыха, спортивного праздника, выпуск стенной газеты. Охотно привлекает к организации и проведению этих мероприятий товарищей. Потенциальный профорг, редактор стенгазеты, боевого листка.

Формирование характера подчиненных

*Ничто ведь само не строится.
Уверен, что скромником и бойцом,
отзывчивым, циником, храбрецом
учатся и становятся.
Эд. Асадов*

Однако даже при определенной акцентуации характера человек при разных жизненных обстоятельствах ведет себя неодинаково. Удивитель-

ная вещь диалектика характера. Надо уметь аттестовать человека, дать ему объективную характеристику. Но это не все. Необходимо прогнозировать поведение подчиненного в разных ситуациях. А это много сложнее. Василий Гроссман в яркой книге «Жизнь и судьба» показывает, как в годы Великой Отечественной войны командир танкового корпуса полковник Новиков оценивал трех своих командиров бригад. Смелый, энергичный полковник Белов может быть использован для стремительного броска. Карпов методичен и нетороплив. Его лучше использовать в защите. Макаров активен, быстр, жизнерадостен. Он хорош и для наступления, и для танкового прорыва. К сожалению, «хотелось, как лучше, а получилось, как всегда».

Оценка была точной, но началась Сталинградская битва, и все повернулось иначе. Макаров ввязался в ненужную частную операцию. Белов топтался полсуток возле второстепенного узла обороны. И лишь Карпов безудержно рвался вперед и первым соединился с танками Донского флота. Различия оказались иными, но не в укор проницательности Новикова. Ему никогда не говорили, что характер следует изучать не только в статистике, но и в динамике, в непростых условиях экстремальной обстановки.

Известный психолог Р. Загайнов установил, что существуют три образа поведения личности в зависимости от ситуации, в которой она находится. Первый образ “замаскированный”, когда человек контролирует себя, умело скрывает отрицательные черты своего характера. Таким человек бывает в незнакомой компании, среди малознакомых людей, которым хочет понравиться. Но выдержать долго этот искусственно созданный образ человек не может. Один раньше, другой позднее переходят в привычный для себя второй образ. Здесь он начинает вести себя естественно, привычно. Таким он бывает в семье, среди близких людей, таким становится в родном производственном коллективе. В третий образ человек переходит, когда усложняются условия его жизни, когда он устал, измотан жизненными трудностями, ожидает неприятного разговора с коллегой, руководителем, женой. В этих случаях он нередко перестает контролировать себя, плохо поддается воспитательным воздействиям.

Характер проявляется и формируется в делах и поступках. В.И. Ленин работал в библиотеке в Лозанне и обратил внимание на товарища из России, который несколько дней внимательнейшим образом, не отрываясь, изучал толстую книгу. “Что вы с таким вниманием читаете?” –

спросил Ленин. “Я воспитываю волю, характер, Владимир Ильич”. – “Читая книгу, нельзя сформировать характер. Видите во дворе турник? Поработайте на нем. Видите крутую гору? Поднимитесь на нее, преодолевая страх, усталость. Это и будет воспитанием характера. Характер формируется в преодолении трудностей, препятствий. Читая и размышляя, вы этого не добьетесь”.

Ленин был прав. Житейские, спортивные трудности, когда они остаются позади, формируют характер. Препятствие для волевого человека – это наковальня, на которой куется характер. Известная всему миру скульптура Е. Вучетича “Перекуем мечи на орала”, воздвигнутая в Нью-Йорке перед зданием Организации Объединенных Наций, вылеплена с фигуры чемпиона мира и олимпийского чемпиона по борьбе Бориса Гуревича. Спортсмен не любил рассказывать, и малоизвестно, что в детстве он был настолько слаб, что в борьбу его брать не хотели. Но он ошеломил тренеров своей удивительной настойчивостью и трудолюбием, железным характером, который помог ему добиться успеха.

В воспитании характера необходимо прежде всего сформировать истинные убеждения, представления и идеалы. Это важнейшее условие формирования сильного характера. Одновременно следует добиваться, чтобы человек не только знал, но и реализовывал свои убеждения в жизни и труде. Его мировоззрение не должно быть оторванным от практики.

Очень удачно сказал И. Гёте: “Лишь тот достоин жизни и свободы, кто каждый день идет за них на бой”. Не надо бояться громких слов. Воспитание деловитости, дисциплинированности, расторопности, активности – это и есть борьба за личность труженика. Эта борьба требует на любом участке создавать условия, при которых нет простоев в работе, когда у труженика заняты и голова, и руки в течение всего рабочего дня. В знаменитом колхозе В.А. Стародубцева есть швейно-полеводческий цех. Когда в поле работают механизаторы, полеводы становятся швеями. А когда свободны механизаторы, они переходят в строительные бригады. “Без работы в руках, без мысли в голове у человека портятся и сердце, и характер, и нравственность”, – справедливо говорит Василий Александрович.

Неотъемлемая черта характера – дисциплинированность, точное соблюдение должностных инструкций, правил работы, норм поведения. Дисциплинированность воспитывается, когда неизменно выполняются требования руководителя, все режимные положения организации. Разумные

требования выполняются многократно. Работа эта строится сознательно. Смысл требований старшего должен быть понятен исполнителям. Работа по воспитанию характера идет непрерывно. Требования выполняются и в будни, и в праздники. И при хорошем, и при плохом настроении руководителя. Все члены коллектива, все руководители предъявляют каждому работнику одинаковые требования. В ходе их выполнения преодолеваются трудности и препятствия.

Воспитывая моральные (доброта, деликатность), эмоциональные (веселость, страстность) и волевые (настойчивость, критичность) черты характера, руководитель прежде всего показывает пример поведения, образец выполнения установленных требований. Он формирует общественное мнение коллектива, поддерживающее идеалы поведения и осуждающее недостатки. Он не забывает об индивидуальном подходе, не упускает возможности одобрить и похвалить лучшие проявления характера и отметить недостатки в поведении людей.

Ничем не заменимую роль в формировании характера играет самовоспитание. Прямой обязанностью руководителя является стремление указать подчиненному наиболее эффективные пути исправления недостатков, эффективные приемы самовоспитания положительных черт характера, преодоления вредных привычек¹.

Не следует забывать, что характер – не врожденное качество личности. Он формируется и совершенствуется в течение жизни. Человек непосредственно участвует в выработке своего характера и сам несет ответственность за его отрицательные проявления. В народе очень верно подмечено: “Посеешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу”.



¹ Подробнее см.: Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать. – М., 1996. – С. 319–331.

СМЕХ — ДЕЛО НЕШУТОЧНОЕ

Управляющий, умеющий и любящий шутить, - всегда кумир коллектива. Как правило, он меньше всего склонен зло подтрунивать над подчиненными: он ироничен прежде всего к себе, остроумен по поводу курьезной ситуации. И вряд ли кто из таких руководителей ставит перед собой цель повеселить коллектив или показаться "своим в доску" - просто это естественная линия поведения человека с чувством юмора, который уважает своих слушателей. Но кому-то отпущен природой этот дар общения, а кто-то, как считает он сам, начисто его лишен. Однако всему можно научиться, даже умению шутить. Попробуйте, воспользовавшись материалом этой главы.

Шутка — регулятор поведения

*Веселье ругают у нас то и дело, хоть
лечит веселье и душу, и тело.*

*Г. Ромен,
немецкий поэт, XVI в.*

Интересная штука — юмор. Кажется, ничего легкомысленнее нет. Подумаешь, шутка, смех. Однако всегда боялись юмора сильные миры сего. Следовали запреты, наказания, а то и казни... Любителям пошутить быстро становилось не до смеха. Но не надолго.

Шутка, насмешка как регулятор поведения и нравов особую роль играет на производстве. Серьезность, суровость рабочий переносит тяжело. В Японии не улыбающемуся начальнику цеха грозит увольнение. Исследования показали, что негативная реакция рабочих на строгое лицо начальника ведет к снижению производительности труда.

Мало того, смех оказывает многостороннее положительное влияние на организм и психику человека. Он, как лечебный массаж, стимулирует все органы человека. Смех снижает кровяное давление, нормализует кровообращение, облегчает процесс дыхания, помогает организму удалять стрессовые гормоны, укрепляет иммунную систему. Смех делает человека менее восприимчивым к боли.

Руководитель, любящий (а еще и умеющий!) шутить, обычно кумир подчиненных. Особенно если он ироничен прежде всего к себе, остроумен в курьезной ситуации, не позволяет себе зло подтрунивать над

подопечными. Если его смех – естественное стремление старшего научить подчиненных не делать трагедий из “быта”: замечаний мастера, ссоры с товарищем, отсутствия престижной вещи, легкого недомогания, проигрыша любимой команды и т.п. – его юмор помогает подчиненным стать оптимистами.

Не следует пренебрегать юмором и по другой причине. Практика показывает – самообладание большинства руководителей не беспредельно. Не многие заканчивают работу без психических отклонений. И если даже начальник обладает способностями йога и подчиненные цепенеют от одного его взгляда, не стоит забывать и о своем здоровье, о более щадящих обе стороны приемах воздействия на исполнителей. И один из самых эффективных приемов – юмор.

Однако один управляющий обладает юмором, а другой – нет. Мало того, в одной бригаде шутка сопровождается хохотом рабочих, в другой – вежливыми улыбками, а в третьей – на нее просто не реагируют. Так, может быть, не умеешь шутить – не шути? Избежишь возможных ошибок. Современная психология отвечает на этот вопрос отрицательно. Стать остроумным действительно нельзя, но научиться ежедневно использовать в работе шутку может каждый руководитель. Для этого необходимо овладеть технологией сатиры и юмора. Это большой труд, но игра стоит свеч.

В народе говорят: смех действует даже на того, на кого уже вообще ничего не действует. Однако чтобы так использовать смех, надо быть оптимистом, т.е. иметь склонность во всем происходящем видеть положительное и ожидать лучшего в любой ситуации. Уметь в случившемся находить положительные стороны, верить в своих подчиненных. Оптимист живет насыщенной жизнью. Он защищен от трудностей и неожиданностей. Он всегда бодр, не мнителен, не удерживает в сознании тревожные мысли о конфликтах с окружающими, о своем здоровье. Он понимает, что боязнь болезни, травмы, неудачи по механизму самовнушения вызывает нарушения в нормальной деятельности организма, ухудшает самочувствие. Он понимает, что если серьезно поверить во что-то, то, во что веришь, становится реальностью. Оптимист рассматривает жизненные препятствия и трудности как наковальню, на которой куется его воля и дальнейшие жизненные успехи. Оптимист всегда бодр и весел. Он живет по японской пословице: “В дом, где смеются, приходит счастье”.

А кроме того, прав был А.С. Макаренко, считавший, что нет ничего на свете противнее несчастного человека. Несчастный человек отравляет всю радость жизни, затрудняет существование. Поэтому, если вы испы-

тываете несчастье, старайтесь сделать так, чтобы его никто не видел. И не забывайте, что личное несчастье всегда преувеличено. Найдите в себе силы думать о завтрашнем дне – это лучший способ победить свое несчастье. В истории колонии Макаренко были случаи, когда безжалостно увольнялись прекрасные педагогические работники только потому, что постоянно “разводили грусть”¹.

Установлено, что в общении с подчиненными трудно переоценить роль и возможности оптимизма и юмора. Смех – одно из средств общения между людьми. С помощью смеха передается нечто другому человеку, и в то же время смех – внешнее выражение внутреннего состояния людей и эмоций. Смеяться можно и оставаясь с собой наедине, например читая книгу.

Известный немецкий философ писал, что боги Греции, смертельно раненные в трагедиях Эсхила, умерли в обличительно-сатирических “Беседах” Лукиана. Римляне считали, что сатира, смеясь, исправляет нравы.

Пользуясь средствами юмора, можно повысить эффективность педагогической деятельности, снять утомление, бороться со скукой. “Смех изначально присущ человеку, и это нечто такое, что можно развивать”, – считает американец Уилл Роджерс, психолог Стэндфордского университета. “Все мы гости на земле, – говорит он. – Так давайте, по крайней мере, повеселимся. Для этого надо общаться с веселыми, жизнерадостными людьми, ведь хорошее настроение заразительно и легко передается окружающим. А кроме того, хорошо раз в неделю составлять список случаев, которые вас беспокоили или выводили из себя”.

А. Гудхарт, американский психиатр, предложил очень мнительной женщине записать, что ее беспокоит. Список оказался значительным. Психиатр предложил ей прочесть все пункты и после каждого говорить: “Ха-ха, всего-то”. Женщина нахмурилась, но стала выполнять задание и вскоре не удержалась от улыбки. А закончив, от души посмеялась.

Юмор повышает эффективность труда. Еще более сильное средство воздействия – сатира. Пользуясь сатирой, можно осмеять непререкаемый авторитет, святыню и вызвать к ним даже презрение. “Смех, – писал А.В. Луначарский, – когда он носит характер презрения, делается стальным оружием, ранящим чрезвычайно глубоко, наносящим неизлечимые раны”².

¹ Макаренко А.С. Собр. соч. - Т. 5. - С. 219 - 221.

² Луначарский А.В. Собр. соч. - Т. 8. - М., 1964. - С. 537.

В арсенале опытного руководителя всегда есть шутка, рассказ, остроумная поговорка, поговорка, улыбка. Он подтянут, бодр, оптимистично настроен. Бодрость и оптимизм заразительны. Они активизируют подчиненных. Постоянная же строгость, раздражение, злое или выражающее недовольство лицо начальника нередко вызывают внутреннее сопротивление, протест подчиненных. Кроме того, раздраженный менеджер перестает следить за собственным поведением и речью, допускает несправедливость в отношении к подопечным, ошибки в произношении слов, фамилий, может стать объектом их насмешек.

Смех, шутка, улыбка благотворно влияют на нервную систему, тонизируют служащих и рабочих. Но это бывает только тогда, когда руководитель, использующий юмор, авторитетен, достаточно глубоко знает свое дело, владеет искусством речи. Особенно хочется отметить важнейшую коммуникативную функцию улыбки. Улыбкой можно выразить спокойное отношение к шутке и даже проказе подчиненного, показать умение держать себя в руках, расположение к кому-либо. Улыбка подкрепляет приветствие, уважение, доверие к собеседнику. В наше бурное время часто как будто бы просто нет причин для доброй, сердечной улыбки. Но не следует забывать, что частая эмоциональная напряженность приводит к возникновению неврозов, хронических стрессов, гипертонии. Чтобы избежать подобных болезней, необходимо чаще улыбаться и стремиться к тому, чтобы в окружении управляющего на работе и особенно во внерабочее время было больше добрых улыбок.

Следует приучить себя всегда, даже в самой напряженной обстановке, уметь видеть комическое, находить противоречия в поведении, реплике, заданном подчиненным вопросе – ведь это один из показателей зрелости руководителя. Но цель шутки – не просто вызвать смех в коллективе. Цель шутки – не забавлять, смешить. Юмор – это способ воздействия на любую аудиторию. С помощью юмора можно управлять групповыми настроениями, создавать условия для коллективных действий, формировать коллектив тружеников.

Большое значение юмору придается за рубежом. А. Модии из США в книге “О смехе, или Целительная сила юмора” пишет, что способность человека смеяться – такой же важный показатель его здоровья, как и все другие, которые проверяют врачи. Человек чувствует себя значительно лучше, когда готов пошутить или посмеяться. Юмор смягчает самые жестокие удары судьбы.

Д. Перрет, американский писатель, почувствовал себя плохо. Вызвали «скорую помощь». Когда писателя клали в машину, большой баллон с кислородом оказался у него между ногами. “С вами все в порядке?” — спросил санитар. — “Да, если вы только резко не затормозите”.

И действительно, быть сердитым, злым невыгодно и абсурдно, так же, как шоферу ломать свою машину или портному рвать пошитое платье. Постоянно сердиться — все равно, что хворать чем-то хроническим.

Очевидно, что одним руководителям использовать в работе комическое легче, другим труднее. Но и тем и другим надо делать это профессионально, не переходя допустимые границы. Следует знать и неуклонно соблюдать основные психологические требования к использованию юмора в работе с подчиненными.

Требования к использованию юмора в педагогических целях

*Мех слов, где есть хоть капля яда,
и в шутку говорить не надо.
А Шукур,
персидский поэт, X в.*

Первое. Не подвергать осмеянию личность человека. Можно посмеяться над отдельной чертой характера, конкретным поступком или высказыванием подчиненного. Нельзя применять старую, как мир, уловку беспринципных людей: вместо того, чтобы опровергнуть доводы собеседника, опорочить, высмеять его самого.

Посмеиваясь над инженером, который был награжден путевкой в круиз вокруг Европы и демонстративно заявлял, что из принципа даже здороваться и говорить “спасибо” будет по-русски, директор фабрики, вызвав веселое оживление в группе и насмешки над славянофилом-лентяем, рассказал о господине Кузовлеве, который плыл на пароходе в Америку. За столом с ним сидел француз, каждый раз обращавшийся с неизменной вежливостью к своему соседу со словами: “Бон апети”. Думая, что француз ему представляется, Кузовлев также вежливо отвечал ему: “Кузовлев”. Церемониал этот повторялся несколько раз, пока Кузовлеву не объяснили, что француз желает ему приятного аппетита. В тот же вечер

Кузовлев первым обратился к французу и сказал: “Бон апети!”. Француз приятно улыбнулся и ответил: “Кузовлев!”

В разговоре с подчиненными необходимо отрешаться от личных симпатий и антипатий. Никогда не унижать зависимых от вас людей! А вот посмеяться над ленью, грубостью, бестактностью, зазнайством, пьянством целесообразно. В бригаде швей-мотористок ежедневно проводилась производственная гимнастика. Летом было жарко. Девушки, выполняя упражнения, сильно потели. Большинство ежедневно после работы принимали душ. А две девушки, наспех переодевшись, убегали на спевки хора, а потом – на танцы. Дезодорант не выручал. Подруги косились на нечистоплотных работниц, дистанцировались от них. Помогало мало. И тогда мастер после работы рассказала бригаде о некоторых указах Петра I. В том числе и о таком: “Замечено, что жены и девицы на ассамблеях, не зная политесу и правил одежды иностранной, яко кикиморы одеты бывают: одев робу и фижмы из атласу белого на грязное исподнее и гораздо и отменно зело гнусный запас распространяют, приводя гостей иностранных в смятение и бегство. Указую впредь перед ассамблеей мыться мылом в бане со тщанием. И не токмо за чистотой верхней робы, но и за исподнею также следить усердно”.

В дальнейшем беседовать с девушками на темы гигиены не было необходимости. Однако многозначительный взгляд, усмешка мастера, сравнение девушек с их не очень чистоплотными предками не только не дало бы положительного результата, но и восстановило бы их против воспитателя. Рассказчик обращается к группе, якобы не имея в виду никого из ее членов, надеясь, что адресат поймет его и сделает нужные выводы.

Второе. Не следует принижать человека, не следует смеяться над тем, что человек не может исправить. Недопустима улыбка, а тем более шутка по поводу необычной фамилии подчиненного, его физической слабости, болезни, полноты, необычных пропорций тела, заикания. Недопустимо высмеивать объект симпатии или любви подчиненного.

– Я слабее подруг, но это не дает бригадиру права называть меня “инкубаторской”, – с обидой жаловалась автору практикантка-учащаяся колледжа.

Хороший совет дает Марк Твен: «Избегайте тех, кто старается подорвать вашу веру в себя. Эта черта свойственна мелким людям. Великий человек, наоборот, внушает вам чувство, что вы можете стать великим».

Третье. Не рекомендуется первым смеяться над собственной шуткой. Рассказывая смешной эпизод, руководитель должен оставаться по воз-

можности сдержанным, иначе он продемонстрирует явно положительное отношение к собственной шутке, продекламирует ее как что-то удивительное остроумное. И может вызвать реакцию, противоположную ожидаемой.

Чувство комического возникает, когда концовка анекдота, рассказа противоречит тому, что было сказано раньше, когда финал, заключение неожиданны. Чем более вероятностный прогноз противоречит действительному ходу событий, тем сильнее эмоциональная реакция. Когда же руководитель начинает смеяться раньше времени, он невольно готовит соответствующий прогноз слушателей. Эффект комического резко снижается. “Если хочешь вызвать слезы, плачь. Но если желаешь насмеяться, самому смеяться нельзя”, — говорит итальянская поговорка.

Четвертое. Недопустимы грубая, пошлая шутка, кривляние, зубокальство. Они — следствие низкой культуры руководителя, недооценки и неуважения личности подчиненных, результат назидательности, ничего общего не имеющей с остроумием. Пошлые и грубые шутки приводят к устойчивому конфликту между начальником и подчиненным.

“Ты чего вертишься? — спрашивает бригадир у паренька-разнорабочего. — Не крути головой, а дело делай”. И через минуту: “Ребята, посмотрите, у всех вши как вши, а у новичка — как злые собаки”.

Взрыв хохота сопровождал “шутку” бригадира. На следующий день молодой человек на работу не вышел.

Выйдя в салон самолета стюардесса объявляет: “Всем пристегнуться”. «А кто не пристегнется?» — спрашивает пожилой пассажир, лихорадочно разыскивая пряжку ремня”. — “Недавно был рейс, сели на полосу не очень удачно, — с улыбкой говорит стюардесса, — так тех, кто не пристегнулся, всех по стенке размазало”. — “А кто пристегнулся?” — с испугом спрашивает старик. “Ну, с этими все в порядке, — продолжая улыбаться, весело отвечает девушка. — Эти все сидели, как живые”.

Очевидно, после таких “шуток” недалеко до инфаркта. Особенно если, как в данном случае, человек пожилой и не очень здоровый.

Примеров грубых, бестактных шуток, до предела возмущавших писателя, немало в произведениях Ю. Германа. Например, известная фраза из книги “Дорогой мой человек”: “Больной, возьмите себя в руки, мы вам сейчасотрежем ногу”.

Бестактность болезненно отражается на людях, провоцирует их на серьезный конфликт с коллегами и руководителями.

Пятое. Не следует смеяться над случайностью, высмеивать непроизвольный промах подчиненного, его забывчивость, неловкость. Такая шутка может больно ранить, вызвать конфликт с руководителем или товари-

щами. Вряд ли можно сказать, что человек обладает чувством юмора, если он смеется над упавшей на ровном месте пожилой женщиной, бегущим по лужам за сдутой ветром шляпой стариком, севшим на сломанный стул и упавшим товарищем.

Чтобы не допустить ошибки, надо различать комическое и смешное. А это не одно и то же. В случае, когда новичок, неверно закрепив в патроне деталь, запорол ее, а доставая заготовку, в кровь исцарапал руки, нет комического эффекта, и бригадир в таком случае не смеется.

Но вот к группе практикантов подходит “бывалый специалист”. Только что он смеялся над допустившим брак товарищем, а теперь с самодовольным выражением на лице предлагает окружающим посмотреть, как надо работать. Включает станок, снисходительно бросает взгляд на зрителей и через несколько минут вынимает... бракованную деталь. Вот это уже комическая ситуация. Тут можно весело посмеяться над неудачником вместе со зрителями.

Недостатки случайные, поверхностные и особенно легко устранимые не могут и не должны быть объектом высмеивания. Ведь если они несознательны, их не надо изживать, достаточно указать на них, и они не будут повторяться, а значит, они не вызовут типичного для сатиры громкого, а тем более гневного смеха.

Шестое. Шутку и юмор, особенно адресованные “трудным” подчиненным молодым людям, живущим в общежитии, лишенным родительской заботы, не удовлетворенным работой, жизнью, лучше облечь в форму дружеской критики, мягкого упрека, но ни в коем случае не высмеивания, наказания. Иронией и насмешкой можно тяжело ранить такого человека, можно усилить существующий уже у него комплекс, вызвать или обострить конфликт с руководителем или с коллективом.

Сатира – всегда форма отрицания и осуждения. Поэтому применение к кому-либо средств сатирического осмеяния – не что иное, как жесткое наказание. Оно может вызвать чувство унижения, стыда, обиды. Шутка в этом случае должна обязательно содержать элементы дружеской и мягкой критики, которая будет, скорее, упреком, чем наказанием.

Седьмое. Позволяя себе шутить с людьми, а без этого руководить очень трудно, надо быть готовым к тому, что рано или поздно шутка раздастся в ваш адрес и в этом случае сердиться, принимать административные меры к шутнику недопустимо. Единственно правильная реакция начальника – посмеяться над собой вместе с подчиненными. Всегда надо быть готовым ответить на острое словцо, не бояться первому посмеяться

над своей неудачей или промахом (это своеобразная форма самозащиты), поддерживать и направлять юмор подчиненных, а не пресекать их стремление шутить, не давать воли мелочному честолюбию.

На пресс-конференции в США по поводу полета советских и американских космонавтов по программе “Союз - Апполон” у А. Леонова с откровенным ехидством спросили: “Не слишком ли дорого обходятся полеты, о которых вы с энтузиазмом рассказываете?” Космонавт улыбнулся и спокойно ответил: “Конечно, дорого. Наверное, и испанской королеве было жалко денег на экспедицию Колумба. Но она их дала. И кто знает, когда бы открыли Америку, если бы королева пожадничала”.

Шутка над самим собой — прекрасная форма самозащиты. Мы знали одного сильно заикающегося преподавателя вуза, который на первой же лекции, увидев улыбки студентов, говорил: “Над заикой смеяться нельзя. Заика от этого болеет и в конце концов умирает”. Иногда к концу занятия добавлял: “Впрочем, извините, об этом я вам уже заикался”. Как правило, этого было достаточно. Посмеявшись вместе с преподавателем над шуткой, студенты переставали замечать его недостаток.

Жаль, что наши депутаты и некоторые руководители государств ближнего зарубежья этого не понимают. А ведь люди давно знали эту особенность смешного. Э. Ретри рассказывает о нравах африканского племени ашанти¹. Племя ежегодно отмечает праздники “апо”. Во время церемонии праздника можно высмеивать и оскорблять любого человека, в том числе вождя племени и главного жреца. Кстати, последний, его звали Те Кеса, рассказал, что стихийное освобождение от чувства ненависти, зависти и антипатии, которое носит в себе человек, оборачивается пользой. После праздника люди успокаиваются, становятся послушнее, спокойнее. Таким образом вождь и жрец выигрывают, хотя вынести проклятия непросто. Но после праздника много проще руководить людьми, которые не таят злых мыслей и чувств, не обсуждают тебя за твоей спиной.

Особенно неприятные последствия имеют место, когда не умеет посмеяться над собой педагог, воспитатель. Учащемуся спортивной школы подарили киноаппарат. С разрешения преподавателя он заснял тренировку, уже на следующем занятии спортсмены с интересом смотрели самодеятельный фильм, хотя у оператора-новичка изображение оказалось нечетким, размытым. Вдруг засмеялся тренер: “Посмотри на себя, - указал он на экран, обращаясь к одному из учеников. - Разве так толкают ядро? Ты же в круге, как слон на паркетe”. Неожиданно для всех рассмеялся

¹ Elliot Robert C: *The Power of Satire*. Prineeton № J. 1960.

метатель. “Ты что смеешься, – возмутился преподаватель. – Тут плакать надо”. “Да это не я, Анатолий Феодосьевич, это Коля вас снял, когда вы показывали упражнение”. – “Что же тут смешного? – повысил голос педагог. – Я же не действующий спортсмен, не подведу команду на соревнованиях”. Очевидно, в данном случае старший не выдержал элементарного испытания юмором.

Однако позволить смеяться над собой можно только при условии, что подчиненный, воспитанник не переступят границу, за которой его смех перейдет в издевательство, в оскорбление старшего. Здесь важно почувствовать эту грань. Если же смех естественен, не злой, а старший обижается, возмущается, о случившемся подчиненные будут помнить долго, а то и прилепят начальнику кличку.

Остался в памяти старый случай, когда руководитель политзанятий оговорился и сказал: “Дочь Маркса и Энгельса”. Слушатели засмеялись. Выступающий, повысив голос, заставил их замолчать и до конца занятий, забыв о теме, читал мораль об уважении к великим представителям человечества. Кличка Дочь Маркса и Энгельса прилипла к нему. А посмейся педагог над собственной ошибкой – и все было бы забыто.

Использовать шутку в воспитательных целях легче, когда знаешь правила конструирования шуточного выражения, приемы юмора.

Но об этом в следующей статье.

Определите, есть ли у вас чувство юмора?

- ☺ Любите ли вы смеяться?
- ☺ Умеете ли вы с юмором выходить из неприятных ситуаций?
- ☺ Согласны ли вы с мнением, что брак – самое смешное в мире?
- ☺ Смеетесь ли вы наедине с самим собой? Когда читаете или смотрите телепередачу?
- ☺ Если вы заметили, что вас обманывают, можете ли не показать вида?
- ☺ Рассказывают вам родные, друзья анекдоты?
- ☺ Если вы находитесь в компании, то стремитесь ли выглядеть самым остроумным?
- ☺ Когда вы в плохом настроении, раздражает ли вас смех окружающих?
- ☺ Из всех жанров предпочитаете ли вы комедию?
- ☺ Считаете ли вы себя человеком с чувством юмора?

На каждый вопрос следует ответить “да” или “нет”. “Да” дает 1 очко. “Нет” – 0 очков. Суммируйте положительные ответы. 6 и более очков – вы обладаете чувством юмора. 5 и менее очков – с юмором у вас плоховато. Вы часто огорчаете окружающих, нередко попадаете в глупое положение.

БУДЕМ СМЕЯТЬСЯ! (ПРИЕМЫ ЮМОРА)

В психологии человека скрыты огромные ресурсы. Зарубежные специалисты-психологи считают, что только за счет социально-психологических факторов производительность труда может быть повышена на 60–80%.

Наши потомки будут удивляться, как можно было многие годы заниматься чисто материальными аспектами труда. Смех имеет прямое отношение к психологии – это здоровье, а смех на работе – это еще и производительность труда.

Воздействовать шуткой на подчиненных

*Сильный удар наносится порокам,
когда они выставляются на всеобщее
посмеяние.
Ж Мольер*

В юные годы, начиная свой трудовой путь, я стал свидетелем случая, о котором часто вспоминал в дальнейшем. В клубе должен был выступать известный в городе специалист. К началу лекции зал был полон. Но после первых фраз, прозвучавших с трибуны, два юноши, видимо, попавшие на занятия по ошибке, двинулись к выходу. Одновременно открылась дверь и стайка молодых девушек впрорхнула в зал и, громко стуча модными тогда каблук-ами-шпильками, двинулась к первым рядам.

– Милые дамы, – сказал лектор, – может быть, вы сядете в последних рядах. Там вам будет значительно удобнее. А кроме того, вы можете ушибиться об уходящих с лекции граждан.

Взрыв смеха заставил девушек тут же опуститься на приставные стулья.

К сожалению, как показывает практика, броня самообладания большинства руководителей не столь прочна. Многие не владеют собой. Не умеют воздействовать шуткой на подчиненных. А ведь еще А.И. Герцен называл смех мощным орудием разрушения. Он писал, что смех Вольтера бил и жег, как молния, что от смеха падают венки и оклады, а чудотворная икона кажется грубой и плохо намалеванной картинкой. Но, чтобы смех так воздействовал на подчиненных, надо знать правила конструирования шутливого выражения, приемы юмора, о которых мы рассказыва-

ем в настоящей статье, прибегнув к классификации, разработанной А.Н. Луком¹ и модернизированной нами.

Ирония

Это категория, характеризующая расхождение намерения и результата, замысла и того, что получилось, она означает: говорить противоположное тому, что думаешь, или “нечто, делая вид, что не говоришь этого”, т.е. называть вещи противоположными именами. М.В. Ломоносов писал: “Ирония есть, когда через то, что сказываем, противное разумеем”². Чем глубже скрыт истинный смысл иронии, тем она язвительнее.

В недавние достопамятные времена, когда открыто говорить об отношении к правительству, к положению в стране, мягко говоря, не рекомендовалось, а посмеяться над всем этим, над собственной жизнью хотелось, среди людей ходило много ироничных шуток, стихотворений. Вот одно из них:

*Везде царит неразбериха,
И смыслом всем наперекор
Культурой ведает ткачиха, законы пишет повариха
И борется за мир майор.
Ну где ж набраться оптимизма?
Когда всего одни штаны,
Здоровья нет, жена капризна
И ко всему еще нависла
Угроза ядерной войны.*

Немецкий писатель Кноблок, используя иронию, показывает, как сложно руководителю установить контакт с подчиненными. Тем самым подсказывая управляющему и предлагая не огорчаться и быть готовым к тому, что всегда найдутся люди, которые любое его действие будут оценивать негативно. Угодить всем невозможно.

Придет на работу вовремя, говорят: “Ишь, прибежал спозаранку, хочет нам очки втереть”. Придет поздно, скажут с иронией: “Начальство не опаздывает, оно задерживается”.

Спросит: “Как жена, дети?” – сует нос не в свое дело. Не спросит – скажут: “Ну и черствый же человек!”

¹ Лук А.Н. Юмор, остроумие, творчество. – М.: Искусство, 1997.

² Ломоносов М.В. Полное собр. соч. – М., 1952. – Т. 7. – С. 256.

Поинтересуется: “Какие есть предложения?” – уже шепот: “Сам никаких не имеет”. Не спросит – “к голосу коллектива не прислушивается”.

Решает вопрос быстро – тороплив, не хочет думать. Решает медленно – нерешителен, перестраховщик.

Требуется новую штатную единицу – раздувает штаты. Скажет: “Справимся своими силами” – недоволен: “На наших костях выехать хочет”.

Обходится без указаний сверху – вольнодумствует. Выполняет указания точно – старый бюрократ.

Начнет шутить – острят: “Без щекотки не засмеешься”. Не шутит – ворчат: “Хоть раз видели на его лице улыбку?”

Держится по-дружески – хочет втереться в доверие. Держится обособленно – сухарь, зазнайка.

Дела идут хорошо – в конечном счете это мы работаем. Снимают за невыполнение плана – поделом, он один виноват.

Парадокс

Это неожиданное, странное высказывание, истинность которого устанавливается не сразу. Можно стандартную фразу, привычную формулировку незначительно видоизменить, и тогда вместо ожидаемой концовки слушатель получает нечто неожиданное, и именно в этом повороте мысли заключается комизм ситуации. Парадокс выражает мысль на первый взгляд абсурдную, но, оказывается, в известной мере справедливую.

Французы говорят: “Сворачивает парадокс куда захочет, рассудок здравый он, смеясь, морочит”.

“Язык дан человеку для того, чтобы скрывать мысли”, – говорил Талейран. Нередко самый упрямый спорщик замолкает и задумывается, услышав такую парадоксальную фразу: “Самое сложное препятствие на пути к самосовершенствованию – уверенность в собственной правоте”.

Однажды настырный журналист спросил у Эйнштейна: “Как делается великое открытие?” “Очень просто, – ответил ученый. – Все знают, что этого сделать нельзя. Приходит невежда, который этого не знает. Он и делает открытие”.

Парадоксально и, как всегда, очень точно ответил А.П. Чехов знакомой даме, когда она пожаловалась на нехватку времени: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

Как-то после инструктажа один из рабочих бестактно заметил начальнику цеха: “Стареть вы стали, Анатолий Фомич”. “Ничего, – улыбнулся руководи-

тель, – силенка у меня еще есть, и не меньшая, чем в молодости”. – “Откуда Вы знаете?” – стушевался грубиян. “У нас на дворе лежит камень. Я не мог его поднять, когда начинал работу на заводе, 23 года назад, не могу и теперь”. Хохот товарищей, улыбка старшего заставили рабочего смутиться.

Уже несколько недель работал в управлении известный в прошлом спортсмен. Его высоченный рост и непропорционально длинные ноги вызывали шутки товарищей и, чего греха таить, начальников. Но дело свое специалист знал, работал старательно, отличался выдержкой и хладнокровием и быстро установил товарищеские отношения с большинством членов коллектива. И все же удивительная невозмутимость нового сотрудника не давала покоя нескольким из его новых коллег. Однажды даже многоопытные сотрудники испуганно насторожились, услышав явно провокационный вопрос одной из женщин: “Николай Федорович, а какой длины должны быть у человека ноги?” После секундной паузы новый инспектор-методист ответил: “Я полагаю, что ноги у человека должны быть ровно такой длины, чтобы доставать ими до пола”. – “Вот это ответ!” – выдохнул кто-то восторженно, и все заулыбались.

Хорошо, когда старший чувствует комизм ситуации и не забывает, что и сам был не идеальным подчиненным. Безболезненной насмешкой, шуткой, находчивым ответом воздействует на подчиненных или порой делает вид, что не замечает нарушения порядка, не принимает экстраординарных мер, а с помощью смешного рассказа, шутки помогает отдельным членам коллектива избавиться от недостатков, исправить ошибку, изменить поведение.

Конечно, в каждом отдельном случае успех парадокса можно предвидеть, но его нельзя гарантировать. Однако хладнокровие старшего, умение посмеяться в трудный момент значительно эффективнее резкости в разговоре с подчиненными, наказания.

Целый свод шуток-парадоксов, известный в научном мире как “Законы Мерфи”, может оказать действенную помощь руководителю в самых различных жизненных ситуациях. Вот несколько из этих “законов”.

“Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случится”, “Из всех неприятностей произойдут именно те, ущерб от которых больше”, “Вероятность того, что бутерброд упадет маслом вниз, прямо пропорциональна стоимости ковра”, “Сломанная машина будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту”, “Конверты и марки, которые вы, лизнув языком, безуспешно приклеиваете к конверту, будут сами приклеиваться ко всем посторонним предметам”.

Разряжают напряженную обстановку в трудовом коллективе предлагаемые А. Блохом законы Чизхолма: “Даже если ваше объяснение настолько

ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно”; “Если вы уверены, что ваш поступок встретит всеобщее одобрение, кому-то он обязательно не понравится”; “Если вы одновременно нажали две клавиши пишущей машинки, то отпечатается та буква, которую вы задели нечаянно”.

Эти парадоксы – прекрасное свидетельство остроумия и готовности посмеяться над своей неудачей, неловкостью, а также демонстрация присутствия духа.

Двойное истолкование

В управленческой деятельности наиболее часто используется простейшая разновидность двойного истолкования – каламбур. Каламбур – игра слов, острота, создающаяся с помощью собственно языковых средств. Большие комедийные возможности появляются при использовании одинаковых по звучанию, но разных по смыслу слов.

Каламбур может быть сердитым и даже злым. Высмеивая подхалимство, инженер ответил каламбуром на обиженное заявление директора техникума, что, несмотря на неоднократные требования, его никто не критикует: “Наш директор велел его критиковать как угодно, но как ему угодно, не сказал”. Вчера я был в налоговой инспекции, ну и досталось же им от меня.

Слова посетителя ресторана, замученного чересчур громкой игрой оркестра, приписывают Бернарду Шоу. Он подозвал официанта и спросил, играет ли оркестр по заказу. “Конечно”, – ответил официант. “Тогда отнесите им фунт стерлингов и пусть они полчаса поиграют в покер”, – напутствовал официанта драматург.

Значительный раздел двойного истолкования (каламбура) – эпиграмма.

*Поэт, не стану лицемерить,
Прослыть ты хочешь русским Беранже.
Я верю, что ты “б”. Я знаю, что ты “же”,
Но Беранже? Нет, не могу поверить.
Автор неизвестен*

Используя этот прием, Л. Михайлов, поэт XIX века, писал так о своем времени:

*Каждый, кто глуп или подл,
Наверное, предан престолу.
Каждый, кто честен, умен,
Предан, наверно, суду.*

Повторение как прием остроумия

Комическое достигается путем повтора каких-то элементов поведения, речи или слов. Но комический эффект при повторении будет только в том случае, если повторение неестественно или нелепо, когда реальная обстановка не требует пережевывания сказанного или когда человек низводится до положения автомата.

В кинофильме Э. Климова “Спорт. Спорт. Спорт” борец сгоняет вес в парной. Доведенный до изнеможения, он опускает голову в шайку с водой, а через некоторое время, не выдержав, начинает потихоньку пить воду. После показа нескольких сцен камера периодически возвращается к шайке, в которой становится все меньше и меньше воды, и с каждым разом в зрительном зале усиливается смех.

Критикуя недалекость некоторых политиков, закрывающих глаза на появление неонацистов в Европе, начальник отдела привел слова Б. Шоу: “Единственный урок, который можно извлечь из истории, состоит в том, что люди не извлекают из истории никаких уроков”.

А один из президентов США Дж. Кеннеди однажды охарактеризовал превозносимую некоторыми нашими органами печати американскую демократию, сопоставляя ее с далеко не безупречной демократией советской: “Демократия весьма относительное понятие. Нередко мы называем чужую демократию демагогией, а свою собственную демагогию – демократией”.

Однажды направлявшаяся в музей группа сотрудников учреждения переходила оживленный перекресток. Увидев, что один из экскурсантов, задрав голову, рассматривает летящий в небе самолет, руководитель сказал: “Анатолий Сергеевич, смотрите, куда вы идете, не то вы придете, куда смотрите”.

Остроумие нелепости

Нелепость кроется в самой ситуации, противоречащей здравому смыслу и нашему повседневному жизненному опыту. Нередко это два взаимоисключающих высказывания, приведенные в одном контексте так, будто они совместимы. Или просто рассказ о неразумном, бессмысленном поведении человека, мешающем нормально жить и работать.

Так, рассказывают о чиновнике закрытого учреждения, который, посвятив себя борьбе за полную секретность родного коллектива, сначала стал ставить на всех документах, в том числе не содержащих государственных тайн, гриф “Секретно”, затем “Сов. секретно”, а уволили его после того,

как на одном документе он начертал предупреждение собственного изобретения: “Сверхсекретно. Уничтожить до прочтения”.

Все, что мы читаем в журнале “Крокодил” под рубрикой “Нарочно не придумаешь”, относится к рассматриваемому приему. Вот одни из множества примеров. Приказ по кораблю: “Матроса Огурцова за систематическую пьянку с работы снять с исполнением служебных обязанностей”.

Однако, как ни странно, безоговорочными лидерами в выдаче подобных перлов являются школьные учителя. Вот несколько иллюстраций: “Школа сейчас частично закрыта на ремонт. Так что входить будете через задний проход”, “Не надо лапать стул”, “Товарищи родители, ваш сын боится козла больше чем меня”, “Думать надо глубже, тщательно пережевывая мысли”, “Нацарапал на парте нецензурное слово в честь одноклассницы”, “Весь урок трахал соседку по парте”, «Сегодня копаем от забора до ужина, с лопатами я уже договорился».

Когда рабочие стали смеяться над выпускником профтехучилища, не сумевшим правильно подсоединить провода к клеммам, мастер рассказал, что это распространенный недостаток. Даже среди больших ученых, известных физиков, неспособность одного из них, В. Паули, обращаться с любым экспериментальным оборудованием у его друзей-физиков вошла в поговорку. Шутники утверждали, что ему достаточно войти в лабораторию, как что-нибудь тут же перестает работать. Такие ситуации даже окрестили “Эффект Паули”. Долго в среде физиков вспоминали случай, когда в лаборатории Д. Франка в Геттингене произошел взрыв. Как потом оказалось, взрыв произошел в тот момент, когда Паули проездом остановился в Геттингене.

Иллюстрацией к этому примеру могут быть и хорошо известные шуточные афоризмы: “Лучше переест, чем недоспать”, “Одни пьют с горя, другие с радости, третьи – с утра”, “Этого не может быть, потому что этого не может быть никогда”. Последний афоризм может быть использован только в небольшой и обязательно хорошо знакомой руководителю аудитории, дружески к нему настроенной, когда кто-нибудь из слушателей упорно не соглашается с очевидными фактами.

Сравнение отдаленному или случайному признаку

Применяя этот прием, сопоставляют совершенно не сравнимые, не похожие один на другой предметы или явления.

“Лучшее средство от перхоти, – говорят французы, – гильотина”. “Учение в юности, что белке твердый корм, – говорит молодым подчиненным, отправляя их на повышение квалификации, мастер станкозавода в г. Сасово Рязанской области, – зубы у белки всю жизнь растут и должны все время стираться твердой пищей, чтобы быть нужной длины, иначе зверек погибнет. Не будете повышать квалификацию, погибнете как специалисты”.

Вообще в разных вариантах этот прием используется в деятельности менеджера довольно часто. Однажды, выступая в отделе технического обучения завода, директор рассказывал о необходимости непрерывного образования для каждого специалиста. Зав. складом не без ехидства спросила, необходимо ли постоянно работать над собой директору, ведь он много лет ежедневно делает одно и то же. Менеджер ответил, перефразировав К.Д. Ушинского, что указывает дорогу и километровый столб, хотя сам стоит на месте, а директор может руководить предприятием только до тех пор, пока учится сам. Доброжелательные улыбки большинства слушателей показали, что ответ удовлетворил аудиторию.

Беседуя с работниками цеха, главный инженер несколько раз сказал, что дружба и любовь хороши в меру. Нельзя вешаться на шею молодому человеку. В девушке всегда должно быть что-то загадочное, таинственное, недоступное. Иначе к ней быстро охлаждаются и наступает печальный конец, разрыв в отношениях. И, увидев сомнение на лицах слушательниц, ироничные улыбки, подкрепил свой тезис остротой: “Любовь, как чай, – говорят в народе, – хороша, пока горяча, крепка и непереслащена”.

Иногда для сравнения берется не сходство, а различие. К. Маркс, показывая сложность категории стоимости, сравнивал ее со... столом: он говорил, что стол не только стоит на земле на своих ногах, но становится перед лицом всех других товаров на голову, и эта его деревянная башка порождает причуды, в которых много более удивительного, чем если бы стол пустился танцевать.

Этот прием часто использует в своих миниатюрах М. Жванецкий. “Они так любят свою страну, – говорит он об определенной категории молодых людей, – что за командировку в Женеву с профессором или мюзик-холлом жизнь отдадут, маму разоблачат, дядю волосатого облизнут”.

Доведение до абсурда

При этом приеме сначала как бы соглашаются с мыслью собеседника, затем краткой оговоркой изменяют смысл произнесенной фразы, превращая ее в нечто совершенно алогичное, часто комическое.

“Трудные, очень трудные ребята, — рассказывала друзьям о своей работе учительница вечерней школы. — Уже на первом уроке не хотят слушать, разговаривают, перебивают не только друг друга, но и объясняющего им учебный материал преподавателя. А на перемене, случается, и брань услышишь, и драку увидишь. Ничего святого нет в таких молодых рабочих”.

“Вы мне напомнили об американском изобретателе, представившем техническому совету компании “Дженерал Моторс” проект нового облегченного мотора с алюминиевыми, вместо стальных, поршнями”, — перебил преподавателя молодой инженер. Один из экспертов сделал изобретателю замечание: “Поршень из алюминия работать не будет. Он сделан без учета технических требований, вопреки законам механики. Ведь в цилиндре двигателя слишком большие нагрузки и трение”.

— Уверены ли вы в этом? — спросил изобретатель.

— Конечно, ведь я работал на заводе инженером.

— У меня нет сомнения, что вы работали на заводе инженером, но я уверен, что вы не работали поршнем в двигателе, — парировал изобретатель.

— Какие у вас основания утверждать, что у ваших учеников нет ничего святого? Вы сами были трудной ученицей? Вы учились в вечерней школе? Откуда вы доподлинно знаете, чем живет, чем дышит молодой рабочий? Что у него за душой?

Очевидно, победу в споре одержал не педагог.

Неловко повернувшись, подчиненный сбросил со стола начальника отдела вазу, которая упала на пол и разлетелась на множество осколков. Начальник, увидев испуганное лицо виновника случившегося, улыбнулся и сказал: “Дело сделано, и ничего не изменишь. И это единственное утешение, как говорят в Турции, когда отрубят голову не тому, кому следует”. Улыбнулся и подчиненный: “Не сердитесь Петр Петрович, я достану вазу не хуже разбитой...”

Опытные руководители знают: никакой выговор, никакое самое серьезное наказание не способны вызвать у подчиненных такое чувство раскаяния, как это может сделать шутка.

Пожилой рабочий ударил ученика и застыл, занеся руку для очередного удара, когда увидел подходящего начальника смены. “Извините”, – выдавил он сквозь зубы.

“Ваше извинение напоминает мне английский рассказ. Суть его проста: “Извините, сударыня, если я причиняю вам некоторые неудобства”, – сказал грабитель, загоня пожилую леди в растопленный камин”.

Одна из разновидностей этого приема: собирают основные аргументы оппонента и из какого-то тезиса делают выводы, показывающие абсурдность его концепции. Так делал Сократ. Он как будто бы соглашался с выводами оппонента и с его согласия делал выводы, которые оказывались внутренне противоречивыми, не согласующимися ни с логикой, ни со здравым смыслом. Затем Сократ благодарил собеседника, восхищался его мудростью и показывал еще раз, как похвалы расходятся с истинной ценностью тезисов оппонента и насколько сами тезисы ошибочны. И все это делалось очень невинно, как будто философ сам не понимал, насколько уничтожающе его критика.

Этот же способ нередко избирал Б. Шоу. Примером может послужить его эссе “Женственная женщина”. Здесь он высмеивает бытующее представление о том, что единственные сферы приложения женских сил – кухня и детская. Он пишет:

“Разумеется, большинство женщин любит детей, причем предпочитает своих детей чужим. Это же справедливо в отношении большинства мужчин, хотя те не рассматривают детскую как сферу своей деятельности. Мысль можно пояснить с помощью гротеска: большинство женщин, у которых есть собака, любит свою собаку и предпочитает ее чужой собаке, и тем не менее никто не предлагает, чтобы женщины посвятили свою жизнь воспитанию щенят. Если мы убеждены, что кухня и детская – единственная сфера деятельности женщины, то мы думаем точно так же, как английские дети, которые полагают, что клетка – единственная сфера попугая, поскольку попугая вне клетки они не представляют”.

Намек

Используя этот прием, рассказывают о факте, сходном по смыслу с поступком человека или возникшей ситуацией, для того, чтобы адресаты приема самостоятельно сделали выводы и разобрались в обстановке, оценку которой необходимо дать. Реализуя этот прием, руководитель как бы “уходит” от слушателей: он рассказывает вообще, не имея в виду присутствующих.

Однажды, когда Нильс Бор работал в лаборатории, потребовалось измерить напряжение в цепи. Лаборант – любитель крепких выражений – уже было отправился за вольтметром, но Бор остановил его и предложил определить напряжение на ощупь. “Но как же я смогу это сделать? – удивился лаборант. “Очень просто, – ответил ученый, – если в сети будет 10 вольт, вы воскликните “о, черт!”, а если 220, то выражение будет гораздо крепче!”.

Ряд писателей просто вынуждены использовать в своих произведениях намеки. Часто, например, это делает В. Войнович. Вот фраза из “Солдата Чонкина”: “Я их... – тут Иван Тимофеевич употребил глагол несовершенного вида, по которому иностранец, не знающий тонкостей нашего языка, мог бы решить, что председатель Голубев состоял с работниками учреждения в интимных связях”.

Прочитав эту фразу, улыбнешься. Бранное выражение, помещенное на страницах книги, вызвало бы у воспитанного человека возмущение. А намек на слова всем известные, но которые не принято произносить в обществе, вызывает улыбку.

Псевдоконтраст или ложное противопоставление

В этом приеме заключительная часть фразы или суждения по форме как будто противоречит началу, а по существу усиливает его.

Псевдоконтрастом пользуется М. Жванецкий: “Врачи долго боролись за жизнь солдата, но он остался жив”.

На развязное заявление одного из слушателей отдела технического обучения завода о меньших строгостях и большем эффекте обучения в США преподаватель ответил: “Возможно, вы правы, но вот недавняя анкета, проведенная в школах Бостона, показала, что почти половина старшеклассников считают, что молоко, подобно пиву и кока-коле, искусственно производится на заводах. Пришлось организовать экскурсии в зоопарк, чтобы показать молодым недорослям, откуда берется молоко. Большинство выпускников средних школ Чикаго и Детройта не могли показать на карте, где находится Москва. Более половины из них назвали причиной победы Красной Армии под Сталинградом в годы второй мировой войны открытие 2-го фронта в Европе”.

Часто псевдоконтрастом пользовался М. Зощенко. Например: “Он блондин, но умный”, “Он в очках, но не интеллигент”.

Обратное сравнение

В этом приеме выражению, которое обычно применяется в прямом смысле, возвращается его первоначальное значение.

После нескольких безуспешных попыток вывести из себя проводящего совещание молодого мастера, один из рабочих демонстративно встал и, громко стукнув стулом о пол, стал пробираться к выходу. Руководитель, прервав выступление, произнес известную фразу Маяковского: “Посмотрите, товарищи, вот человек из ряда вон выходящий”. Взрыв хохота заставил нарушителя тут же опуститься на свободное место и показал, что острота попала в цель.

Бригадир, сверстник большинства девушек-членов бригады, считавшийся в коллективе ловеласом и обожаемый подчиненными, на что ему неоднократно указывали ревнивцы-вышестоящие начальники, играл в обеденный перерыв в волейбол. Неожидавшее падение привело к серьезной травме ноги. Несколько девушек подхватили бригадира и понесли в санчасть. Навстречу начальник цеха: “Что случилось?” “Смотрите, Евгений Николаевич, – через силу улыбнулся бригадир, – девушки по-прежнему носят меня на руках”.

Смешение стилей

Юмористическую ситуацию может создать употребление в одном рассказе или предложении слов, относящихся к разным стилям речи, например, просторечной и книжной, военной и гражданской, простонародной, сказочной и спортивной.

Когда участковый милиционер резко выступил против великовозрастного хулигана, дворового лидера, кумира части ребят, у того нашлись адвокаты: он смел, уважаем во дворе.

– Да, вы правы, – после короткого раздумья ответил “сотрудник”. – Он, несомненно, пользуется заслуженной популярностью в кругах, близких к вытрезвителю, – закончил участковый под смех окружающих.

Лектор, рассказывающий о психологии менеджмента, вызвал веселое оживление аудитории, перечислив несколько категорий руководителей, имеющих ложный авторитет и называемых рабочими крикунами (считающими, что чем больше они создадут шума, тем больше будет порядка и выше дисциплина), мстителями (требующими беспрекословного повиновения, так как иначе у них будут неприятности от начальства), трясунами

(всего боящимися, при проверяющем закуривающими сигарету не с того конца), профессорами (все время гордо рассказывающими о новых методах работы и неустанно заменяющими одни методы другими, не добиваясь успеха).

В приеме, использованном лектором, налицо смешение педагогической терминологии, используемой для создания образов высокоавторитетных руководителей, о которых он рассказывал, с простонародными – “крикун”, “трясун” и др.

Ложное усиление

В отличие от псевдоконтраста здесь заключительная часть высказывания по форме подтверждает начальную, а по существу опровергает ее.

В.В. Маяковский с помощью этого приема показывает комическую нелепость чиновничьего отношения к подписи под документами:

*Что угодно подписью подляпает, и, не разберясь:
куда, зачем, кого?
Собственную тетушку назначит римским папою.
Сам себе подпишет смертный приговор.*

Рассказывают, что встретились два директора завода – наш и японский. Разговорились. Выяснилось, что выпускают они одну продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара. Наш спрашивает: “Сколько человек у вас работает?” Японец отвечает: “Десять”. – “А у Вас?” Наш минуту подумал и сказать честно, что 500 человек, не решился. Сказал, что одиннадцать. На следующий день встречаются, японец говорит: “Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у тебя этот одиннадцатый занимается?”

Очень хорошо не шуметь, не ругаться, а вспомнить эту вымышленную историю, когда речь пойдет о непомерно раздутых штатах в наших организациях и на предприятиях или когда подшефная организация настоятельно требует дополнительных работников.

Изучать приемы юмора, используемые лучшими руководителями, брать наиболее приемлемые из них на вооружение – долг управляющего. Прав В.В. Маяковский, заявляя, что “сатирик не рождается, а учится своему делу... Сознательно выработанные приемы дают произвольный смех”¹.

Юмор – сильнейшее средство воздействия на подчиненных. Недаром народная пословица утверждает: “Острое словечко ранит сердечко”.

Материал для самопроверки.

Верно (В) или неверно (Н)?

1. Улыбкой можно выразить спокойное отношение к проказе подчиненного, нарушению дисциплины, умение держать себя в руках.
2. Постоянно сердиться – все равно что хворать чем-то хроническим.
3. Одни руководители могут использовать юмор в работе, другие, не являющиеся остроумными людьми, – нет.
4. Нельзя сердиться, услышав шутку подчиненного в свой адрес.
5. При иронии, как и при использовании других приемов, мы говорим то, что думаем.
6. Сравнивая кардинально отличающиеся один от другого предметы или явления, мы применяем один из приемов юмора.
7. Добрая шутка делает людей доброжелательными по отношению к начальнику и друг к другу.
8. Каламбур – один из приемов иронии.

Ответы: 1 – В; 2 – В; 3 – Н; 4 – В; 5 – Н; 6 – В; 7 – В; 8 – Н.



**Деловые журналы издательского дома
"Бизнес-школа" "Интел-Синтез"**

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 71852; 70855; 72035; по Объединенному каталогу - 29431; 29432.	Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 47489; 47490; по Объединенному каталогу - 40610; 29427.	Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 72034; 71851; по Объединенному каталогу - 45136; 29430.
Подписной индекс по Объединенному каталогу - 45192; 29426.		

¹ Маяковский В.В. Можно ли стать сатириком? Крокодил. – 1950. – № 10.

КОНФЛИКТ — ДЕФЕКТ ОБЩЕНИЯ?

Нередко, стремясь избежать мрачных предсказаний, мы делаем все, чтобы эти предсказания сбылись. Князь Олег поставил ногу на череп лошади, его ужалила змея, и сбылось предсказание кудесника. Постоянные разговоры о дефиците тех или иных продуктов в недавнем прошлом приводили к повышенному спросу на эти продукты, а повышенный спрос неизбежно вел к дефициту. Предупреждение молодого руководителя о рабочих, с которыми трудно работать, заставляет его с повышенной требовательностью, недоверчивостью, подозрительностью к ним относиться, а те, чувствуя такое отношение, начинают в свою очередь недоброжелательно относиться к начальнику, и возникают конфликты, многие из которых можно было бы избежать, видя в подчиненных сотрудников по совместной работе, а не сложные объекты воспитания.

Видеть достоинства человека

*Ничто так не показывает
превосходство характера, как
хорошее поведение в ссоре, которой
нельзя избежать.
Г. Тейлор, английский поэт*

Сейчас, как никогда, важно помнить, что улучшения дисциплины нельзя добиться только административными мерами. В период демократии усиливаются требования к людям, но изменяются способы воздействия на них, методы воспитания. Теперь к успеху в работе ведут не столько указания, распоряжения, приказы сотрудникам, сколько логика, убеждения, пример. А это предъявляет повышенные требования к интеллекту, эрудиции руководителя, к его психолого-педагогической подготовке. Возникает внутренний конфликт, необходимость, не взирая на объективные трудности, неустанно работать над собой, совершенствовать свое профессиональное мастерство и умение работать с людьми. Но не все руководители и не сразу это понимают. Возникают столкновения между мастерами и рабочими, руководителями подразделений и служащими, нередко перерастающие в конфликт.

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Однако конфликт – не трагедия, он имеет право на существование. Внутри любой кооперации людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. Наивно думать, что в коллективе возможны тишь и гладь, при которых никто ни с кем не вступает в спор, не возникают противоречия. Бесконфликтная жизнь – иллюзия. В любом учебном заведении, на предприятии или в организации новое, передовое отстаивает право на существование в борьбе со старым, в преодолении косности и консерватизма, отрицательных привычек, догматических мнений. Различные виды борьбы создают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность людей.

В то же время конфликт не следует считать дефектом общения, он во многих случаях страховка против застоя. Стремление добиться внешнего благополучия, нежелание, а иногда и боязнь вступить в конфликт порождают нравственную аморфность и социальную пассивность. И наоборот, активная борьба со злом формирует сильную личность, смелого и принципиального гражданина, которому чужды мещанская пассивность и трусливое молчание, который всегда готов словом и делом вступить за слабого, невинно обиженного.

Да и невозможно бесконфликтное развитие коллектива. В самом сплоченном, функционирующем в духе времени и в самом инертном коллективе происходят мелкие, невидимые глазу количественные изменения, на определенной ступени развития переходящие в новое качество, требующее иного, чем прежде, подхода, непривычного решения, нестандартной реакции руководителя. Конфликтность – один из важнейших показателей, характеризующих взаимоотношения людей и социально-психологический климат в коллективе. Конфликт подразумевает такие отношения, при которых сталкиваются противоположные точки зрения, возникают серьезные разногласия, при неумелом разрешении которых разрушаются деловые и дружеские контакты между людьми, отражающиеся на их отношении к учебе, работе, на их настроении и самочувствии, затрудняются или делаются невозможными их совместные координированные действия.

Обидно, но за рубежом это стали учитывать раньше, чем у нас. Так, фирма “Дженерал Моторс” запрещает в первой половине дня делать замечания конструкторам и вообще портить им настроение любым другим способом. Психологи фирмы экспериментально установили, что при плохом настроении резко снижается продуктивность мышления. Финансо-

вый успех, по Дейлу Карнеги, на 15% зависит от технических знаний специалиста, на 85% – от умения работать с людьми, пробуждать у них энтузиазм, творческое отношение к делу. Мрачному, не улыбающемуся начальнику цеха на заводе в Японии грозит увольнение. Ведь такое состояние руководителя не позволяет добиться того, чтобы рабочий трудился с хорошим настроением, а значит, не будет высокой прибыли в работе.

Чтобы этого не случилось, в споре следует говорить только о самом разногласии, до предела сужая обсуждаемую проблему. Не говорить друг другу обидных слов. С одной стороны, такие слова тут же вызывают адекватную ответную реакцию, с другой – активизируют эмоции и гасят разум. Не следует предъявлять чрезмерных требований к окружающим. Надо принимать людей такими, какие они есть. Не стремиться сделать их удобными для себя. Стараться видеть в них в основном достоинства и опираться на их сильные стороны. Не позволять себе раздражения, гневного состояния. Приучать себя в случае раздражения делать паузу и в это время осмысливать ситуацию. Если есть возможность, целесообразно для разрядки отвлечь себя физической работой, домашним трудом.

Культура спора требует умения всегда внимательно прислушиваться к доводам собеседника и быть готовым, подавляя самолюбие, признать свою ошибку, если она имела место, и в этом случае, как говорилось выше, уступить.

И, наконец, никогда не забывать, что конфликты нередко раскрывают отдельные черты характера руководителя. Это и эмоциональная несдержанность, и черствость, и мелочная обидчивость, и злопамятность, и неумение ждать, торопливость в принятии решений, в ожидании изменений в поведении, в отношении к работе у подчиненного.

Конфликты бывают горизонтальными (между равными по иерархическому уровню людьми) и вертикальными (между начальниками и подчиненными, администраторами и техническими работниками). Конфликты возникают на деловой и личной основе. Деловой конфликт исчезает, как только решается проблема. Он носит конструктивный характер, выражается в принципиальных спорах и стимулирует развитие коллектива. Личный конфликт обычно значительно продолжительнее. Он носит деструктивный характер и является следствием психологической несовместимости, когда, например, одних интересует сам процесс работы, а других только ее результат. Один относится к делу творчески, а другой предпочитает шаблонные действия. Одного больше волнует объем выпускаемой продукции, а другого – качество и т.п.

Довольно часто основными причинами конфликта в коллективе называют психологическую несовместимость руководителей и грубость, невоспитанность, нежелание добросовестно трудиться подчиненных. Результаты же психологических исследований показывают, что действительными причинами конфронтации чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми.

В сплоченном, работоспособном производственном коллективе руководство и общественные организации обязательно заботятся об оптимизации труда и отдыха работников, об их здоровье и бюджете времени, о создании условий для самостоятельной работы над собой. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

Ошибки управляющего, приводящие к конфликту

*Ничто не прощают так неохотно,
как различие мнений.
Р. Эмерсон, американский философ*

Многочисленные, вызывающие конфликты ошибки в управлении коллективом, можно свести в несколько основных групп:

1. Неумение правильно сформулировать цель руководства и, естественно, постановка неверной цели. Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчиненных, в высокой требовательности к ним и в пресечении малейших нарушений технологии производства, дисциплины. Но руководитель не надсмотрщик. Его первая задача – создать все необходимые условия для успешной работы подчиненных, повышения квалификации, нормальной жизни, отдыха.

2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности. Нередко руководители не учитывают, что один рабочий быстро, в считанные минуты овладевает новой операцией, а другой – медленно. То, что первый схватил на лету, второму необходимо несколько раз объяснить и показать. Зато первый быстро забывает увиденное и услышанное, а второй то, в чем разобрался, не забывает годами. Один предпочитает

незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй “оттягивает” реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать опережающе, еще до того, когда обстановка или начальник потребуют от него определенных действий.

Люди отличаются один от другого и своей коммуникабельностью. Один общителен, другой замкнут, любит одиночество. На одного, например флегматика, можно повысить голос, на другого (холерика, меланхолика) не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз. Люди не безлики, каждый личность и требует своего подхода.

3. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя. К служащим и рабочим еще нередко обращаются на “ты”, даже к тем, кто старше руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70% случаев в сложных нынешних условиях не изменились стиль и методы руководства людьми и коллективами. Случается, что подчиненных называют бездельниками, лентяями, дармоедами. Не лучше дело обстоит в отдельных учебных заведениях, спортивных организациях, воинских частях.

4. Неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием. Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя его мотивы. Если рабочий или служащий не проявил трудолюбия, прилежания, его не следует благодарить за успехи в работе, успехи в самодеятельности, спорте, общественной деятельности. Напротив, выполнение трудного задания новичком, проявление смекалки, успешное решение тяжелой задачи, требующей затраты больших физических усилий, бескорыстная помощь товарищам должны сопровождаться поощрением. И, как правило, ревности, зависти в таких случаях не бывает.

5. Стимулируя подчиненных, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива. Иначе в случае похвалы, отмечаемый попадает в разряд “любимчиков”, а в случае наказания – невинно обиженных. В обоих случаях возникает конфликтная ситуация. На первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных членов коллектива.

Иначе вероятны раздоры, конфликты. На первом этапе следует стремиться поощрять прежде всего группы подчиненных, отделы, бригады или весь коллектив управления цеха.

6. Неспособность опираться в работе на неформальные объединения служащих, рабочих. Неформальная структура коллектива – неизменно следствие ряда объективных причин. Никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми. Официальные руководители неспособны регулировать огромное количество мелких и крупных ситуаций общения подчиненных друг с другом и со старшими. Это и приводит к спонтанному формированию неформальной структуры коллектива. Неформальная группа под руководством своего лидера стремится добиться поддержки руководителя коллектива. Тот же в свою очередь добивается согласования интересов группы с требованиями коллектива отдела, бригады.

Конфронтация формальной и неформальной структур коллектива не фатальна, но она возникает, если формальные руководители действуют не в соответствии с ожиданиями членов неформальных групп. Конфликт зарождается неизбежно, когда руководство осуществляется только с опорой на требования официальных документов, старшие не вникают во внутреннюю жизнь коллектива, не интересуются взаимоотношениями его членов, не учитывают условий жизни, быта подчиненных, их положения в коллективе. Конфликт возникает и тогда, когда группа ожидает от своего члена одного поведения, а руководитель – другого.

7. Неверное отношение к критике. Критика и самокритика с целью исправить упущения, помочь делу необходима. Но низкий уровень культуры части критикующих приводит к тому, что, критикуя подчиненного или товарища, они без нужды повышают голос, допускают бестактность, грубость, провоцируют конфликт.

Этого можно избежать, если перед критическим выступлением выяснить, а нельзя ли возникшую проблему решить вообще без критики. До начала выступления узнать позицию того, кого собираетесь критиковать. Иногда и этого достаточно для исправления дела. Перед разбором случившегося выслушайте, не перебивая, своего оппонента до конца. Дайте ему сказать все, что он считает нужным. Понимая, что критика – не самоцель, перед выступлением предельно четко определите цели критики: что конкретно, у кого именно и как должно измениться.

Чтобы не ошибиться при анализе случившегося, постарайтесь выяснить, кто заинтересован в том, чтобы то, что необходимо для дела, не

выполнялось вообще или делалось не так. Если таких людей нет, где причина случившегося: в незнании, неумении исполнителя или в неаккуратности, небрежности. Не только указывайте на недостатки, но обязательно намечайте пути их устранения. Требуя выполнения определенных принципов и правил поведения, следите, выполняете ли вы их сами. Будьте всегда убеждены и внушайте критикуемому, что то, что делалось раньше, сегодня можно сделать лучше, что нет предела человеческим возможностям.

Не следует забывать, что всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношений с людьми, ее надо признавать. Любая погрешность, любой ляпсус не нарушают контакты с подчиненными, если будут признаны. Никогда не теряешь авторитета, достоинства, признавая свои промахи, оплошности.

Особое место среди причин конфликта занимает так называемая респондентная агрессия, когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег. Крысы в клетке ведут себя спокойно. Но вот через металлический пол пропущен электрический ток. От сдержанности и даже дружелюбия не остается и следа. Животные набрасываются друг на друга, царапаются, кусаются. Респондентная агрессия приносит много бед, когда общество испытывает трудности с жильем, едой, теплом. Есть такое древнее проклятие: “Чтоб тебе пришлось жить во время великих перемен”. Заключенный в нем смысл в наше время ясен как никогда. Люди начинают искать виновников всех мыслимых и немыслимых бед и несчастий в своем близком окружении, в своей среде. Накаляется криминальная обстановка, изо дня в день увеличивается количество пострадавших.

И все же главное условие перерастания конфликта в ссору, склоку – недовольство членов коллектива друг другом, субъективное эмоциональное отношение одной конфликтующей стороны к другой. Неприязнь, возмущение точкой зрения или поведением оппонента ведут к психологическому напряжению, нервному возбуждению или апатии конфликтующих, отодвигая на второй план интересы дела. Причем негативные эмоции, как правило, главная причина конфликта. Деловые же разногласия в этом случае только повод, дающий возможность выразить неприязненное отношение к человеку. В народе говорят: “Было бы плохое отношение к человеку, а повод для ссоры всегда найдется”.

Ошибки восприятия конфликтной ситуации

*Кто сидит — не спотыкается,
кто молчит — не ошибается.*

Беда в том, что конфликтующая сторона, как правило, неадекватно воспринимает оппонента. К типичным искажениям восприятия относятся следующие:

1. Иллюзия собственного благородства, когда мы считаем, что являемся жертвой злобного противника и, с точки зрения морали, сами ведем себя образцово. В большинстве случаев обе конфликтующие стороны уверены в своей правоте, нередко даже в готовности разрешить конфликт и убеждены, что дело в оппоненте, который этого не хочет.

2. Поиск соломинки в глазу другого. Руководитель, конфликтующий с подчиненным, как правило, в деталях рассказывает, как тот грубо разговаривал, ехидно улыбался, сопровождал речь недвусмысленными жестами. Он замечает малейшие нюансы в поведении подопечного. А на невинный вопрос: “А как вели себя вы?” — нередко возмущенно отвечает: “А при чем здесь я, ведь мы разбираем не мое поведение?” Да как же, при чем? Ведь своим поведением старший может успокоить подчиненного или, наоборот, провоцировать его на еще более грубые нарушения дисциплины.

В конфликте чрезвычайно важно контролировать каждое свое слово, поступок. Уметь следить не только за оппонентом, но в первую очередь за самим собой.

3. “Двойная этика”. Человеку свойственно приукрашивать собственное поведение даже перед самим собой. Собственные действия мы всегда стараемся представить как разумные, уважительные по отношению к сопернику, а чужие — как недопустимые, нечестные. Великий индийский мыслитель М. Ганди справедливо говорил о скверной привычке утверждать, что другие мыслят неправильно, а мы правильно, и те, кто придерживается иных взглядов, — враги учреждения, предприятия, Отечества.

4. “Все ясно”. Нередко обе стороны упрощают ситуацию конфликта. И опять цель та же: представить, что мои действия правильны, а вот оппонент ведет себя непозволительно, безобразно, неадекватно ситуации.

Подобные заблуждения, обычные в конфликтной ситуации, усугубляют положение, затрудняют процесс примирения.

Отношение к конфликту

*Говорят, что лучшее правило политики –
не слишком управлять. Это правило
столько же верно и в воспитании.*

*Жан Поль,
немецкий писатель*

Существуют четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации.

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Старший ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. Его нравственная инфантильность нередко кончается бедой. Как снежный ком растут нарушения дисциплины. В конфликт втягивается все большее количество людей. Неза разрешенные споры разрушают коллектив, провоцируют его участников на еще более грубые нарушения дисциплины.

2. Реалистическое отношение к действительности. Управляющий терпеливо, трезво относится к тому, что происходит. Он приспосабливается к требованиям конфликтующих. Другими словами, идет на поводу у них, стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещаниями. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой – не портить отношения с людьми. Но уговоры, поблажки приводят к тому, что старшего перестают уважать и над ним же смеются.

3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить “и нашим, и вашим”, а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссоры, нарушений дисциплины. Но при этом нередко калечатся жизни членов коллектива, ломаются их судьбы, вызывается устойчивая неприязнь к начальнику и коллективу, а иногда и к организации в целом.

4. Творческое отношение к конфликту. Старший ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В

этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, например, не зная мотива оскорбления одним работником другого, не принимает скороспелого решения.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, если была необходимость, покритиковать его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки.

Если критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание “смело” выступить против пробелов в работе.

Особенно неприятные формы критики – это выступление с целью повышения своего статуса в коллективе и критика с целью получения эмоционального заряда. В том и другом случае конфликтующего совершенно не интересует дело. Причина – откровенно корыстные мотивы или любовь к склокам, радость от эмоциональной разрядки, потребность в ней. В обеих ситуациях нельзя поддаваться эмоциональному воздействию, становиться мишенью для критикующего. Если есть возможность, следует выйти из помещения, если нет – спокойно, с достоинством поговорить с коллективом на интересную тему или заняться каким-нибудь делом, ни в коем случае не демонстрируя презрения к критикующему, не стимулируя еще больше его эмоциональный накал.

Указанные формы критики редко встречаются в чистом виде и далеко не всегда используются сознательно и преднамеренно. Поэтому их трудно распознавать и правильно интерпретировать. Однако, разобравшись в их причинах, легче определить цель критикующего и наметить тактику предупреждения ссоры и выхода из конфликтной ситуации.

Безразличное отношение руководителя к событиям в коллективе, пассивная реакция на как будто бы незначительные трения сотрудников

нередко вызывают устойчивые неуправляемые конфликты. Поэтому целесообразно не доводить дело до серьезных столкновений, не ждать, пока сами собой наладятся добрые отношения. Необходимо, ставя перед подчиненным определенную цель, организуя его деятельность, направленную на достижение этой цели, воспитывая в коллективе товарищество, дружбу, повышая сплоченность его членов, делать коллектив устойчивым к разногласиям и конфликтам.

Если же этого сделать не удастся, конфликт возник, необходимо его ликвидировать с наименьшими потерями для участников, коллектива, самого управляющего. С этой целью выявляются объективные и субъективные причины конфликта, его подлинный объект, как в приведенном ниже примере.

Объективная подоплека ссоры

Для гнева суть не так важна.

Он ищет лишь причину.

И. Гёте

Подводились итоги успеваемости в студенческой группе вуза. На первое место претендовала студентка К. Т. Неожиданно для нее куратор объявил, что первой по итогам полугодия стала другая девушка, а К. Т. “тройка” и “четверка” по черчению отодвинули на второе место. Сообщение преподавателя вызвало негодование девушки: «Как не стыдно преподавателю черчения? – со слезами на глазах заявила она. – Полтора года я помогала ему оформлять кафедральную газету, а в октябре отказалась. У меня не было времени заниматься не своим делом. Меня ведь выбрали старостой группы. А преподаватель дважды снизил мне оценки за безупречные чертежи».

В этом случае можно выделить несколько объектов конфликта:

- первенство в группе по успеваемости, на которое претендует К.Т.;
- отказ К.Т. от оформления стенгазеты в связи с перегрузкой общественной работой;
- отказ К.Т. от оформления стенгазеты из-за нежелания заниматься не своим делом;
- сомнение в праве преподавателя снижать оценки студентки.

Однако все это ложные объекты. Изучение их уводит в сторону от понимания сущности данного конфликта. Настоящий объект конфликта –

качество чертежей, которые, по мнению девушки, были безупречными. Только проверив качество ее работ и справедливость выставленных преподавателем оценок, можно определить правую сторону, ликвидировать конфликт. Но для этого после установления справедливости выставленных оценок (качества блюд, если конфликт возник в столовой; отсутствия брака в деталях – если в цехе; правильности оформления документов – если в учреждении) необходимо усадить за «круглый стол» участников конфронтации. При этом желательно, чтобы нить разговора держал в руках арбитр – незаинтересованное в победе кого-либо из спорящих лицо. Он должен учитывать интересы обеих конфликтующих сторон и принять объективное решение, понятное обеим сторонам и по возможности их удовлетворяющее. Хотя обе стороны или одна из них обязательно будут не правы.

Переход с эмоционального уровня на интеллектуальный

*Когда участвуешь ты в скачке спора, не
горячись, и упадешь не скоро.*

*Н. Хасров,
таджикский поэт, философ*

Поскольку существуют конкретные причины конфликтов, каждую из них можно выявить и, таким образом, предотвратить конфликт, ссору. Дело в том, что конфликтная ситуация не всегда переходит в конфликт. Для этого нужен инициатор конфликта. Любой человек в той или иной ситуации может вступить в конфликт. Но люди конфликтны в разной степени. Бывают ситуативно и перманентно конфликтные личности. Первых вынуждает к конфликту сложившаяся ситуация. У вторых конфликтность – черта характера, проявляющаяся постоянно. К таким конфликтным личностям наиболее часто относится человек с завышенной или заниженной самооценкой. Он или открыто протестует против требований старшего, сложившихся в коллективе норм поведения или маскирует свое несогласие, создает видимость удовлетворения работой, отношениями в коллективе. Очевидно, во втором случае выявить и нейтрализовать конфликтную личность труднее. И нередко управляющий даже не подозревает, кто в коллективе “воду мутит”. А такого члена

коллектива необходимо выявить и относиться к нему особенно внимательно, не давая повода для интриг.

Конфликтный человек обычно вспыльчив и упрям. Он капризен и любит поломаться перед людьми. Не думает о последствиях собственных поступков. Считает, что окружающие имеют массу недостатков, но умело их скрывают и выходят сухими из воды там, где он становится “козлом отпущения”. Часто переносит собственные недостатки на других. Испытывая чувство неполноценности по какой-либо причине, например низкого роста, начинает ненавидеть тех, кто строен и высок. По этой же причине грубиян может невзлюбить вежливого, воспитанного человека, некрасивая девушка – красавицу, неумеющий связно излагать материал – златоуста. С тем, кто постоянно конфликтует, лучше поддерживать строго официальные отношения. Разговаривать вежливо, но решительно пресекать разговоры на личные темы. Не верить раскаянию. Чаще всего это игра. Посочувствуете, расслабитесь, постараетесь помочь – будете долго жалеть.

Если все же неприятность произошла, то в преддверии конфликта необходимо помочь его участникам перейти с эмоционального уровня на интеллектуальный, задуматься над ситуацией, проанализировать ее, дать остыть страстям, подтолкнуть стороны к взаимным уступкам, т.е. использовать психологический путь ликвидации конфликта. Если это не поможет, следует изолировать одну из конфликтующих сторон (перевести в другой отдел, цех, команду), подчинить одну конфликтующую сторону другой, скажем, включить одного спорщика в волейбольную команду, где другой является капитаном, т.е. использовать административный путь ликвидации конфликта.

Так же спокойно, не горячась, следует контролировать обстановку в коллективе. Конфликт не возникает на пустом месте. Он – следствие объективных трудностей в деятельности группы людей. Эти трудности необходимо своевременно обнаруживать, всесторонне обсуждать и мобилизовывать актив и весь коллектив на их скорейшее преодоление.

Одновременно следует учить членов коллектива не конфликтовать, не расстраиваться из-за пустяков, не обижаться на товарищей, которые ведут себя не так, как вам хотелось бы. Нередко эту задачу решают простые замечания: “Сейчас, конечно, все выглядит хуже некуда. Но поверьте, что через неделю вы об этом забудете”, “Солнце взойдет и для вас. Оно еще ни одного утра не пропустило”.

А иногда стоит провести небольшую беседу: “Скажи-ка, дружок, из-за чего ты расстраивался в прошлом году? Не помнишь? Так, может быть, всё

не так плохо? Не вспоминай о случившемся, думай о том, что будет завтра. Постоянно помнить об обидах так же недопустимо, как забывать о ежедневной чистке зубов или о мытье рук. Жизнь слишком коротка. На нее отпущено несколько десятков лет. А мы теряем многие часы, вспоминая об обидах, которые через несколько месяцев забудем”.

Подчиненным следует объяснять недопустимость проявления в споре безапелляционности и категоричности мнений. Их необходимо убедить в том, что аморально и неумно настаивать на своем, не считаясь с доводами других. Во всех случаях надо вслушиваться в слова оппонента, стремиться к принятию взаимоприемлемого решения, не переносить разногласия на другие сферы совместной деятельности.

Разрешение конфликтной ситуации

*Старайся, чтобы в споре слова твои
были мягки, а аргументы тверды.*

*Д. Вилькинс,
английский писатель, философ*

Основной путь воздействия на конфликтующих – убеждение. Долг арбитра – убедить противоборствующие стороны, что конфликт вредит всем его участникам и коллективу в целом, после чего раскрыть подлинный объект конфликта и указать путь его разрешения на принципиальной основе. Одновременно ведется индивидуальная работа с обоими противоборствующими лицами или группировками. Только в крайнем случае создается ситуация всеобщего возмущения поведением одной или обеих конфликтующих сторон.

В сложных случаях перед началом работы по примирению сторон полезно проанализировать ситуацию. Для этого необходимо установить участников и инициаторов конфликта, выявить, какие цели они преследуют, чьи интересы и каким образом затронуты, каково отношение других членов коллектива к сложившейся ситуации. Недостаточная предварительная подготовка, непродуманное решение могут усугубить случившееся, резко осложнить выход из конфликта.

Разрешить конфликт легче всего не спором, не обличением виновников, а дружелюбным, сочувственным, тактичным отношением к обоим враждующим сторонам. Ведь знакомое ранее, впервые услышанное и увиденное обычно производят большее впечатление. Отказаться от него, от того, во что раньше

поверил, с чем согласен – очень непросто. И, стараясь доказать свою правоту, человек начинает придумывать оправдания, цепляться за самые нелогичные из них, как утопающий за соломинку, придумывать даже для самого себя доводы, позволяющие верить в то, к чему он уже привык. И потому лучше всего, опровергая неверную точку зрения, неправильную позицию, не быть категоричным. Убрав волевые нотки в голосе. Не употреблять слова “несомненно”, “конечно”, выражения “вы не правы”, “этого не может быть”, заменяя их мягкими: “мне кажется”, “я думаю”, “вы меня почти убедили, но давайте проверим факты”.

В тех случаях, когда убеждение не помогает, используются прямые и косвенные способы выхода из конфликтной ситуации.

Упражнение

Для определения своих индивидуальных характеристик поведения в конфликте предлагается следующий опросник. Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения. Выберите, пожалуйста, из каждой одно утверждение, которое вам больше подходит, точнее характеризует ваше обычное поведение в конфликте, и отметьте его.

Например, из первой пары вы выберете утверждение “а”, из второй – “б” и запишете: 1а, 2б и так далее.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

Опросник К. Томаса

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь занять позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

б) Я отстаиваю свои желания.

23. а) Как правило, я озабочен тем, как удовлетворить желание каждого из нас.

б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

б) Я стараюсь убедить другого придти к компромиссу.

25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27. а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

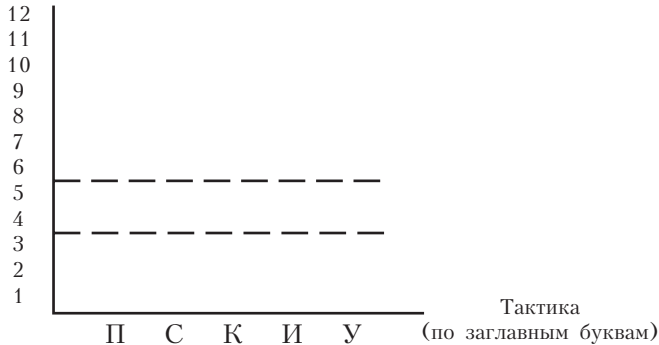
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику К. Томаса

Отметьте, пожалуйста, какую тактику Вы выбрали из каждой пары.

Тактика № вопроса	Противо- борство	Сотруд- ничество	Компро- мисс	Избежание	Уступка
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5					
6		а		б	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б			а
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Подсчитайте, пожалуйста, сумму набранных вами баллов по каждой из тактик и нанесите результат на график.



Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все 5 тактик поведения и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. На графике результат оптимальной стратегии поведения попадает в “коридор”, отмеченный штриховыми линиями.

Если ваш результат отличен от оптимального, одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие – выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, то есть реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик – противоборства, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки – в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.



ОБОСТРИЛСЯ КОНФЛИКТ? БУДЬТЕ ВО ВСЕОРУЖИИ!

По данным социологов, 70% производственных конфликтов происходят по вине руководителей.

П.С. Таранов

Прямой путь ликвидации конфликта

*Ошибки замечать не много стоит;
дать нечто лучшее – вот что
приличествует достойному человеку.*

М.В. Ломоносов

Поочередно пригласив к себе обе конфликтующие стороны, старший с целью выявления подлинного объекта конфликта предлагает каждому изложить суть и причины столкновения. При этом он просит приводить только сухие факты, не допуская их эмоциональной окраски. Уточнив факты, выявив объект конфликта и сделав выводы, руководитель вызывает противостоящие стороны и предлагает им свое решение. Если это не даст результата, взаимные претензии могут быть высказаны участниками конфликта друг другу на собрании. В этом случае решение принимается после выступления участников собрания, и председательствующий, подводя итог, высказывает требования всего коллектива.

Если и собрание не помогло, необходимо использовать административные меры: от повторных замечаний и требований прекратить конфликт, высказанных конфликтующим наедине или в присутствии их товарищей, до административных взысканий и предупреждений, которые в случае продолжения конфликта реализуются практически.

Косвенные пути ликвидации конфликта

*Порицать, бранить имеет право
только тот, кто любит.*

И.С. Тургенев

Объективизация конфликта. Следует рассмотреть причины столкновения, разложив их по пунктам. Обе стороны поочередно участвуют

в обсуждении каждого пункта. При этом конфликт утрачивает эмоциональное напряжение, его легче регулировать.

Погашение эмоционального возбуждения. Поочередно приглашая к себе всех участников конфликта, руководитель дает им возможность полностью выговориться. Здесь необходимо проявить терпение, не торопить и не перебивать говорящего. Желательно и эмоционально его поддержать. Причем эмоциональная поддержка (сочувственное выражение лица старшего, как будто случайно вырвавшееся участливое соболезнование, соболезнующая односложная реплика, жест) совсем не говорит о согласии с поведением подчиненного. Сочувствие и согласие – совсем не одно и то же. Выговорившись полностью, обиженный чаще всего самостоятельно вспоминает, что у его “противника” есть и хорошие стороны характера и что, хотя он и чувствует себя пострадавшим, мог бы и сам вести себя умнее, мягче. Умиротворенный разрядкой участник конфликта легче принимает доводы старшего.

Латинская пословица говорит: “Сказал и облегчил себе душу”. Рассказ о переживаниях ведет к разрядке эмоционального напряжения. Психолог Н. Лифсен из Финляндии предлагает всем обиженным, страдающим писать ему письма, подробно описывая свои несчастья. Однажды перед Лифсеном извинился его научный противник. Оппонент был страшно возмущен, разгневан “шарлатанством” коллеги и направил ему гневное письмо. Однако, написав и отправив письмо, он успокоился и понял, что возможность высказаться действительно успокаивает человека. А когда, встретив Лифсена через год, стал оправдываться, услышал: “Не извиняйтесь, коллега, я все равно этих писем не читаю”.

Авансирование похвалой. Сочувственно выслушав одного из конфликтующих, следует отметить какие-либо его положительные черты характера, заслуги. Обязательно надо указать только то, что есть на самом деле. И на этом положительном фоне высказать удивление по поводу совершенного поступка, который привел к конфликту. Например: “Вы ведь много читаете, интересуетесь поэзией, музыкой, человек тонкий, душевный. Как же вы могли так грубо разговаривать с товарищем, с девушкой?” или “В народе говорят, что из двух спорящих виноват тот, кто умнее. А вы ведь действительно более развиты, значительно способнее большинства сотрудников отдела. Вот и делайте сами выводы”. Нередко этого бывает достаточно, чтобы вызвать желание пойти на мировую.

Раскрытие “секрета” рефери (судьей). Когда ссора зашла слишком далеко и оппоненты предельно взвинчены, не доверяют друг другу,

желательно, чтобы авторитетный для обеих сторон нейтральный человек в разговоре сначала с одним, а затем с другим конфликтующим сказал об их общей точке зрения по какому-нибудь вопросу, а еще лучше (если, конечно, это имело место в действительности) сообщил одному из спорящих, как “соперник” за что-либо его похвалил. Причем объект обращения не должен почувствовать, что его “ведут” к примирению. Для этого большая часть беседы посвящается какой-либо интересной и далекой от проблемы конфликта теме и только вскользь, проходя, рефери касается цели своей беседы. Обиженный рабочий или служащий, узнав о хорошем отзыве о нем конфликтующего с ним товарища, невольно задумывается о компромиссе.

Воспроизведение сказанного соперником. Старший просит одного из участников конфликта перед своим высказыванием повторять две-три последние фразы оппонента. Невольно вникая в смысл слов “противника”, спорщик задумывается о справедливости, правильности своей точки зрения. А кроме того, этот прием уменьшает накал страстей. Целесообразно также поменять спорящих местами. Один использует в споре аргументы другого, встав на его позицию, и наоборот. Сделать это непросто. Но если авторитетному руководителю такой прием удастся, то взгляд на ссору глазами соперника быстро утихомиривает конфликтующих. Однако если серьезный конфликт длится долго или начальник недостаточно авторитетен, оскорбление не позволяет обиженному даже временно встать на позицию оппонента.

Опора на духовность и интеллект конфликтующих. Используя технические средства (киноаппарат, магнитофон, видеоманитофон), фиксируют выражение лиц и содержание аргументов конфликтующих. Затем в присутствии обеих сторон старший жестко, без снисхождения показывает гримасы на лицах и ошибки в аргументации спорящих, а иногда и их недобросовестность, если она имела место. Беспощадно разоблачаются грубость, бестактность, подмена тезисов оппонентами. После этого ставятся благородные цели, доступные и близкие обоим конфликтующим.

Стыд за происшедшее, стремление изменить свое поведение, реабилитировать себя в глазах старшего толкают ссорящихся к примирению. Удачно и вовремя поставленная перед ними цель, совместная интересная работа заставляют их забыть о конфликте, иногда делают их друзьями.

Как сравнительно легко можно наладить отношения в коллективе, как они динамичны и поддаются коррекции, убедительно говорит исследование, проведенное американскими супругами Шериф. Правда, в исследовании участвовали подростки, но жизненный опыт и наблюдения говорят о том, что ситуация со взрослыми была бы аналогичной.

В летний лагерь были вывезены две группы молодых людей и между ними организовано соревнование. Каждая группа стремилась лучше другой убрать палатку, успешнее выступить в самодеятельности, победить в спортивных соревнованиях. Победители получали право первыми идти в столовую. Между группами стали возникать конфликты, доходящие до взаимных издевательств, драк, изготовления угрожающих плакатов, карикатур на своих “противников”, оскорбительных прозвищ.

Но вот администрация лагеря создает трудности, которые можно преодолеть только совместными усилиями групп: молодым людям стали предлагать развлечения, которые могли быть подготовлены и проведены только сообща, вместе им пришлось вытаскивать застрявшую машину с продуктами, в соревнованиях с другими лагерями стали участвовать смешанные команды из представителей обеих групп, и, естественно, зрители стали “болеть” не за команду своей группы, а за сборные лагеря, т.е. “своими” стали все отдыхающие артисты и спортсмены.

Взаимная помощь и поддержка прекратили конфликты. В столовой группы перестали садиться за разные столы. Домой поехали в одном автобусе, отказавшись от второго, который пошел пустым. При анализе опыта Шерифов обращаешь внимание на то, что они решили сложную задачу ненасильственными методами, без приказаний, требований, агрессии. Очевидно, первая особенность ненасильственных действий в управлении и в воспитании – стремление понять объект воздействия, разобраться в причинах его поведения, изучить его индивидуальные особенности. Знание и понимание причин нежелательного поведения, человеческой психики позволяют гасить отрицательные эмоции и находить такие способы влияния на воспитанников, подчиненных, которые вызывают желание не только безболезненно, но с радостью, с удовольствием совершать правильные, высокоэтичные поступки.

Менеджер по конфликтным ситуациям

*Прежде, чем осудить, всегда надо
подумать, нельзя ли найти извинение.*

*Г. Лихтенберг,
немецк. ученый, писатель*

В последние годы появилась новая профессия – менеджер по конфликтным ситуациям. Поскольку конфликт многомерен и нередко содер-

жит несколько неоднородных противоречий, роль специалиста по конфликтным ситуациям за рубежом часто выполняют одновременно 3–4 человека. Каждый из них разбирается в различных коллизиях случившегося. Задача менеджеров – помочь участникам конфликта осознать преследуемые цели и определить взаимные позиции во взаимоотношениях. Помочь разобраться в глубинных мотивах поведения соперников очень важно. Практика показывает, что нередко стороны о них даже не подозревают. Разъяснение позиций соперников, их целей способствует разрешению конфликтной ситуации.

Задача специалистов по конфликтам, как и в медицине, – лечить не отдельные болезни, а человека в целом. Если раньше основным в разрешении конфликта было добиться компромисса, при котором слабая сторона жертвовала какими-либо своими интересами, то теперь конфликт считается разрешенным только тогда, когда все его участники считают вопрос полностью исчерпанным, когда причины разногласий установлены и устранены и стороны расходятся умиротворенными.

В США уже начала подготовка менеджеров по конфликтным ситуациям. И спрос на выпускников этой специальности с каждым годом растет. Теория и практика этой дисциплины, названной конфликтологией, преподается в 150 колледжах и университетах страны. В последнее время не обходят вниманием эту проблему и отечественные специалисты. По данным С. Тихомирова, плохое расположение духа снижает производительность умственного труда на 70% («Правда», 1989, 1 ноября).

Избежание конфликта

*Почти всегда приходится жалеть, что
ссора не была прекращена в начале.
ЛН. Толстой*

Одним из способов ухода от конфликта, избежания выбора в сложной ситуации являются психологические защитные механизмы. Они, с одной стороны, характеризуют общие свойства личности, с другой стороны – оказывают влияние на ее развитие. Отсутствие защитных механизмов говорит о психическом нездоровье индивида, необходимости серьезного лечения. Защитные механизмы помогают человеку сохранить свое “я”, избавиться от тревоги, хотя при этом нарушается объективность отражения реального мира.

Первым изучил бессознательно использующиеся человеком защитные механизмы и классифицировал их З. Фрейд. Наиболее прямым путем избежания тревоги он назвал **вытеснение**.

Этот механизм позволяет “забыть”, не осознавать вызывающие тревогу события прошлого, болезненно затрагивающие самочувствие личности. При этом это не просто забывание. Часто забывается не только конфликт, но и все, что с ним связано. Иногда, чтобы восстановить исчезнувшие из памяти события, необходимы интенсивная психотерапия или гипноз.

Так, преподаватель вуза, неудачно прочитавший публичную лекцию и освистанный аудиторией, может благодаря вытеснению забыть о позорном провале и искренне удивиться, когда через некоторое время кто-то из присутствовавших на лекции вспомнит о ней. При этом вытеснение происходит неосознанно. Это автоматическая реакция на конкретную конфликтную ситуацию.

По З. Фрейду, защитные механизмы личности вытесняют из сознания ту информацию, которая нарушает моральные нормы. Это очень похоже на автоматический предохранитель, который отключает электроэнергию, когда та переходит допустимые границы. Без такого предохранителя мозг мог бы выйти из строя, как любой электроприбор при резком увеличении напряжения.

Механизм **рационализации или обесценивания** помогает индивиду в самых сложных ситуациях сохранить свое “я”. Прекрасная иллюстрация к этому механизму – известная песня: “Если к другому уходит невеста, то неизвестно кому повезло”. Лишая привлекательности то, что мы потеряли, обесценивая предмет или явление, мы стараемся поддерживать свой имидж на достаточно высоком уровне в собственных глазах. Искжая восприятие, мы сохраняем свое достоинство, не теряем уверенности в себе.

Руководитель часто сталкивается с этим механизмом, когда испытывает предубеждение подчиненных при первой встрече с ними или выступает с публичной лекцией. Значительная часть любой аудитории органически не выносит, когда ее учат. Отсюда следующие рекомендации: избегать менторских ноток в голосе, излагать материал в виде рекомендаций, но не в виде непреложных истин, поучений; снимая напряжение у слушателей, начинать разговор с яркого, интересного примера, факта или тезиса, который разделяет большинство слушающих. Если на собрании присутствуют не только подчиненные, но и вышестоящие начальники, не говорить о недостатках подчиненных, об их неудовлетворительной работе, о недисциплинированно-

сти, а доброжелательно советовать, инструктировать, направлять на искоренение недостатков, никогда не снимая вины лично с себя.

Изучение проблемы показывает, что рационализация может быть и осознанной. В этом случае она облегчает положение человека в обществе и не ведет к самоуспокоению. Значительно чаще она относится к неосознаваемым психическим состояниям, когда, успокаивая себя, человек, не задумываясь, ухудшает, иногда окарικатурирует объект восприятия. Таким образом, рационализация, не изменяя окружающей обстановки, защищает психику личности и тем самым облегчает ее адаптацию к конфликтной ситуации. Однако следует иметь в виду, что привычка к систематическим самооправданиям может осложнить жизнь человека, помешать рационально решить стоящую перед ним проблему.

Механизм компенсации играет важнейшую роль в нашей жизни. Рабочий или служащий, попавший в положение отверженного в группе, не получающий удовлетворения от общения с коллегами и руководителями, ищет поле деятельности, где он сможет добиться успеха, завоевать уважение. Иногда он находит искомое в дворовой компании, среди картежников, выпивох, мелких хулиганов. Реже – в спортивной секции или хоровом коллективе. Очень часто в таких случаях его производственные дела идут все хуже и хуже. Увлечения в нерабочее время отвлекают человека от жизни коллектива, от товарищей, от стремления работать лучше, творчески относиться к служебным обязанностям, и старшие напрасно ломают копыя, проводя душевнспасительные беседы, убеждая человека изменить образ жизни, круг общения. До тех пор пока не будет изменена его социальная роль в коллективе, его общественное положение, место в кругу товарищей, будет действовать рассматриваемый закон, он будет стремиться к компенсации, стараясь сохранить свое “я”, свою самооценку.

Не зная механизма компенсации, не владея психоанализом, мы часто допускаем серьезные ошибки. На заседаниях ученого совета рядом со мной сидит молодой перспективный доцент. Он неизменно активен, резко критикует коллег, хозяйственные службы института, а иногда и руководство. Требуя внесения радикальных изменений в организацию учебно-воспитательного процесса в институте. Принципиальность его вызывает уважение. Правда, иногда раздражает. Невдалеке от нас вальяжно развалился на стуле седовласый профессор. Он неизменно улыбкив, выступает редко и почти всегда стремится к компромиссу, избегая схваток с коллегами.

На первый взгляд, доцент – решительный человек, ему можно поручить любое дело, он преодолет самые сложные препятствия. А профессор утомлен жизнью, стремится избегать трудностей, не хочет ссориться с окру-

жающими, может быть, даже приспособленец. Но психоанализ позволяет сделать другой вывод. Видимая активность доцента, его агрессия – это компенсаторная защитная реакция. За внешней активностью и непреклонной решительностью кроется слабенькая личность, рвущаяся к заведованию кафедрой или просто растерявшаяся в новой непривычной роли члена ученого совета. Нередко в быту такой руководитель заносчив, груб, слушать подчиненных не любит, да и не умеет.

Полная противоположность ему – профессор. Это сильная личность, уважающая оппонентов. Он неизменно приветлив, доброжелателен к людям. Умеет выслушать человека не перебивая, даже если не согласен с ним. Всегда пытается разобраться в ситуации и принять разумное решение. А на совете выступает только тогда, когда хочет сказать что-то принципиально новое, незнакомое коллегам или кардинально изменяющее рассматриваемую проблему.

Как и рационализация, компенсация иногда применяется сознательно, чаще бессознательно. Только в последнем случае личность не страдает от самобичевания, поддерживает на высоком уровне самоуважение.

Механизм идентификации – это бессознательное, реже осознанное стремление поставить себя на место другого человека, брать пример с “идеала”. В проведенном нами исследовании около 30% молодых людей воспринимали свои индивидуальные особенности неадекватно. Недисциплинированный грубый допризывник считает, что у него все данные, чтобы стать строевым офицером-пограничником. Девушка, по отзывам руководителя и подруг, не обладающая элементарным тактом, не испытывающая желания помочь подругам, когда они в этом нуждаются, не помогающая матери в воспитании младшего брата и сестры, уверена, что по окончании заочного института станет педагогом-мастером. Недостаточно координированный, медлительный в поступках и действиях юноша мечтает о лаврах на большом ринге, идентифицирует себя с сильнейшим боксером страны.

К сожалению, проблема идентификации не заботит большинство руководителей. Они не интересуются идеалами и просто интересами подчиненных. Не организуют встречи коллектива с интересными людьми. Не помогают подопечным, особенно молодым людям, выбрать достойный образец, достижение которого было бы посильным для них, явилось бы для них мощным стимулом к самовоспитанию. А ведь еще Суворов говорил генералу Милорадовичу: “Будь прозорлив, имей цель определенную. Возьми себе в образец героя древних времен, наблюдай его, иди за ним вперед, поравняйся, обгони – слава тебе” («Русский вестник», 1908, № 7. – С. 6).

Механизм проекции, при котором человек приписывает партнеру по общению свои положительные или отрицательные мысли, поступки, качества. На предприятии руководители и коллеги нередко “помогают” молодому бригадиру, мастеру, начальнику отдела правильно сориентироваться во взаимоотношениях в коллективе бригады, цеха, подсказывая, кто может нарушить дисциплину, кто допустить брак, с кем вообще надо держать ухо востро.

И, придя на работу, новичок особенно внимательно смотрит на потенциальных нарушителей. Вместо того чтобы увлечь их работой, педантично фиксирует малейшие нарушения установленного порядка. Вспоминает, как он сам относился к нелюбимым начальникам, и считает, что эти “трудные” так же относятся к нему. И нередко видит в незначительных проступках утомленных сложностями семейной жизни и работой людей грубейшие нарушения порядка, законов морали, покушение на общественные ценности.

Рассказывают, что как-то сосед решил попросить у соседа спички. Поднимаясь по лестнице в соседнюю квартиру, он вдруг вспомнил, что неделю назад сосед не ответил на его улыбку улыбкой, а вчера сухо поздоровался. “Его сын вот уже несколько дней не заходит к нашему Витюшке. Это, конечно, не случайно. А пару недель назад он сделал вид, что не заметил меня и не подвез, хотя ехал один в собственной машине. Да и вообще он жаден до предела”. В это время человек, нуждающийся в спичках, подошел к нужной двери и машинально нажал кнопку звонка. Улыбающийся сосед открыл дверь и был ошеломлен раздраженной фразой: “А пошел ты к черту со своими спичками!”

Вряд ли существует на свете другой способ, которым можно так ошеломить ничего не подозревающего собеседника. Ведь он даже не подозревает о сложной, запутанной цепи надуманных измышлений, в которых он занимает место закоренелого злодея. А его растерянность, замешательство, отрицание вины убеждают нападающую сторону в ее правоте. Так, мы иногда воспринимаем ближнего не таким, каков он есть, а таким, каким он нам кажется, когда мы приписываем ему собственные отрицательные мысли или поступки. Всегда, когда нам кажется, что на нас не так смотрят, с нами не так разговаривают, нас не уважают, необходимо спокойно, не раздражаясь, подумать, а может быть, мы приписываем собеседнику свое собственное отношение, свои мысли, непроизвольно искажаем его позицию, действуем по механизму проекции?

Руководитель, который ориентируется в огромной сфере бессознательного, который способен разобраться в конфликте и разрешить его,

который отучает подчиненных от ссор и склок и облегчает им таким образом повседневную жизнь, как правило, пользуется высоким авторитетом. О таком начальнике с благодарностью помнят многие годы, в коллективе, которым он руководит, всегда добрые отношения.

И, наконец, не следует бояться конфликтов в отношениях с отдельными подчиненными и группами сотрудников. На фоне общего благополучия конфликтные ситуации могут оказаться даже полезными. Поэты это тонко почувствовали раньше психологов. “Мне не надо в рай тоскующей, чтоб покорно за мною шла. Я бы взял с собой в рай такую же, что на грешной земле жила. Злую, ветреную, колючую...” – писал К. Симонов. Но в работоспособном коллективе конфликт – эпизод, а не система. И тем не менее конфликты нужны, без них нельзя. Они предупреждают излишнюю успокоенность, благодущие, поднимают эмоциональный тонус, позволяют бороться с недостатками, со злом. Разве мало случаев, когда в одном коллективе работают трудолюбивые, честные специалисты, а рядом с ними лентяи, прогульщики? Заработная же плата у тех и других одинаковая. Социальные льготы также не зависят от качества работы. Получив право возглавить такой коллектив, нельзя не пойти на конфликт. Необходимо призвать разгильдяев к порядку. Поощрения и льготы переадресовать лучшим работникам. А это обязательно вызовет возмущение разгильдяев. Но жесткая позиция управляющего требует заставить их или изменить свое отношение к работе, к коллективу, или покинуть организацию, поменять место службы. Таким образом, конфликт не только поможет наладить работу, но и выявит лучшие и худшие стороны человеческих характеров, будет воспитывать важнейшие черты личности: честность, принципиальность, трудолюбие, твердость, гибкость и др.

Однако не следует забывать, что столкновение противоположно направленных тенденций в сознании отдельного человека или в межличностных отношениях связано с острыми отрицательными переживаниями. Поэтому в конфликтных ситуациях желательно находить компромиссы. Где-то уступить, а где-то, наоборот, отстаивать свое мнение. Умение управлять конфликтом – одно из основных требований к руководителю в современном обществе.

Для того чтобы выявить, достаточно ли вы корректны, не слишком ли агрессивны в отношениях с подчиненными, умеете ли разрешать конфликтные ситуации, предлагаем вам заполнить нижеследующий тест, выбирая один из трех предложенных вам ответов¹.

¹ См.: ЭКО, 1984, № 8.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта:
а) всегда; б) иногда; в) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации:
а) внутренне кипите; б) сохраняете полное спокойствие; в) теряете самообладание.
3. Каким считают вас коллеги:
а) самоуверенным; б) дружелюбным; в) спокойным и независимым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность:
а) примете ее с некоторыми опасениями; б) согласитесь без колебаний; в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу:
а) выдадите ему "по первое число"; б) заставите вернуть; в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он вернулся с работы позже обычного:
а) "Что это тебя так задержало?"; б) "Где ты торчишь допоздна?"; в) "Я уж начал волноваться".
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля:
а) стараетесь обогнать машину, которая "показала вам хвост"; б) вам все равно, сколько автомобилей ввас обогнало; в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь:
а) сбалансированными; б) легкомысленными; в) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся::
а) пытаетесь свалить вину на другого; б) смиряетесь; в) становитесь впредь осторожнее.
10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи:
а) "И зачем я только на это нервы тратил"; б) "Видимо, его физиономия шефу приятнее"; в) "Может быть, мне это удастся в другой раз".
12. Как вы смотрите страшный фильм:
а) боитесь; б) скушаете; в) получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за дорожной пробки опаздываете на важное совещание:
а) будете нервничать; б) будете думать, как можно будет вызвать снисходительность партнеров; в) огорчитесь.

14. Как вы относитесь к своим деловым, спортивным и др. успехам:
а) обязательно стараетесь быть первым; б) цените удовольствие почувствовать себя молодым; в) очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как поступите, если вас плохо обслужили в ресторане:
а) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание; б) стерпите, избегая скандала; в) отправитесь с жалобой к директору.
16. Как себя поведете, если вашего ребенка обидели в школе:
а) поговорите с учителем; б) устроите скандал родителям “малолетних преступников”; в) посоветуете ребенку “дать сдачи”.
17. Какой вы человек:
а) средний; б) самоуверенный; в) пробивной.
18. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед вами:
а) “Простите, это моя вина”; б) “Ничего, пустяки”; в) “А повнимательней вы быть не можете?!”.
19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства в районе, городе:
а) “Когда же наконец будут приняты ответные меры?”; б) “Надо бы ввести телесные наказания”; в) “Нельзя наказывать только хулиганов, виноваты и общественность, и руководители, и милиция”.
20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочтете:
а) тигра или леопарда; б) домашнюю кошку; в) медведя.

Таблица оценки результатов

ВОПРОСЫ

СУММА ОЧКОВ
ЗА ОТВЕТ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	3	
2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	
3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	

Результаты:

36–44 очков. Вы умеренно агрессивны, но можете успешно руководить людьми. В вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям, неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих “верхов”, рассчитывая на собствен-

ные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком, и все же побольше решительности вам не помешает.

Для обнаружения уровня конфликтности личности можно использовать тест, предлагаемый В.И. Андреевым¹.

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его.

Например: 1а, 2б, 3в и т.д.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других:

а) нет; б) когда как; в) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, возможно, и ненавидят:

а) да; б) ответить затрудняюсь; в) нет.

3. Кто вы в большей степени:

а) пацифист; б) принципиальный; в) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями:

а) часто; б) периодически; в) редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив:

а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности; б) изучил бы кто есть кто и установил бы контакт с лидерами; в) чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач какое состояние для вас наиболее характерно:

а) пессимизм; б) плохое настроение; в) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива:

а) да; б) скорее всего да; в) нет.

8. Относитесь ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать:

а) да; б) скорее всего да; в) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

а) раздражительность; б) обидчивость; в) нетерпимость критики со стороны других.

¹ См.: Хрестоматия по социальной психологии. Сост. Т.В. Кутасов. — М., 1994. — С. 79.

10. Кто вы в большей степени:
а) независимый; б) лидер; в) генератор идей.
11. Каким человеком считают вас ваши друзья:
а) экстравагантным; б) оптимистом; в) настойчивым.
12. Против чего вам чаще всего приходится бороться:
а) против несправедливости; б) бюрократизма; в) эгоизма.
13. Что для вас наиболее характерно:
а) недооценка своих способностей; б) оценка своих способностей достаточно объективно; в) переоценка своих способностей.
14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего::
а) излишняя инициатива; б) излишняя критичность; в) излишняя прямолинейность.
15. Проанализируем более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности.
- Обобщение результатов исследований психологов и педагогов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:
- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым. Там, где это возможно и невозможно, сказать свое последнее слово;
 - излишняя принципиальность;
 - излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
 - критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная;
 - плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется;
 - консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии;
 - стремление сказать правду в глаза. Иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
 - стремление к независимости – хорошее качество, но до определенных пределов. Если стремление к независимости перерастает в стремление делать “все, что хочу”, то оно сталкивается с желаниями и мнениями других;
 - быть настойчивым, как известно, особенно в условиях конкуренции, очень важно, но если настойчивость граничит с навязчивостью, это уже раздражает;
 - несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека;
 - неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;

– инициатива, особенно творческая, – это хорошо, но когда человек проявляет инициативу там, где его, как говорится, не просят, то это создает напряженную и даже конфликтную ситуацию.

Ключ к тесту:

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число баллов
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 – очень низкий	14 – 17
2	а) 3 б) 2 в) 1	2 – низкий	18 – 20
3	а) 1 б) 3 в) 2	3 – ниже среднего	21 – 23
4	а) 3 б) 2 в) 1	4 – чуть ниже среднего	24 – 26
5	а) 3 б) 2 в) 1	5 – средний	27 – 29
6	а) 2 б) 3 в) 1	6 – чуть выше среднего	30 – 32
7	а) 3 б) 2 в) 1	7 – выше среднего	33 – 35
8	а) 3 б) 2 в) 1	8 – высокий	36 – 38
9	а) 2 б) 1 в) 3	9 – очень высокий	39 – 42
10	а) 3 б) 1 в) 2		
11	а) 2 б) 1 в) 3		
12	а) 3 б) 2 в) 1		
13	а) 2 б) 1 в) 3		
14	а) 1 б) 2 в) 3		



ВНУТРЕННИЕ ПРУЖИНЫ ПОВЕДЕНИЯ (НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ)

Люди неодинаковы. У одних преобладают общественно-политические интересы, у других – интеллектуальные. Немало людей, живущих эстетическими увлечениями. Есть личности, целиком посвящающие себя профессиональным проблемам, а есть такие, у кого на первом плане семья. Одни сами не знают, чего хотят от жизни, они бедны духовно, не умеют ни работать, ни содержательно и весело отдыхать. Другие – ставят перед собой четкие благородные цели, всегда бодры, деятельны. Избирательность отношений и активность личности называют ее направленностью. Направленность включает такие побуждения, как интересы, склонности, потребности, желания, идеалы человека. Направленность – основа, фундамент личности.

Интересы стимулируют деятельность человека

*Поставь над собой сто учителей –
они окажутся бессильными,
если ты не можешь сам заставить себя
и сам требовать от себя.
В.А. Сухоминский*

Заместитель директора предприятия И.А. Сазонов почти 15 лет жил с семьей в крохотной комнате барака. За это время ему несколько раз давали ордер на квартиру. Но он уступал его тем, кто вообще не имел жилой площади. Немногие знали, что Сазонов – Герой Советского Союза, награжден шестью боевыми орденами, крупный руководитель и заслуженный человек – всю жизнь поступает по законам совести, не на словах, а на деле живет и работает ради людей. Сазонов считает, что чем больше отдаешь людям, тем богаче становишься сам. А сколько таких людей в России!

Это и А.Д. Деревянская, воспитавшая 48 детей-сирот, и Надя Курченко, заслонившая собой пассажиров самолета от бандитов, и В.И. Алексеев, создавший на свои деньги спортивную школу «Зенит» и воспитавший более 15 тысяч спортсменов. Он учил их не только бегать, прыгать,

метать. Он обязывал их учиться в школах и вузах. Он помогал им становиться патриотами Родины, умными и добрыми людьми.

Сейчас, в эпоху рыночной экономики, средства массовой информации перестали говорить о таких людях. В обществе можно услышать, что бескорыстие исчезло, осталось в далеком прошлом. Но это не так. Добрых и честных людей не стало меньше, но им, безусловно, стало сложнее жить. Далеко не просто овладеть новыми, необходимыми на этой стадии развития общества умениями и навыками. Изменение системы экономических отношений требует расчетливости, деловитости, хозяйственной смекалки, умения считать деньги, бережливости и других качеств, которые еще недавно считались или ненужными, или даже вредными, позорными.

Что же представляет из себя современный работник? Каков он как человек? Какова направленность его личности? Все это руководитель должен знать, потому что личность может и должна сознательно воздействовать не только на окружающую действительность, но и на свое психическое развитие, на свою деятельность, целенаправленно изменяя ее, и на собственную личность, совершенствуя в нужном направлении самого себя, а также умело управлять подчиненными.

Поведение человека всегда четко мотивировано. **Мотив – психическое явление, побудительная причина любых форм психической активности.** В основе мотива лежат потребности, другими словами, нужда организма и личности в чем-либо или в ком-либо. На основе потребностей и жизненных влияний формируются интересы. Интересы стимулируют деятельность человека. Интересы – важнейшее слагаемое направленности личности.

Направленность личности – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций.

Например, негодный руководитель или отсутствие должного оборудования, конечно, осложняют деятельность подчиненного, но то, как он будет работать, зависит от направленности его личности. Низкая зарплата, неподходящие условия могут заставить человека сменить место работы, но качество работы, производительность труда будут зависеть от направленности его личности.

Виды направленности личности

*Не на то надо смотреть, где человек
родился, а каковы его нравы, не в
какой земле, а по каким принципам
решил он прожить свою жизнь.
Апулей*

В зависимости от сферы проявления различают направленность моральную, профессиональную и бытовую. Давая характеристику подчиненному, необходимо указать на его грамотность и моральную воспитанность. Документ не будет полным, если в нем не будет сказано об отношении характеризуемого к профессии, о желании эффективно работать и совершенствовать свое профессиональное мастерство, трудолюбии, работоспособности и достигнутых результатах в производственной и общественной сферах. Также для начальника важно знать моральные принципы, которыми руководствуется подчиненный, его культурные, эстетические устремления. Недопустимо в наше время игнорировать бытовые нужды работника, его материальное положение, взгляды на жизнь, материальные ценности.

Близка к рассмотренной другая классификация. Личность может быть ориентирована на самое себя, на общение или на дело. Направленность на себя резко снижает общественный статус гражданина. Все его устремления нацелены на повышение своей роли в коллективе, на рост своего статусного положения в обществе. Такой человек думает только о своем благополучии, стремится к личным успехам, не тревожась за других, не беспокоясь о подчиненных, не стремясь к улучшению морально-психологического климата в коллективе.

При направленности подчиненного «на себя» необходимо строго контролировать выполняемую им работу, давать четкие указания по исполнению им своих функциональных обязанностей, использовать осуждения и наказания, предупреждать о последствиях невыполнения им своих обязанностей.

При направленности на общение человек стремится к доброжелательным, позитивным отношениям с подчиненными и коллегами. Не любит одиночества, охотно работает в коллективе, жаждет прочных дружеских контактов со всеми сотрудниками. Нуждается в постоянном одобрении своих действий, похвале старших, одобрении товарищей по работе, близких. При такой направленности личности работник чаще

всего безынициативен, нуждается в постоянной поддержке и помощи начальников, друзей, коллег. Чаще всего такой тип общения характерен для женщин.

При направленности **«на общение»** целесообразно подключать человека к коллективной работе, использовать в мероприятиях, направленных на сплочение группы, убеждать, что выполнение им поручения будет способствовать улучшению общения, укреплению взаимоотношений в группе. В случае недостатков в поведении или в работе необходимо предупреждать о возможном переводе в другое подразделение.

Самая ценная направленность – направленность **«на дело»**. Представители этой группы все силы отдают работе. Умело контактируют с подчиненными, понимая, что только самоотверженная работа каждого обеспечивает коллективный успех. В коллективах, возглавляемых такими людьми, крепкая дружба, налажены взаимопомощь, взаимозаменяемость, взаимная ответственность. Личность такой направленности – помощник и опора руководителя во всех его начинаниях. Целесообразно регулярно делегировать ему свои полномочия, чаще поощрять, а по возможности повышать в должности.

На наш взгляд, наиболее удачная классификация направленности личности разработана И.Д. Егорычевой¹. Автор выделила гуманитарную, эгоистическую, депрессивную и суицидальную направленность личности.

Гуманистическая направленность заставляет ее обладателя рассматривать другого человека как равного себе. Человек с этой точки зрения – высшая мировая ценность. Человеку многое дано, и это, естественно, накладывает на него серьезные обязанности. Альтруист А.С. Макаренко рекомендовал предъявлять «...как можно больше требований к человеку, но вместе с тем и как можно больше уважения к нему».

Дефицит общественного признания нередко делает подчиненных, особенно молодых рабочих и служащих, очень чуткими к вниманию и уважению со стороны старшего. При доброжелательном отношении и уважении руководителей молодые люди начинают верить в себя, лучше работать, заниматься самовоспитанием. Подчиненные особенно хорошо выполняют свои обязанности, когда видят искреннюю веру руководителя в их способности и возможности роста. Только уважая подчиненных, можно научить их уважать представителей старшего поколения, руководителей и друг друга, т.е. заложить основы гуманистической направленности личности.

¹ Егорычева И.Д. Личностная направленность подростка и метод ее диагностики. - Мир психологии, 1999, № 1.

Представители гуманистической направленности могут иметь индивидуалистическую или альтруистическую акцентуацию. При индивидуалистической акцентуации личность тяготеет к автономии, стремится к независимости от коллектива, предпочитает работать, заниматься изолированно от других членов коллектива. При альтруистической акцентуации личность стремится к бескорыстной самоотдаче, помощи нуждающимся в ней, что становится, в конце концов, смыслом существования человека.

Правда, иногда альтруизм принимает странную форму. Двое мужчин бандитского вида укладывают связанного человека с кляпом во рту на железнодорожные рельсы. Пожилая женщина смотрит с интересом, а потом говорит: «Это, конечно, не мое дело, но по этой ветке поезда не ходят уже пять лет».

Типичным представителем гуманистической направленности является один из самых любимых нами литературных и телегероев Штирлиц. Он живет ради людей, дела, которому отдает всего себя. О хорошем не говорит, считает его само собой разумеющимся. Не терпит грубости, хитрости, ненавидит мизантропов, ловкачей. Полностью отдает себя делу, которому служит, и требует того же от подчиненных. Сочувствует людям, старается помочь им в трудную минуту.

Эгоистическая направленность делает личность непримиримой ко всему, что расходится с ее взглядами на жизнь. При высокой требовательности и взыскательности к другим представитель этого вида направленности снижает требовательность к себе. Имеет высокую самооценку. Подчиненных рассматривает только как средство решения своих собственных проблем, причем не только на производстве, но и в личной жизни.

При индивидуалистической акцентуации эгоцентризм выражается умеренно, при эгоцентрической – полной влюбленностью в себя драгоценного, неприятием других жизненных позиций, точек зрения. Такая личность стремится добиться успехов в любой области деятельности любыми средствами, не считается с интересами подчиненных, коллег, не уважает их.

По И.С. Тургеневу, есть 3 вида эгоистов: эгоисты, которые сами живут и жить дают другим; эгоисты, которые сами живут, но не дают жить другим; наконец, эгоисты, которые и сами не живут, и другим не дают.

Типичный представитель этого вида направленности Ромашов из книги В. Каверина «Два капитана». Все, что можно, начиная с товарищей и кончая любой сложившейся ситуацией, он использует для собственного

блага, выгоды. Всю жизнь стремится к обогащению и сладкой жизни. Всегда готов на предательство, измену. О других судит по себе. Считает всех жадными, скрывающими от других свои мысли и чувства, не имеющими чести и совести, подменяющими долг соображениями личной выгоды.

Депрессивная направленность отличается заниженной самооценкой, нерешительностью в принятии решений, неуверенностью в собственных силах и способностях. Хорошо бы такому человеку помнить народную мудрость: «Кто сам себя не уважает, того, без сомнения, и другие уважать не будут». Роль отстающего, плетущегося в последних рядах, никого удовлетворить не может, и нередко такой человек компенсирует свои слабости стремлением добиться успеха в спорте, живописи, коллекционировании, а случается, и в противоправной деятельности. Общество, коллектив такой человек рассматривает как ценность и готов на многое, чтобы повысить свой авторитет, завоевать уважение товарищей по работе.

Типичный представитель – Алеша Карамазов. У героя Достоевского преобладает плохое настроение. Он критичен к своей внешности и психическим качествам. Считает, что окружающие посмеиваются над его непрактичностью, слабой волей, недостаточно развитым мышлением, повышенной эмоциональностью. У него часто возникают тяжелые переживания. При этом он охотно откликается на просьбы окружающих, всегда готов помочь знакомым и незнакомым, быть для всех одинаково полезным.

Суицидальная направленность характеризуется низкой оценкой собственной личности и своего окружения. Человек этого типа агрессивен и к себе, и к обществу. Это не обязательно ведет к расчетам с жизнью, но может привести к алкоголизму, наркомании, сексуальной распущенности, преступлениям. Одна из частых причин такого поведения – столкновение детских иллюзий со взрослой реальностью. Впитанные с детства иррациональные убеждения, например, такие: «все люди честные» или «женщина должна быть любящей, аккуратной, чистоплотной», приводят, когда окружающее дает противоположные образцы, к разочарованию в жизни, к формированию приспособленца, идущего к «светлому будущему» кривыми тропами.

Представитель – вечно унылый, всем недовольный Бальзак. У него неизменно печальные глаза. Он постоянно создает себе массу проблем. Любит предостерегать близких, знакомых о грозящей им опасности. Опасается проявления сильных страстей. Считает, что порок разъедает тело,

страсти разжигают душу человека. Любит охлаждать пыл оптимиста, энтузиаста, ошеломляя его словом, как ледяной водой из брандспойта. Считает судьбу враждебной по отношению к себе.

Содержание направленности личности

*У нас у всех один якорь, с которого,
если сам не захочешь, никогда не
сорвешься: чувство долга.
И.С. Тургенев*

Изучая содержание направленности личности, необходимо выявить, какие цели человек ставит перед собой, к чему стремится в трудовой деятельности, общественной работе, что считает главным в личной жизни. О многом говорят занятия и увлечения в свободное время, отношение к профессии, самовоспитанию.

Не следует забывать, что профессию и занятия в свободное время люди вынуждены выбирать не только по призванию, но и по возможностям. Нередко те, кто стремится к творческим или общественно значимым профессиям, вынуждены заниматься неинтересным для них, но хорошо оплачиваемым трудом. Таким образом маскируется подлинная направленность личности, появляются интересы, мешающие профессиональной деятельности.

Однако направленность личности, способности к выполняемой работе можно воспитывать. Первые же успехи в труде вызывают удовлетворение, появляется интерес к выполняемой работе. А как только удается заинтересовать исполнителя, он начинает серьезнее подходить к выполнению своих обязанностей, у него легче формируются профессиональные навыки, богаче становится направленность личности.

В содержание направленности входит мировоззрение личности – система взглядов, представлений о мире, об окружающих человека предметах и явлениях в природе и обществе. Мышление и воля человека позволяют перейти мировоззрению в убеждения – высшую форму направленности личности. Убеждения определяют моральные качества человека, а они в свою очередь регулируют поступки и проявляются в совести, чести, долге личности. Люди, обладающие этими качествами, творят чудеса. Но здесь действует какая-то роковая неумолимость. Чем выше цель, стоящая перед человеком, чем упорнее он трудится, тем более сильное противодействие приходится испытывать первопроходцу, тем больше он нуждается в помощи и поддержке.

С. Королев сконструировал планер, позволяющий делать «мертвую петлю», – его обвинили в аэродинамической неграмотности. С. Федорова, начавшего делать операции по пересадке хрусталика, назвали антифизиологом. Хирурга Г. Илизарова – специалистом слесарной медицины. К сожалению, не все первопроходцы выдерживают травлю. Покончили с жизнью В. Маяковский, Д. Сабинин, Ф. Белоярцев, создавший «перфторан» – заменитель крови.

Качества направленности личности

*Прекрасным стремлениям души мы не
придаем никакого практического значения,
пока они остаются только стремлениями; да,
мы ценим только факты и только по
действиям признаем достоинства людей.
Н.А. Добролюбов*

К качествам направленности личности относятся широта, интенсивность, действенность, уровень и устойчивость. Широта направленности говорит о круге интересов личности. Она включает профессиональные, технические, художественные, спортивные, музыкальные и другие интересы. Это может быть интерес к живописи, коллекционированию, натуралистической работе. Это может быть сочетание нескольких интересов или отсутствие ярко выраженной линии интересов.

Одно из качеств направленности – ее интенсивность. Высокая интенсивность различных форм направленности проявляется как страсть – стойкое длительное психическое состояние, доминирующее над остальными побуждениями человека и приводящее к сосредоточению на предмете страсти всех его устремлений и сил. Страсть, если она направлена не на личные корыстные интересы, становится причиной великих свершений, подвигов, открытий.

Действенность направленности говорит о реализации интересов, мечтаний, влечений в практической деятельности. Равнодушное отношение к реализации собственных планов, желаний свидетельствует о пассивности личности, низкой цене ее направленности. Не меньший вред руководителю приносит его безразличное отношение к людям. Вряд ли есть в наши дни руководитель, который не знает, что внимание и забота о человеке приносят практические результаты. Если люди чувствуют себя в коллективе комфортно, они работают с азартом, выпускают продукцию

высокого качества. И тем не менее нередко мы видим начальника, не считающего нужным сконцентрироваться на человеке, с которым общается, начальника, который забывает поздороваться, прерывает разговор, отвечая на телефонные звонки, повышает голос на подчиненного по поводу и без повода. Произвол, грубость, невнимание к подчиненному – бичи производства, вызывающие текучесть кадров, портящие жизнь людям, осложняющие жизнь самого руководителя, потому что расхождение убеждений и поведения, слова и дела вызывают недовольство собой, угрызения совести, снижение самооценки.

Уровень направленности говорит о соответствии идеалов, убеждений, склонностей моральным нормам, свойственным данному обществу. Естественно, что при оценке направленности следует учитывать соответствие или противоречие поступков человека требованиям морали.

Одна из характеристик направленности личности – ее устойчивость. Основные взгляды развитой личности сохраняются на десятилетия, часто формируются на всю жизнь. Однако, расширяя кругозор, получая новые сведения, человек может изменить отношение к той или иной личности, к тому или иному событию, к группе людей или политической партии. На письмо женщины, которая упрекала К.М. Симонова в кардинальном изменении отношения к Сталину, писатель ответил, что он узнал то, чего не знал раньше. Человек, виновный в гибели многих тысяч людей, не мог продолжать оставаться моим кумиром, – отвечал адресату писатель. И действительно, хотя устойчивость взглядов очень ценное качество, вообще не изменяют своих позиций, как говорят в народе, только мертвые и дураки.

Отношения личности

*Если бы ты хотел этого, ты не можешь
отделить свою жизнь от человечества. Ты
живешь в нем, им и для него. Мы все сотворены
для взаимодействия, как ноги, руки, глаза.
Марк Аврелий*

Из отношения руководителя к самому себе прежде всего следует выделить необходимость быть примером для подчиненных. Руководитель, перефразируя Я.А. Коменского, должен быть в одежде зеркалом простоты, в образовании – зеркалом бдительности и прилежания, в

поступках – зеркалом умеренности и искусности, в речах – зеркалом разговора и молчания, в частной и общественной жизни – зеркалом благоразумия.

Нельзя забывать, что если люди усомнятся в нравственных качествах руководителя, если они перестанут верить его словам, если станут подозревать его в нечестности, никакой речи об авторитете быть не может. Личность руководителя будет вызывать насмешки, умело руководить коллективом, добиваться высоких результатов в работе он не сможет.

Быть примером для подчиненных очень непросто, но вполне возможно. Люди стремятся походить на нравственный идеал – эмоционально окрашенный, внутренне принятый образ руководителя, который становится регулятором поведения подчиненного. Воспринятый или созданный внутренний идеал человека, с которого субъект берет пример и черты которого стремится воспитать в себе, свидетельствует о постоянно действующем нравственном мотиве. Мотив же, в свою очередь, формирует потребность быть похожим на руководителя, походить на него в принципиально важном, главном, перенимать не только внешние стороны его поведения, но и улавливать внутреннюю логику его деяний и поступков.

Не случайно у требовательного и жесткого начальника цеха постоянно хмурятся и строго спрашивают с подчиненных бригадиры и мастера; у веселого – подчиненные юмористы; у аккуратного, чистоплотного – на рабочих местах подчиненных чистота и порядок; у разгильдяя – исполнители, у которых все валится из рук, постоянно нарушается рабочий ритм, режим труда.

Конечно, это далеко не простое подражание, тем более не копирование. Это далеко не всегда осознанный творческий диалог с руководителем. И ничего унижающего, как иногда считают, человеческое достоинство здесь нет. Подтверждение тому – многие выдающиеся люди с детских лет имели пример, образец, внутренний диалог с которым, бесспорно, помог им достичь самых больших высот в жизни и деятельности.

«Будь прозорлив, имей цель определенную. Возьми себе в образец героя древних времен, наблюдай его, иди за ним вперед; поравняйся, обгони – слава тебе», – говорил А.В. Суворов молодому генералу Милорадовичу.

Высокие нравственные идеалы руководителей не только способствуют воспитанию, но, как считают отечественные психологи, являются одним из решающих условий воспитания вообще.

ГАРМОНИЯ РАЗНООБРАЗИЯ

*Стыдить лжеца, шутить над
дураком и спорить с женщиной - все
то же, что черпать воду решетом.
От сих троих избавь нас, Боже!*
М.Ю. Лермонтов

Несколько лет тому назад окончил консерваторию молодой человек. Подготовленность его была слабой, но честолюбие било ключом! И решил молодой специалист зарекомендовать себя сразу, чтобы выделиться из этой "серятины" исполнителей, заполняющих оркестровые "ямы". Но как? По зрелом размышлении он решил продемонстрировать свой талант в сольном концерте. И всеми правдами и неправдами добился разрешения на такой концерт. Но когда увидел в городе афиши со своим именем, испугался, хорошо понимая, что его исполнительское мастерство не вызовет бурных оваций. Но, подумав, нашел выход из положения. Уговорил своего профессора, известного на всю страну музыканта, аккомпанировать своему ученику.

- Публика дура! В музыке все равно не разбирается. А когда увидят, кто аккомпанирует мне, молодому исполнителю, решат, что я музыкант с большим будущим. И успех будет обеспечен.

Упросить профессора удалось без особого труда. Мало того, он уговорил своего друга, тоже известного музыканта, сесть рядом, переворачивать ноты.

Когда концерт кончился, в газете появилась такая рецензия: "Мы присутствовали на очень странном концерте. Тот, который переворачивал ноты, должен был аккомпанировать. Тот, который аккомпанировал, должен был выступать соло. А тот, который выступал соло, должен был сесть переворачивать ноты".

К сожалению, с подобной ситуацией мы сталкиваемся довольно часто. Не только в музыке многие люди выполняют не свои обязанности. А значит, и эффективность их руда очень низка. Они не отдают своему предприятию, учреждению, обществу то, что могли бы отдать, занимаясь своим, близким, соответствующим их индивидуальности делом. Положение усугубляется неумением руководителей учитывать особенности собственного темперамента и особенности своих подчиненных.

Людей давно волновала эта проблема. Все ли мы одинаковы? Все ли можем одинаково успешно выполнять разные виды работы? Как учитывать индивидуальность исполнителя, давая ему то или иное задание?

Еще до нашей эры грек Теофраст разделил человечество на 30 типов. Эта классификация выделяла людей болтливых, скучных, хвастливых, т.е. отличающихся от окружающих каким-то одним признаком, основной особенностью. В XX веке психолог К. Юнг делил людей на 4 категории. За основу классификации он брал восприятие окружающего мира с помощью ощущения или мышления, эмоций или интуиции. Люди, по Юнгу, могут воспринимать мир с помощью одной или двух из этих функций.

Врач М.В. Черноруцкий делил людей по конституции. К астенической конституции он относил людей длинных и худых. К гиперстенической - низких и полных. И к нормостенической - нормально сложенных. Однако вряд ли такая классификация имеет какой-нибудь смысл. Уже дети прекрасно знают, что важно не то, какой рост или вес у человека, а то, каков его кругозор, нравственные и волевые качества, что он умеет делать, хороший ли товарищ.

Особый интерес в наше время вызвала книга немецкого психиатра Э. Кречмера "Строение тела и характер". Кречмер жестко связывает конституцию тела и характер человека. Не случайно эпиграфом к этой книге он взял слова Шекспира. Устами Цезаря Шекспир говорил: "Хочу я видеть в свите только тучных, а Касий тощ, в глазах холодных блеск". В этой фразе концепция Кречмера, считавшего, что толстый человек не может быть скрытным, вероломным. Таким может быть только тощий индивид.

Деление людей на типы не такая простая и невинная вещь, как может показаться на первый взгляд. Итальянский психиатр Ч. Ломброзо связывал строение организма с преступностью. Он считал, что по конфигурации черепа, по стигмам (стигма - клеймо), имеющимся на поверхности головы, можно определить потенциального преступника. И с целью профилактики преступлений предлагал ссылат "потенциальных преступников на необитаемые острова или уничтожать их в концентрационных лагерях". Ломброзианство было взято на вооружение фашизмом.

Американский психолог XX века Э. Торндайк делил людей по цвету кожи. И утверждал, что черный цвет говорит об отсутствии интеллекта. Что чернокожие и цветные никогда не смогут догнать белых американцев и европейцев, желтых японцев по умственному и нравственному развитию. Сейчас нет надобности доказывать абсурдность этих "теорий".

Это не значит, что людей вообще нельзя классифицировать, что классификация не может принести пользы тому, кто воспитывает и обучает людей, кто руководит ими. Палитра людских характеров разнообразна. Поэтому существует множество различных классификаций людей. Психологи США часто делят жителей страны на рациональных и иррациональных. Рациональные любят жить и работать по плану. Не терпят компромиссов. Стремятся к ясности во всем. Иррациональные плану предпочитают импровизацию, ведут себя в зависимости от настроения, непоследовательны в действиях и решениях, легко отказываются от своей позиции, если убедились, что она неверна или если она невыгодна.

В телефильме "Эта веселая планета" на Землю прилетают инопланетяне. Будучи типичными рационалистами, они выясняют, зачем пьют шампанское (наверно, лекарство). Зачем перетягивают канат, зачем бегут в мешках ("А вы знаете, без мешков быстрее"). Их рациональный разум не воспринимает разумные поступки, лишённые логики. К сожалению, очень похожи на них некоторые руководители, возмущающиеся поведением того или иного подчиненного: "Ко всем подхожу одинаково, и все ведут себя нормально. А с этим просто никакого сладу нет". В том-то и дело, что не всегда поведение человека поддается логическому анализу. Внешне обращаясь к подчиненным одинаково, по существу к каждому из них следует подходить по-разному.

Индивидуальный подход к людям требует учета их идеалов, интересов, установок, профессионального мастерства. Мы же в данной статье ставим перед собой задачу рассказать только об особенностях темперамента руководителей и подчиненных и учете этих особенностей в повседневной работе.

В лаборатории И.П. Павлова были выделены три основные свойства нервной системы: сила, уравновешенность и подвижность возбудимого и тормозного процессов. Различные сочетания этих свойств дают четыре типа высшей нервной деятельности, четыре темперамента. Таким образом, люди делятся на сангвиников, флегматиков, холериков и меланхоликов.

Учет особенностей темперамента подчиненных

*Весь мир - театр, в нем женщины,
мужчины - все актеры. У них есть
выходы, входы, и каждый не одну
играет роль...
В. Шекспир*

Современный стиль работы руководителя требует учета свойств нервной системы подчиненных. Сангвиника отличает психическая активность, быстрота и живость движений, высокая работоспособность. У него быстрый темп речи, богатая мимика. Его можно быстро увлечь работой, если она требует смекалки, быстроты выполнения, разнообразных действий. Однако работу, выполняемую сангвиником, требуется постоянно контролировать. Иначе он, с удовольствием взявшись за дело, быстро охладевает к нему. Сангвиник легко усваивает самые сложные объяснения руководителя, даже в экстремальной обстановке улавливает нюансы в голосе старшего, понимает смысл указаний и распоряжений руководителя. Он охотно работает в коллективе. Быстро сходится с незнакомыми людьми. Типичные представители: Наполеон, Герцен, Лермонтов, Юрий Гагарин, Ольга Ларина из романа А.С. Пушкин, Любовь Шевцова из романа Фадеева.

Флегматик неохотно выполняет новую, незнакомую работу. Но то, что он привык делать, у него хорошо получается, делает с удовольствием. Флегматик с трудом включается в работу, которую не выполнял раньше, не любит новые инструменты, оборудование, к которому не привык. Он нуждается в дополнительном времени для адаптации к новым условиям работы, к изготовлению непривычной детали, творческому оформлению документа. Его занимают проблемы качества выполнения любой работы при отсутствии желания сделать больше, чем предусмотрено заданием. Флегматика не следует упрекать в медлительности. Его целесообразно потирапливать, помогая и подбадривая, но не лишая самостоятельности. Типичные представители: Кутузов, Крылов, Кант, литературные герои Обломов, Пьер Безухов, герой "Мертвых душ" Собакевич.

Холерик отличается высоким уровнем активности, быстрым темпом движений, порывистостью. Вспыльчив. Нетерпелив. Склонен к резким

сменам настроения. Плохо контролирует свои эмоции. Нередко бывает агрессивным. Живой, несдержанный, он может стать прекрасным помощником руководителя, если направить его энергию по правильному руслу. Однако его необходимо тактично контролировать и сдерживать. Учить самообладанию, терпимому отношению к промахам в работе и недостаткам в поведении коллег. Холерик охотно выполняет работу, в которой максимальные напряжения сменяются периодами с меньшей нагрузкой, более спокойными. Он постоянно, в любом деле стремится к успеху, к тому, чтобы добиться большего, чем товарищи, и нуждается в систематической похвале. В случае неудач у холерика вероятны срывы, непродуманные действия, после которых часто появляется раскаяние. Его надо учить сдерживать чувство, но не резкими замечаниями, особенно если рядом товарищи, а с глазу на глаз или переключением, или замечанием, сделанным в замедленном темпе спокойным, тихим голосом, не унижая его достоинства, не оскорбляя его чувства. Типичные представители: Пушкин, Петр I, Суворов, И.П. Павлов, литературные герои Ноздрев, Григорий Мелехов.

Меланхолик нуждается в идеальных условиях для работы. Успешно трудится в спокойной обстановке, не требующей частой смены характера действий и быстрых реакций. Однако часто невнимателен, так как вспоминает старые обиды, оскорбления, думает в возможной неудаче. Может работать успешно, если бодр и весел, но очень быстро бодрость сменяется апатией, вялостью - и успеха как не бывало. Быстро утомляется. Легко раним. Глубоко переживает даже незначительные промахи. Представитель меланхолического темперамента больше, чем кто-либо другой, нуждается в добром слове старшего, в заботе, внимании, ласке. Для него большую роль играет эстетическое оформление рабочего места, цеха, комнаты отдыха. Типичные представители Жуковский, Гоголь, Чайковский, Надсон, Левитан, литературные герои Мария Болконская, пушкинская Татьяна, Адам Козлевич.

Но "чистый" темперамент встречается редко. Кроме того, жизненные обстоятельства, среда, воспитание могут изменить ту или иную его черту. Так, холерик общителен. Но если он родился с физической травмой, скажем, с врожденным вывихом бедра, он не сможет участвовать во многих детских играх. Несколько попыток поиграть с товарищами в футбол заканчиваются неудачей. Он начинает отдаляться от сверстников и может вырасти замкнутым человеком, хотя останется холериком. А флегматик, наоборот, замкнут. Но, родившись четвертым ребенком в

семье, он все время среди людей. Старшие братья и сестры ежедневно приводят товарищей, друзей. Хлебосольные родители часто приглашают в гости родственников, друзей, соседей. Выросший в такой обстановке флегматик будет общительным человеком.

Поэтому не столь важно знать, какой темперамент у подчиненного, сколько необходимо наблюдать за каждым рабочим, служащим и запоминать, какие действия в его адрес наиболее перспективны. Так, "тревожным" следует реже делать критические замечания во время работы и тем более на глазах их товарищей¹.

Их необходимо удерживать от чрезмерной активности. "Нетревожных" целесообразно, наоборот, активизировать, чаще контролировать их самостоятельную работу.

От импульсивных нужно требовать сознательного выполнения каждого задания до конца, учить работать по заранее составленному плану. Инертных хорошо подключать к выполнению общественных нагрузок циклического характера, т.е. таких, при которых нет многочисленных разнородных действий, а многократно выполняются одна операция. Однако готовя инертных к выполнению трудных заданий, сглаживая индивидуальные различия, формируя так необходимые в коллективе живость и общественную активность, необходимо постепенно подключать их к выполнению ациклических действий: шефская помощь молодежи, игра активных ролей в общественной работе в вне рабочее время и т.п.

Чрезмерную общительность экстравертов, ориентированных вовне, раскрытых, активных, общительных, легко контактирующих с людьми, целесообразно ограничивать; интравертов, спокойных, скромных, трудно приспособляющихся к новым людям, ориентированных на себя, на свои ощущения, переживания, мысли, приучать к работе на людях, к отчету о проделанной работе перед коллективом и т.п. Однако уровень общительности в большей степени связан с реальным вкладом личности в решение групповой задачи и, вопреки мнению многих организаторов производства, меньше зависит от индивидуальных особенностей работника. Так, отличный служащий, способный, приложив усилия, вывести свой отдел, управление в передовые, содействовать успеху своего подразделения в самодеятельности, в спорте, высоко активен в отношениях с товарищами, успешно решает с ними те или иные проблемы. А его более

¹ Тревожность - психическое состояние внутреннего беспокойства, неуравновешенности. В отличие от страха тревога может быть неопределенной, беспредметной.

общительный коллега, не вносящий вклад в трудовую или общественную деятельность подразделения, тянущий, скажем, по качеству оформления документации коллектив назад, нередко выключается из сферы активного общения коллег.

Среди молодых людей, пожилых работников мы встречаем сенсори-ков и интуитивных. Первые стремятся овладеть инициативой в общении. На вопрос сразу же получить ответ. Поставленную задачу тут же выполнить. Если что-то неясно - спросить и разобраться немедленно. Горячо отстаивать свои интересы. Вторые - целеустремленны; уходя в производственный процесс, в чтение художественной литературы, в конструирование или решение шахматных задач, не видят и не слышат, что творится вокруг, уклоняются от споров, не относящихся к делу, которым они занимаются в данный момент, избегают столкновений. Часто не способны отстоять свои интересы, постоять за себя.

Особенности руководства людьми

*Особенности руководства людьми -
важное условие, с которым надо
считаться при индивидуальном
подходе к воспитанию и обучению, к
формированию характера, к
всестороннему развитию умственных
и физических способностей.
В.Д. Небылицин*

Разные люди требуют неодинакового подхода. Стремление всеми руководить одинаково неизбежно осложняет процесс управления коллективом, затрудняет общение, рано или поздно приводит к конфликтам с подчиненными, является причиной многих пробелов в воспитательной работе. Только внимательно присматриваясь к человеку, анализируя его поступки, реакцию на замечание старшего, на успех и неудачу, можно выявить мотивы его поведения, индивидуальные особенности, наметить тактику и стратегию общения с ним. Различные мотивы поступков, особенности черт характера, темперамента требуют неодинакового подхода к исполнителям.

Опрос "эффективных" и "неэффективных" руководителей показал, что первые более дифференцированно характеризуют своих подчиненных. В частности, в число причин неудовлетворительной работы включают следующие: нездоровье, нелады в семье, недостаточную общеобразовательную подготовку, слабое развитие познавательных процессов (восприятия, внимания, памяти), эмоциональной и волевой сферы. Вторые же чаще всего результатом отставания в работе считают только разгильдяйство и лень.

Нотаций квалифицированные руководители не читают вообще, а их менее опытные коллеги используют ежедневно. Разговоры на темы, не относящиеся к работе, в дисциплинарной практике первых встречаются постоянно, а у вторых они случайны и очень редки. Наконец, отношение к лучшим специалистам и к неопытным работникам у обеих категорий руководителей неодинаковое. "Эффективные" руководители за одинаково хорошую работу больше хвалят молодого, неопытного работника, а за одинаково плохую - выражают неудовольствие прежде всего в адрес опытного специалиста. "Неэффективные" руководители опытному работнику прощают неудачу, а неопытного по привычке отчитывают, а при хорошей работе превозносят успехи сильного специалиста и не замечают удачу отстающего.

Руководителям-сангвиникам и холерикам рекомендуется особенно четко и организованно проводить начало рабочего дня, стараясь не делать замечаний, а сразу же без раскачки приступить к работе. Тщательно проверять выполнение своих заданий, чистоту и исправность оборудования и инвентаря. Скрупулезно исправлять отдельные ошибки и погрешности работников. В общении чаще использовать просьбу, шутку, требовательнее контролировать выполнение собственных заданий, неуклонно требовать выполнения поставленной задачи до конца.

Руководителям-флегматикам можно посоветовать внимательно следить, чтобы каждое их распоряжение слушали и выполняли все до одного подчиненные. Не выпускать из поля зрения ни одного из них. Объясняя что-либо, одновременно демонстрировать пособия, экономя время. В разговорах с подчиненными приводить больше новых интересных примеров и фактов. Контролируя подчиненных, стремиться к исправлению типичных ошибок и только потом устранять индивидуальные погрешности.

Для руководителей-меланхоликов особенно важно не начинать инструктаж, отдачу приказаний, воспитательную беседу, пока не установится полная тишина, чаще опираться в работе на помощь актива, лучших про-

изводственников. В случаях нарушения дисциплины стремиться переключать внимание подчиненных на выполнение нового задания, на решение возникшей проблемы. Стараться не допускать пауз в разговоре с подчиненными, особенно когда дается указание, распоряжение. Не снижать темп речи до конца разговора. Беседуя с подчиненными, включать в разговор яркие иллюстрации, шутки, крылатые выражения. Все это помогает избегать конфликтов с рабочими, служащими.

Но успешное руководство подчиненными зависит не только от типа нервной системы руководителя, но и от его требовательности, справедливости, доброжелательности. Независимо от темперамента всегда необходимо быть требовательным и в то же время справедливым и внимательным к каждому подчиненному. Терпеливо добиваться повышения профессионального мастерства каждого работника. Создавать здоровый психологический климат в коллективе, с искренним уважением относясь к коллективу в целом и к каждому, даже самому слабому подчиненному.

Несколько лет тому назад в академии МВД защищалась кандидатская диссертация. Первый пожарный в стране стал кандидатом психологических наук. С помощью существующих методик начальник пожарной команды из Самары выявил темперамент каждого своего подчиненного и проследил, как работают представители каждого темперамента в разных условиях.

- Перед пожарной командой две основных задачи - профилактика загорания и борьба с огнем, - докладывал диссертант. - В ходе профилактики надо внимательно осмотреть самые потаенные уголки, например на чердаках зданий. Убедиться, что там нет тряпок, стружек, опасных в смысле загорания предметов. С этой работой успешно справляются меланхолики и флегматики. Самый принципиальный холерик в лучшем случае два чердака пройдет, на третьем много нарушений пропустит. Иная ситуация обнаруживается в ходе тушения пожара. Меланхолики и флегматики оказываются сзади, отходят на второй план. В огонь идут холерики и сангвиники. Я соответственно разделил обязанности между представителями разного темперамента. И в последние годы моя команда лучшая в России, - под аплодисменты закончил диссертант.

Хороший пример для руководителей всех рангов - отношение к спортсменам лучших тренеров России. Самые известные из них, учитывая индивидуальные особенности спортсменов, находят специфические, целесообразные только в общении с данной конкретной личностью формы общения.

Велико умение находить ключик к спортсмену у известного тренера по прыжкам в воду Т.М. Петрухиной. Вот два ее ученика: серебряный

призер Олимпийских игр К. и олимпийский чемпион В. На К. тренер никогда не повышала голос, иначе та немедленно уходила в себя, начинала плакать и выступала после этого плохо. Во время соревнований К. перед каждым прыжком нужно было приободрить взглядом, жестом, а если была возможность, и словом. А на В. нередко нужно было повысить голос, но после окрика, замечания к нему больше не следовало подходить. Разозлившись, он начинал напряженно думать, жестко контролировать себя, и тренер знала, что подсказка, подбадривание ученику уже не нужны.

Заслуженный тренер СССР по фехтованию В. Аркадьев, делаясь опытом, рассказывает, что к С. Чироковой нельзя подходить сразу после боя, особенно если она проиграла, так как в этот момент она вообще не в состоянии разговаривать. А В. Путятин охотно беседует сразу же после поединка, даже если он проиграл. Л. Кузнецова перед ответственной схваткой приходится убеждать, что от этого боя уже ничто не зависит, и, успокоившись, он прекрасно выступает, а Д. Тышлеру, наоборот, в трудный момент надо сказать, что от этого боя зависит все. А ведь оба - чемпионы мира.

Особенности подхода руководителя к труженикам - представителям разных темпераментов - показаны в таблице.

Исследования Б.М. Теплова показали, что даже слабые раздражители мешают сосредоточиться людям со слабой нервной системой и повышают концентрацию внимания обладателей сильной нервной системы.

Таким образом, учитывая индивидуальные особенности подчиненных, находя необычные, стандартные, а подходящие только к данной конкретной личности способы общения, опираясь на сильные черты характера и темперамента исполнителей, можно, поддерживая добрые отношения с ними, резко увеличить эффективность труда каждого.



Таблица

Поведение руководителя Темперамент подчиненного	Можно повысить голос	Быстро овладе- вают новым	Любят однооб- разную работу	Любят выполнять хорошо знакомую работу	Легко общаются с незнако- мыми людьми
Сангвинический (сильный, уравновешенный, подвижный)	+	+	-	-	+
Флегматический (сильный, уравновешенный, инертный)	+	-	+	+	-
Холерический (сильный, неуравновешенный, подвижный)	-	+	-	-	+
Меланхолический (слабый, неуравновешенный, подвижный или инертный)	-	-	+	+	-



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИГРЫ

Давно замечено, что люди неодинаково ведут себя в разных ситуациях. Причем в различной обстановке нередко меняется не только их точка зрения, но и разговорный язык, поза, тон голоса. Тот руководитель, который хочет умело руководить подчиненными, должен учитывать эту особенность человека. Так, если в курилке обсуждают проблемы футбольной команды “Спартак”, т.е. “играют” в болельщиков, управляющему, заговорившему о погоде или о качестве продукции, т.е. не включившемуся в игру, не следует обижаться на непонимание и недоброе отношение.

Облегчая условия быта, работы

*Кто привык быть неискренним с
другими, тот в конце концов
перестает быть искренним с собой.
Ф. Ларошфуко, французский писатель*

Племянница академика Л. Ландау задумала написать книгу о знаменитом дяде.

– Ничего у тебя не получится, – совершенно серьезно заявил Ландау. – Не хватит терпения, нет должного опыта.

– Нет, получится, – заявила Майя Бессараб, – и через несколько лет опубликовала биографию ученого.

Мы столкнулись со своеобразной игрой взрослого с ребенком. Взрослый, академик, констатирует отсутствие у ребенка, племянницы, должного опыта и трудолюбия для написания книги. В роли взрослого М. Бессараб должна была ответить: «Вы правы, я еще не готова к написанию книги». Однако знание родственницы не подвело академика. Он использовал серьезный психологический фактор – самоуверенность девушки, свойственную большинству молодых людей и многим взрослым. Результат игры показал правоту старшего. Так, своеобразная игра использовалась для достижения успеха в работе младшего.

Следует оговорить, что эпиграф к поступку Ландау отношения не имеет. В этом случае сознательно был использован игровой воспитательный прием.

С подобными приемами и играми мы сталкиваемся ежедневно. Молодые люди нередко так перевоплощаются, играя в “ухаживание”, что, вступив в брак, не узнают друг друга. Люди среднего возраста, собравшись вместе, любят поиграть в руководителей страны, с большей или меньшей уверенностью заявляя, что бы они сделали на месте президента, премьер-министра, руководителя парламента. Лейтмотив – эффективнее заработали бы промышленность, сельское хозяйство, лучше зажили бы люди. Любимая игра пенсионеров – “доходы и расходы”. Высчитывается, сколько можно было купить на пенсию раньше и сколько теперь, как подорожали отдельные продукты и что будем делать, если процесс не остановится.

Чаще всего играют с целью интереснее провести время, создать себе облегченные условия в быту, учебе, работе, ложным путем, не затрачивая серьезных усилий, завоевать авторитет. В двух последних случаях прибегают к осознанной или непроизвольной хитрости. Ряд такого рода хитростей имеет общее название – психологические игры. Применяют этот способ своеобразной самозащиты, притворства отдельные члены коллектива, надеясь обеспечить себе особые привилегии в обществе.

Наиболее часто мы встречаемся с игрой, образно названной “Казанская сирота”. Среди нескольких приемов этого способа облегчить свою жизнь следует выделить следующие: **1.** Подчиненный избегает начальника, что в случае необходимости позволяет ему заявить, что он был заброшен и им не руководили. **2.** Провоцирует старшего на грубость и незаконные действия, а потом занимает позицию обиженного, нередко жалуется начальникам непосредственных руководителей. **3.** Кокетливо заявляет, что порученное ему задание невыполнимо: «Я слабая девушка», «Мы в ПТУ таких заданий не выполняли», «Я учился в селе и об этом нам никогда не рассказывали». При этом человек притворяется слабосильным, не способным к серьезной умственной или физической работе, а то и просто глупеньким, чтобы вызвать сочувствие.

В этой ситуации необходимо предусмотреть защиту от хитреца, чтобы никто не смог манипулировать руководителем. А для этого хорошо связать систему регулярного требования и контроля со стимуляцией лучших одобрением и поощрением.

Почти в каждом отделе, бригаде, цехе есть любители игры “Меня рвут на части”. Они стремятся получить как можно больше общественных нагрузок, не задумываясь над тем, как справятся с возрастающим объемом административных обязанностей и общественной работы. Перегрузка делами позволяет им, с одной стороны, не выполнять серьезно ни одну из их

обязанностей, а с другой стороны - отказываться от нелегких заданий, выполняемых большинством их товарищей, ссылаясь на занятость.

Любители игры “Святая простота” демонстрируют окружающим свою наивность, близорукость, неспособность довести начатое дело до конца. Цель такой игры – вызвать у окружающих естественное желание оказать играющим в эту игру помощь, и, в конце концов, они стараются переложить свои обязанности на других. К сожалению, не понимая смысла игры, тот или иной руководитель начинает искренне поддерживать подчиненного, выполняя за него львиную часть работы. Да еще и отмечает его, как старающегося разобраться в деле, прилежного исполнителя, а тот, кто лишних вопросов не задает и работает самостоятельно, но изредка допускает ошибки, осуждается, признается гордецом и зазнайкой.

Нередко мы сталкиваемся с любителями игры “Язык на плечо”. Ее цель – убедить слушателей, вышестоящих руководителей, подчиненных, коллег, что исполнитель так занят, что любое новое поручение уже не может быть выполнено: ни сил, ни времени у него уже не остается. Не закончив одного дела, любители этой игры берутся за другое, что помогает оправдаться за невыполнение первого.

В число негативных контактов с руководителем входит игра “Обездоленный начальник”. Сотрудник отказывается руководить группой людей, созданной на определенное время для решения назревшей эпизодической задачи, мотивируя свой отказ тем, что у него нет права наказывать людей, временно попавших к нему в подчинение, а без этого якобы руководить невозможно.

Как ни грустно это констатировать, но в последнее время все чаще приходится слышать, что руководить людьми сейчас просто невозможно, так как они ничего не боятся, их нельзя строго наказывать. “Вот в недалеком прошлом, – с ностальгией вспоминают они, – за опоздание или прогул отдавали под суд. Восстановите эти порядки, и мы добьемся настоящей дисциплины”. Не понимают эти люди, что жестокость никогда не помогала добиться сознательной дисциплины. И даже печальная действительность, квалификация нецензурной брани как мелкого хулиганства, борьба за трезвость не заставляют их задуматься над этим.

А ведь правильно понимали роль наказания в управлении людьми еще в далеком прошлом. Ф. Ницше писал: “Не доверяйте никому, в ком сильно стремление наказывать! Это народ плохого сорта и происхождения; на их лицах виден палач и ищейка” (цит. по Орлову Ю.М. Восхождение к индивидуальности. – М., 1991, 3-я стр. обложки).

Одна из нередко встречающихся игр – “Золушка”. Играющий постоянно обижается на все и всех. Главные мотивы: “В такой обстановке нельзя работать” или “Я работаю не на японском заводе”, “Я не мастер спорта”, “У меня не семь пядей во лбу”, с точки зрения “Золушки”, оправдывают неумелость или нежелание серьезно учиться, работать. Цель этой игры вызвать сочувствие. Поступать с такими игроками следует очень осторожно. Целесообразно, сочувствуя им, не соглашаться с главным тезисом и на ярких примерах показывать, что обида не помогает делу, что с его, подчиненного, способностями и в данной обстановке можно добиться успеха.

Почти в каждом учебном и трудовом коллективе находятся любители игры “Клоун”. Его жизненная концепция проста: «Я смеюсь, развлекаю вас и никому не делаю зла». Клоун стремится доказать, что он чужак, не от мира сего, науки или работа даются ему с трудом, да и просто не нужны. Это придает ему уверенность, и он перестает учиться или полноценно работать, черпая удовлетворение и радость в оживлении товарищей при его появлении, а иногда и в восторге, хотя между собой они нередко осуждают его, дают ему отрицательные оценки.

Антитезис к рассмотренным играм несложен. Если старшие и коллеги отказываются играть и не будут смеяться над неловкостью, неумелостью, глупостью, противоречивостью в поведении “игрока”, не будут помогать ему там, где он сам сможет справиться с делом, создается впечатление, что он может обидеться. Повод для такого предположения есть, ведь отказавшись посмеяться, мы не принимаем его жизненной позиции, порти́м игру. Но на самом деле все происходит иначе. Рано или поздно играющий начинает обижаться на тех, кто смеялся над ним, брал его на буксир, и хорошо относится к тем, кто не принял исполняемой им роли.

Чаше других встречается игра “Ах, какой я хороший”. С целью поднять свой авторитет, вызвать уважение окружающих применяются разные варианты этой игры. Это может быть как бы невзначай брошенная фраза о своих успехах: “Деньги у меня есть. Провернул небольшое дельце, и премию выдали. А куда они денутся?” Нередко с этой же целью, тоже как бы случайно, называются имена известных людей, якобы близких рассказчику: “Вчера Володька долго байки травил, засиделись допоздна”. А через несколько минут выясняется, что неизвестный слушателям Володька - знаменитый поэт, артист, спортсмен. Замысел прост: если у меня такие друзья, то и я не лыком шит.

Нередко от соискателя высокого авторитета можно услышать о его широкой осведомленности. “Там считают, – гордо заявляет он, тыча пальцем

вверх, – что войны не будет (спикер на своем посту долго не удержится, водка подорожает...)”.

Неприятный вариант этой игры – осуждение окружающих. Смысл заявлений: “А ведь Надежда Ивановна – глупая женщина, как безвкусно она одевается” – прост: они именно такие, я это вижу, а я не такой, у меня этих недостатков нет. “Я умна, я обладаю хорошим вкусом”.

Но особенно нетерпим следующий вариант этой игры. К сожалению, в любом коллективе находятся люди, демонстративно нарушающие общепринятые нормы поведения. Закурив на совещании или даже виртуозно выругавшись, женщина тем самым говорит окружающим: “Я не такая, как все”. Она может с трудом сдерживаться от отвращения, впервые вдыхая дым сигареты, но улыбается: “Вы боитесь, а мне на все плевать. Нравится курить и буду. И никто не запретит”. Тезис этой игры прозрачен. Завоевать подлинный авторитет трудно. Для этого надо старательно работать, быть активистом, добрым товарищем. Все это непросто, да и время на это нужно. А ведь быть среди отстающих не хочет никто. Даже в печально традиционной группе “на троих” на определенной стадии общения обязательно возникает не менее традиционный вопрос: “Ты меня уважаешь?” Вот и используются различные способы привлечения внимания к своей персоне, без затраты на это особого труда.

Это, в частности, довольно легко получается в игре “Катастрофа”. В наше очень напряженное время, когда на окраинах России, как гноящиеся язвы, один за другим зреют конфликты, когда обывателя возмущает и пугает растущая преступность, все большее количество людей “развлекаются” этой игрой. Они пугают окружающих перспективой: “А что, если тебя ограбят (похитят ребенка, взорвут дом, изобьют или изнасилуют жену)?”

Возникновение страхов провоцирует обилие сцен насилия на телевидении, газетные корреспонденции, образно рассказывающие о преступном мире, не стихающие в людных местах разговоры о взрывах, поджогах, воровстве, грабежах. Установлено, что те, кто смотрит телевизор более 4 часов в день, убеждены, что их могут жестоко обидеть в течение ближайшей недели, и вероятность этого приближается к 50%. Те, кто смотрит телевизор вдвое меньше, также боясь, что их могут в течение недели ограбить, обворовать, избить, но вероятность этого, с их точки зрения, уже 10%. Реальность же такого происшествия менее 0,01%.

Эта игра, как и другие подобные, с одной стороны, помогает рассказчику привлечь к себе внимание, показать свою осведомленность и компетентность, а с другой стороны - пробуждает отрицательные чувства у слуша-

телей, и они начинают смотреть на незнакомых людей с опаской, отказываются от контактов с ними, хотя часто сами страдают от этого. Игра отнимает много времени, не позволяет объективно осознать настоящее, заставляя все время думать о счастливом прошлом и горестном будущем. Чтобы избавиться от этого, необходимо проанализировать свое поведение, найти первопричину неприятного чувства; в дальнейшем, используя самоприказ, запретить себе “развлекаться” фантазиями о грядущей личной или семейной катастрофе.

Поскольку есть игры, существуют и сценарии игр. Сценарий – это своеобразные шоры, ограничивающие спонтанное желание и характеризующиеся особым отношением к различным видам деятельности и поступкам человека.

Наиболее часто встречаются сценарии “До тех пор пока...” и “После того как...”.

“До тех пор пока не станешь регулярно выполнять производственную норму, не перестанешь допускать брак в работе, – любят говорить бригадиры, мастера подопечным, – не будешь в рабочее время выступать в соревнованиях, не отпущу на Олимпиаду художественной самодеятельности”.

“После того как сдашь экзамен на разряд, получишь прибавку к зарплате. А до этого даже не думай”; “После того как кончишь вечернюю школу, будешь работать на новой машине. Не раньше”.

Э. Берна дает отрицательную оценку сценариям “Никогда” и “До тех пор пока...”, особенно в интимных отношениях («Игры, в которые играют люди». – М., 1988. – С. 290). Первый из них рождает вечных холостяков и старых дев. Мужчины, живущие по этому сценарию, с нетерпением ждут пенсионного возраста, чтобы избавиться от выполнения супружеских обязанностей, а женщины с той же целью ждут климакса. Фригидная женщина даже в постели соблюдает правила приличия и, бывают случаи, за всю жизнь ни разу не испытывает оргазма. Мало того, не позволяя себе возбуждаться, она не представляет, какое подлинное наслаждение дает половая близость с любимым человеком, лишает счастья себя и мужа.

В этой же ситуации педантичный сценарий “До тех пор пока...” может сделать мужчину импотентом. Живущий по этому сценарию один из любовников не способен к сексуальному возбуждению, пока не наведет идеальный порядок на кухне или на рабочем столе. Но и в самый критический момент он может прервать ласки, вспомнив о неуплаченных налогах, неотданном долге или о непотушенной лампочке в туалете.

Очень часто встречается в обществе игра “Кавалер”. В этой игре мужчина, не имеющий сексуальных намерений, изощряется в оказании внимания даме, в произнесении изысканных комплиментов в ее адрес. Надо сказать, что в умении с благодарностью оценить внимание мужчины наши женщины уступают зарубежным. Им не хватает такта, утонченности. Они нередко не понимают, что мужчина стремится вызвать восхищение не собой, не своими явными или тайными достоинствами, а только своей лирикой, положительными эмоциями, радостью от контактов с интересным человеком. В ответ на комплименты такая женщина или молча наслаждается, принимая комплимент за чистую монету и не оценивая старания партнера улыбкой, благодарностью, ответным комплиментом, или просто грубит, подозревая “кавалера” в намерениях, которых у него не было, разрушая тем самым игру, оскорбляя знакомого или сослуживца.

Женщины тоже играют в эту игру, но в этом случае она называется “Поклонница”.

Очевидно, суть сценариев не исчерпывается сексуальной тематикой. Отдельные индивиды нередко играют в “Отличного парня”, который внимателен к людям, вежлив, все время стремится кому-то помочь, или, наоборот, в “Крутого малого”, который все время ищет способы кого-то задеть, обидеть, оскорбить, нанести ущерб. Его начинают бояться товарищи, сослуживцы, а он наслаждается трепетом окружающих.

Реже встречаются игры “Алкоголик”, “Добряк”, “Я тебе покажу”, “Ты у меня наплачешься”. Каждая из игр оказывает на судьбу человека большое, иногда решающее влияние. Некоторые из них становятся спутником личности на много лет, иногда на всю жизнь, и вовлекают не только близких, но и как будто бы совсем непричастных к данному индивиду людей.

Чаще всего психологические игры мешают установлению добрых отношений между людьми, тормозят любое дело, снижают эффективность коллективных усилий. Но люди играют в них, так как они помогают поддерживать определенный уровень самоуважения, иногда получать право на безответственность. Это становится особенно ясным, когда слышишь высказывания “игроков”: “Я всегда говорю прямо и откровенно, за это меня не любят”, “Что поделаешь, такой уж у меня стиль выступления на собраниях”, “Такой уж я от рождения неумелый”.

Психологический сценарий жизни человека, как правило, согласуется с участием в определенной игре, хотя сам он этого не чувствует. Так, традиционный профорг часто пытается внушить окружающим, что его

рвут на части, а девушка – баловень родителей – любит сыграть в святую простоту.

Как же следует реагировать руководителю на игру подчиненных? Целесообразно, игнорируя занимаемую рабочим или сотрудником позицию, обнаружить ту сферу деятельности, где он сильнее своих товарищей, и демонстрировать ему искреннее уважение за реальные успехи. Особый подход требуется к участникам игры “Золушка”. Поступать с ними следует очень осторожно. Целесообразно, сочувствуя им, не соглашаться с главным тезисом и на ярких примерах показывать, что обида не помогает делу, что и в данной обстановке можно добиться успеха.

Не следует забывать, что негативный прием может быть использован и благополучным подчиненным, так как нередко он применяется непреднамеренно. Но в таких случаях разъяснение сути игры вызывает улыбку, предупреждает неприятные последствия и облегчает дальнейшую работу с подопечным.

Также спокойно следует относиться к нередко встречающемуся в воспитательной работе антисценарию. Типичное для каждого человека стремление к самостоятельности нередко заставляет его отвергать даже самый разумный режим поведения, предлагаемый старшим. Его просят приходить на собрание за 5 минут до начала, а он приходит через 5 минут после начала. Бригадир требует повысить производительность труда, а он начинает работать еще хуже. Если сотрудник, рабочий игнорирует требования или советы старшего, действует вопреки им, то он играет по антисценарию. И здесь, если он не глуп, нередко достаточно объяснить ему суть игры, в которую он играет, причины поведения, о которых он обычно не подозревает.

Есть психологическая рекомендация: чтобы оказать воздействие на окружающих, надо говорить о том, чего они хотят. Самовыражение – доминирующая потребность человеческой натуры. Так, поговорите сочувственно с “казанской сиротой”. Убедите ее, что ответственное поручение, которое ей дается, посильно для нее. Стремление к собственной значительности отличает человека от животного. Дайте возможно высокую рекомендацию “игроку”, и он ее оправдает. Выразите уверенность, что он справится с заданием и добьется успеха. Почти каждый человек прилагает все усилия к тому, чтобы поддержать ту репутацию, которой его удостаивают.

Попросите помощи у “святой простоты”. Подчеркните этим ее значительность, веру в знание дела. В случае необходимости дайте ей время на подготовку к ответу. Человек, к которому обращаются за советом,

помощью, начинает чувствовать свою нужность, значительность и по-другому относится к выполнению своих обязанностей.

Посочувствуйте играющим в “Меня рвут на части” и “Язык на плечо”. Выразите удивление размаху их работы. Скажите, что вы с таким кругом обязанностей просто не справились бы. Предложите для успеха дела разгрузить подчиненного, так как новое поручение совершенно необходимо выполнить, больше с ним никто в отведенное время не справится.

“Обездоленного начальника” необходимо познакомить с методами и приемами воспитания. Привести примеры успешного воздействия на человека убеждением, примером, внушением, общественным мнением коллектива, поощрением.

В игры “Клоун” и “Ах, какой я хороший” играют люди, испытывающие недостаток внимания близких, руководителей. Выразите искреннее восхищение способностями клоуна, проявите интерес к знаменитым друзьям “хорошего человека”, к его знакомым в высших сферах. После выражения заинтересованности его “хобби” дайте ему ответственное задание, а затем похвалите за успешное выполнение порученного. После этого неназойливо покажите, что человек славен своим трудом и никакие самые высокие родственники и приятели сделать его уважаемой и авторитетной личностью не могут.

Объясните “любителям катастроф”, что, как только человек начинает жаловаться на плохую память, он действительно начинает все забывать. Тот, кто рассказывает всем о своем плохом здоровье, действительно начинает болеть. Боящийся несчастья сталкивается с неприятностями, бедами на каждом шагу. Уверенность в себе, жизненная сила не только помогают жить безбоязненно, но и являются главной причиной успеха в повседневной жизни, в любой деятельности.

В играх “До тех пор пока...” и “После того как...” просматривается авторитарный подход руководителя к потенциальным игрокам. Только дружелюбие, такт, сочувствие и, конечно, требование позволяют умело руководить коллективом. Постарайтесь понять подчиненного. Поставьте себя на его место. Старайтесь не относить желания работников на далекое будущее, становясь, таким образом, на путь угрозы.

Понимание сути и причин психологических игр помогает разобраться в отдельных аспектах человеческого поведения, делает общение с подчиненными более эффективным. Анализ сценария игры помогает находить скрытый смысл межличностного взаимодействия, легко ориентироваться в мотивах собственных поступков и в поведении окружающих, эффективнее руководить людьми.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Предназначение, задача, обязанность
всякого человека всемерно развивать
все свои способности.
К Маркс*

Каждый ли руководитель может стать мастером своего дела или для достижения производственного успеха нужны врожденные дарования? Другими словами, какие факторы влияют на успех деятельности, на формирование профессионального мастерства – природные или социальные? То, что человек получил при рождении от родителей, или то, что у него сформировалось при жизни? Каковы слагаемые профессионального мастерства? Какова структура способностей руководителя?

Психологи считают, что способности не даются человеку от природы в готовом виде. Человек рождается с задатками, врожденными особенностями организма. Из этих задатков под влиянием воспитания, жизненных обстоятельств и самой деятельности человека развиваются способности. Способностями называются индивидуально-психические особенности личности, позволяющие ей быстро и успешно выполнять ту или иную деятельность и говорящие о возможности приобретения знаний, умений и навыков в дальнейшем.

Специальные исследования и обширная практика показывают, что главное в развитии способностей руководителя – его деятельность и стремление к самосовершенствованию. **Профессиональные способности** – интегральное качество, комплекс, синтез тринадцати отдельных способностей.

Дидактические способности – готовность обучать творчески, развивая мышление подчиненных, приучая их работать сознательно, инициативно, самостоятельно. Умение преподнести материал так, чтобы он стал доступным для обучаемых и был прочно ими усвоен. Одним словом, умение высокоэффективно обучать подчиненных. Не следует забывать, что “каждый руководитель является по совместительству преподавателем, который постоянно развивает людей”¹. Исходный материал для обучения – текущие производственные вопросы.

¹ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991. – С. 221.

Основные пути формирования дидактических способностей руководителя – непрерывная работа над собой: изучение опыта коллег, фундаментальной литературы, публикаций по специальности, работ по педагогике и психологии.

Экспрессивные способности¹ – умение руководителя образно и ярко выражать свои мысли с помощью слова, мимики и пантомимы. Речь – зеркало культуры и профессиональной подготовки руководителя. С помощью слова можно дать глубокие знания, убедить в целесообразности напряженной творческой работы, внушить необходимость борьбы с вредными привычками, дисциплинированного поведения. Недаром И.П. Павлов называл слово самым сильным раздражителем для человека.

Но нельзя упускать из виду, что слово как способ эмоционального воздействия неодинаково влияет на разных подчиненных. Любой материал необходимо не только хорошо изложить, важно, чтобы он был правильно воспринят и усвоен (см. главу об искусстве речи).

Овладеть искусством речи может каждый. Необходимо чаще выступать, разговаривать с подчиненными на свободные темы, каждый раз анализируя собственное выступление, разговор, и в дальнейшем исправлять допущенные ошибки. Не следует забывать тривиальную истину: для того, чтобы хорошо говорить, надо много говорить.

Перцептивные способности, т.е. способности к восприятию внутреннего мира подчиненных, умение выявить их подлинное отношение к работе, к руководителю, почувствовать психическое состояние рабочего, служащего в каждый отдельный момент. Основа перцепции, таким образом, в аналитическом подходе к каждому подчиненному, в готовности формировать в своем сознании значимые детали его поведения, раскрывающие его внутренний мир.

Плохое настроение подчиненного, опоздание на работу, грубость могут быть следствием ненормальной обстановки на работе или в семье, неблагополучия в коллективе товарищей, отклонений в состоянии здоровья. И понять его, помочь добиться успехов в труде можно, только хорошо зная, что именно мешает работнику серьезно относиться к делу, и помогая устранить причины отрицательных влияний, используя оптимальные в данных обстоятельствах методы воздействия.

¹ Очевидно, что способности нельзя свести к наличным умениям, навыкам и знаниям. Способности “говорят” и о возможности быстро и легко приобретать эти психические образования в дальнейшем. Определение же способностей через “умения” не сводит способности к умениям, а отражает достигнутый уровень реального проявления данной способности.

Так, например, лень – не атрибут, присущий данному конкретному человеку, а результат неверной тактики старших, еще в детстве оберегавших детей от серьезных трудовых усилий, и печальное следствие невнимательности руководителя, не замечающего и не поощряющего старательного отношения человека к работе, особенно когда на нее затрачено много времени и труда. И наоборот, внимание и поощрение вызывают удовольствие, радость от умственного или физического труда и вырабатывают привычку к труду, являясь, таким образом, противоядием против лени.

Научные способности подразумевают участие и научно-исследовательской работе, желание трудиться творчески, систематически изучая опыт коллег и литературу, посильное участие в работе БРИЗа. Их развитие особенно важно потому, что добиться успеха в повышении квалификации специалистов и рабочих можно, только проявляя собственную инициативу и творчество, участвуя в модернизации производства.

Научно-технические способности формируются в процессе осмысления и анализа собственного опыта и опыта коллег. Помогают в формировании этой группы способностей контакты с учеными-исследователями и литературные источники.

Авторитарные способности заключаются в умении быстро завоевать уважение, а в дальнейшем высокий авторитет, в волевом влиянии на подчиненных. Авторитет руководителя зависит от блестящего знания им своего дела, общей эрудиции, культуры поведения, такта, любви к своему делу, серьезного отношения к работе, уважения к подчиненным.

Авторитет руководителя не вечен. Он может укрепляться или, наоборот, утрачивать свою силу. Ему присущи инерция и иррадиация. Инерция – это длительное отношение к авторитетной личности с уважением или, наоборот, длительное неуважение к человеку, который не сумел завоевать авторитет. Иррадиация у нас – это распространение авторитета на те виды общественной деятельности человека, в которых он себя ничем не проявил.

Наличие инерции позволяет понять, почему завоевать авторитет много легче, чем вернуть утерянный. Однако завоеванный авторитет не может сохраняться долгое время, если его систематически не подкреплять. Явление иррадиации показывает, почему особенно важно тщательнейшим образом подготовиться к первой встрече с подчиненными. Раскачка здесь недопустима. На первой встрече необходимо показать себя с самой лучшей стороны.

Для развития авторитарных способностей необходимо непрерывное самовоспитание. Самовоспитание – первоочередная задача руководи-

ля. Для этого необходимо выявить качества, которые мешают завоевать авторитет, сформировать у себя твердую установку на процесс самовоспитания и проявить волевые усилия, направленные на достижение поставленной цели. Данная задача посильна любому руководителю, специалисту. Необходимо только настроить себя на серьезную, нелегкую работу, на преодоление лени. Верно говорил А.С. Макаренко, что приобрести авторитет, побороть лень можно самовнушением, самовоспитанием деловых качеств. Для этого есть единственный, вернейший способ – заставить себя сделать то дело, которое нужно делать. Другого способа нет.

Коммуникативные способности – это умение легко вступать в контакты с другими людьми, прежде всего с подчиненными, а в дальнейшем поддерживать с ними правильные отношения. Много легче работать управляющему, если он общителен, внешне одинаково относится ко всем работающим. Немаловажную роль здесь играет искренность в отношениях с людьми. В то же время искренность не должна переходить в панибратство, не должна допускать покровительственных проявлений. Следует учитывать, что в отношениях с рабочими и служащими опасность встать на путь фамиллярных отношений велика, а последствия такой ошибки особенно тяжелы.

Овладеть искусством общения руководителю могут помочь групповые дискуссии и специальные упражнения, направленные на практическое овладение элементами коммуникации. (см.: Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать. – М., 1996; Омаров А.М. Управление: искусство общения. – М., 1983).

Личностные способности проявляются прежде всего в педагогическом такте. Такт заключается в умении соблюдать чувство меры в отношениях с подчиненными, особенно при проявлении требовательности, которую всегда необходимо сочетать с уважением к рабочим и служащим, с заботой о них.

Эффективность любых мероприятий обеспечивается прежде всего строгим порядком. Но, следя за порядком, руководитель не должен становиться педантом, допускать мелочную придирчивость. Только демократ поддерживает подлинно дружеские отношения с подчиненными, без чего трудно добиться положительных результатов в труде. При серьезном отношении к работе управляющий может и даже должен позволить себе шутку, улыбку, рассказ об интересном случае, анекдот. Но такое поведение – не синоним слабости.

Доброе отношение и уважение к работающим необходимо сочетать с высокой требовательностью, принципиальностью. При трудном задании,

работе со сложными приборами, решении замысловатых экономических задач необходимо проявить чуткое, подчеркнуто внимательное отношение к тому или иному подчиненному, но оно не должно быть приторным, навязчивым. Непритворное внимание к людям без панибратства и фамильярности – характерная черта педагогического такта.

Организаторские способности предусматривают умение четко, без потерь времени подготовить и провести любое мероприятие. Организаторские способности проявляются в умении дать каждому подчиненному посильное для него задание, создать дружескую обстановку в коллективе, сплотить коллектив.

Структуру организаторских способностей составляют: искусство заряжать подчиненных своей энергией, умение каждому найти дело по душе, творческая и исполнительская инициатива, склонность к организаторской деятельности, требовательность к себе и другим, самостоятельность и житейская практичность, настойчивость и активность, высокая работоспособность и личная организованность.

Американцы хорошо говорят: “Если инженер может уверенно сказать, что в течение полугода он ни разу не опоздал на работу, если он может уверенно сказать, что в течение полугода на работу не опоздал ни один из его подчиненных, если он может уверенно сказать, что в течение полугода к каждому рабочему дню заранее были подготовлены инструмент и оборудование, он может уверенно сказать, что он блестящий организатор”.

Организаторские способности формируются быстрее всех других, но с увеличением стажа работы и приобретенного опыта ослабевают. Для их становления важно выработать у себя привычку к систематическому анализу каждого проведенного мероприятия и к дальнейшему исправлению допущенных ошибок, просчетов. Всегда следуйте правилу: все можно сделать лучше.

Конструктивные способности или педагогическое воображение – это способности, позволяющие проектировать будущее подчиненных, предвидеть результаты своего труда, обнаруживать способности сотрудников и заботиться об их развитии, подводя каждого к его потенциальной вершине.

Выработать у себя эти способности нелегко. Необходимо внимательно изучать подчиненных, следить за их жизнью и успехами, фиксировать в своем сознании связи между направленностью личности человека, его личностными особенностями, отношением к труду, товарищам, повышению квалификации, достижениям и неудачам в различных видах деятельности.

Если у руководителя конструктивные способности не развиты и он не может уверенно прогнозировать будущее подчиненных, то ни в коем случае нельзя делать необоснованных прогнозов, могущих осложнить последующую жизнь того, кто о них узнал. Ни на ком из подчиненных нельзя “ставить крест”. Способности могут проявиться позже, и это зависит не только от задатков, но и от внешних условий: трудолюбия, ответственности, настойчивости в достижении цели.

Основной путь овладения конструктивными способностями – специальные упражнения для формирования и развития воображения, длительное коллекционирование, систематизация и сопоставление опыта руководства людьми и получаемых результатов. Необходимое для этой группы способностей гипотетическое мышление развивается только в результате интенсивного творческого труда.

Мажорные способности – это оптимизм и юмор руководителя, помогающие активизировать трудовой процесс, любой вид работы и отдыха, предупредить или безболезненно ликвидировать сложный конфликт, снять напряжение.

Оптимизм, бодрый, жизнерадостный тон руководителя не менее важны, чем его профессиональная квалификация и профессиональное мастерство. Оптимизм бодр и активен, несмотря на тяжелое положение в настоящем, уверен в светлом будущем, в торжестве добра и справедливости, искренне верит в возможности каждого рабочего, служащего. В арсенале руководителя, обладающего мажорными способностями, и шутка, и веселый рассказ, и вовремя сказанное острое слово. Стать остроумным человеком невозможно, но научиться профессионально использовать шутку в работе может каждый руководитель. Умение видеть противоречия в поведении подчиненных, находить в них комическое – один из показателей зрелости руководителя.

Оптимизм, энтузиазм заразительны. Излишняя же строгость, постоянно сердитое, недовольное лицо руководителя вызывают внутреннее сопротивление, протест подчиненных против каждого, даже разумного его требования.

Способности к концентрации и распределению внимания, т.е. умение в течение рабочего дня и во всех случаях общения с подчиненными держать в поле зрения всю группу. Внимательно наблюдая за подчиненными, нельзя терять контроль за собственной речью, жестами, выражением лица. Разговаривая с подчиненными, необходимо переводить взгляд с одного лица на другое, подолгу ни на ком его не задерживая, и стремиться при этом создать впечатление у каждого, что именно он является

объектом внимания. Но главное – всегда решить задачу дня, качественно выполнить плановое задание, уложиться во времени, успешно довести работу до конца.

Для руководителя, таким образом, важно выработать умение сосредоточивать и распределять внимание, не видеть того, что не нужно в данный момент, отвлекает от основного дела.

Гностические способности – это умение быстро и точно распознавать предметы, явления, анализировать их, успешно оперировать отраженными образами.

В структуру гностических способностей входят: анализ своей собственной деятельности, анализ положения в коллективе, анализ поведения и подготовленности каждого подчиненного, способность дать ему объективную характеристику.

Овладеть гностическими способностями поможет руководителю психологическая литература (см.: Платонов К.К. Проблемы способностей. – М., 1972; Мялкин А.В. Способности и потребности личности. – М., 1983).

Психомоторные способности обеспечивают двигательные навыки, помогают “соединить голову с руками”. Знания, опыт, рассуждения здесь необходимы. Именно поэтому мы говорим о психомоторных способностях, а не просто о моторных. Рассматриваемые способности предусматривают умение руководителя подбирать индивидуальную технику движений для подчиненных во время физической работы, сборки и разборки прибора, подгонку высоты сиденья и руля в транспортных средствах, учитывая при этом вес человека, его рост, длину конечностей, быстроту реакции и др.

Руководитель, обладающий психомоторными способностями, учитывает, что типологические свойства нервной системы обуславливают быстроту и прочность овладения навыком и, таким образом, функциональные изменения в организме работающего человека зависят не только от величины нагрузки и методов организации работы. Психомоторные способности – это и умение, говоря словами А.С. Макаренко, “сидеть, ходить, стоять, разговаривать с учениками”.

Все перечисленные способности – индивидуально-психические качества, неотъемлемой составной частью входящие в модель “идеального управляющего” – находятся в тесной диалектической взаимосвязи. Отсутствие какой-либо одной из них затрудняет работу руководителя. В то же время изучение проблемы показывает, что нередко та или иная слабо развитая способность компенсируется другой. Бывают, например, случаи,

когда руководитель, недостаточно хорошо знакомый с психологическими особенностями людей, не умеющий правильно подойти к ним или не владеющий искусством речи, блестяще знает технологию производства, тщательно изучает текущую периодику по специальности, владеет методами организации рабочего процесса, заботится о подчиненных. В этом случае он будет пользоваться высоким авторитетом, хотя, конечно, работа его осложняется и со временем он неизбежно приходит к выводу о необходимости совершенствовать свое профессиональное мастерство, ликвидировать пробелы в знаниях и умениях.

Упражнение

Для того чтобы выявить вашу способность быть преуспевающим бизнесменом, выберите наиболее подходящий вариант ответа на каждый вопрос.

1. Какой, по-вашему, самый легкий способ “делать” деньги:
 - а) много работать, быть широко информированным, рисковать, вкладывать наличные деньги в дело;
 - б) ждать наследство от “богатого дяди”, попытаться “отхватить” крупный выигрыш в лотерею или в азартных играх;
 - в) карьеру делать постепенно, шаг за шагом, не проявляя спешки и не отлучая себя от участия в политике.
2. Какую прибыль, по вашему мнению, получают зарубежные миллионеры от неплохой сделки:
 - а) около миллиона долларов;
 - б) до десяти миллионов долларов;
 - в) свыше десяти миллионов долларов.
3. С каким из перечисленных заключений вы согласны:
 - а) чем больше удастся заработать денег, тем большее удовлетворение получаете от своей работы;
 - б) деньги – власть;
 - в) обладание богатством вызывает зависть, и это приятно.
4. Вложите ли свои деньги в мероприятие, когда нет никаких гарантий, что вы эти деньги не потеряете:
 - а) да;
 - б) сумму в разумных размерах (не приведет к разорению);
 - в) нет.

5. Как отнесетесь к вымогательству, сопровождаемому шантажом и угрозами физической расправы:

- а) прибегнете к помощи соответствующих органов;
- б) постараетесь справиться своими силами;
- в) откупитесь.

6. Участвуете ли в азартных играх, в частности в тотализаторе на ипподроме, и готовы ли в пылу азарта сделать крупную ставку:

- а) да;
- б) да, если есть свободные деньги;
- в) нет.

7. Как вы считаете, люди какой из перечисленных специальностей имеют самый большой шанс разбогатеть:

- а) актер, художник, журналист, инженер, геолог;
- б) адвокат, врач, политик, певец, мастер на все руки;
- в) руководитель фирмы, издатель, коммерсант.

8. Как вы относитесь к деловым связям и друзьям:

а) могу дать займы надежному приятелю: не исключено ведь, что и он ответит мне взаимностью в нужный момент;

б) дружба дружбой, а денежки врозь;

в) при нужде беру в долг, сам же никогда, никому и ни под каким видом – таков мой принцип.

9. Если станете миллионером, будете ли наслаждаться сознанием, что принадлежите к элите:

а) несомненно;

б) буду демонстрировать свое наслаждение только тем, кто не верил в меня или относился свысока;

в) нет.

10. Куда бы вложили свои “свободные” капиталы:

а) в недвижимость, другое имущество, предметы искусства;

б) в акции и ценные бумаги;

в) сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если вы имеете на своем счету тридцать миллионов, будете активно продолжать операции по наращиванию своего состояния:

а) может быть, если только дело окажется “верняком”;

б) непременно;

в) ну его к черту, с меня хватит.

Оценка результатов

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
“а” – 6	0	6	0	6	0	0	3	0	3	3	
“б” – 0	3	3	6	3	3	3	6	3	6	6	
“в” – 3	6	0	3	0	6	6	0	6	0	0	

До 21 очка включительно. Здоровая и цепкая хватка бизнесмена вам совершенно чужда. Вы очень поверхностно представляете себе коммерческую и деловую деятельность, далеки от экономики и юриспруденции.

Советуем поискать иное поприще: может быть, вы еще не распознали самого себя, может быть, вы обнаружите в себе задатки другого таланта, которые тоже позволят вам стать, если и не миллионером, то, по крайней мере, человеком достаточно известным и обеспеченным.

От 22 до 45 очков. Вы можете стать миллионером, но это потребует от вас невероятных усилий и адского труда. Избегайте финансовых и прочих спекуляций. Не ищите легких путей в своем деле. Лучшее, что вам “светит”, – войти в состав правления фирмы или стать совладельцем. Только со временем, приобретая и не теряя присутствия духа, вы сможете приобрести имя в бизнесе. Но если вы и не достигнете вершин – жизнь вам гарантирована безбедная. Никогда не поддавайтесь разрушительной силе зависти.

Свыше 45 очков. Вы имеете, кажется, все необходимые данные, чтобы стать миллионером. Ваши взгляды, способности и деловая хватка дают вам большой шанс. Надо полагать, вы очень настойчивы, хорошо ориентируетесь в конъюнктуре, дока в финансовых и коммерческих операциях, не идете на безумный риск. Только не превращайте свой жизненный принцип в сомнительную форму “деньги ради денег”. Примите к сведению тот факт, что почти все миллионеры “за бугром”, если не меценаты и спонсоры, то, во всяком случае, они время от времени участвуют в благотворительных акциях, что, безусловно, придает им вес в обществе. Пусть ваше богатство не лишит вас человеческих качеств и не отгородит каменной стеной от былых друзей.

Упражнение

Для того чтобы выявить взгляды и особенности поведения управляющего, подготовьте рисунки и предложите ему выбрать одну из пяти следующих фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг.

Оценка результатов.

Если выбран **квадрат**, то оцениваемый неутомимый труженик. Он трудолюбив, всегда стремится довести начатое дело до конца. Он терпелив, настойчив и чаще всего является мастером своего дела. Квадрат, как губка, поглощает информацию, систематизирует ее и всегда готов выдать необходимые сведения. Именно поэтому его обычно считают эрудитом. Квадрат аккуратен, любит порядок, внимателен к деталям, подробностям.

К сожалению, фиксация деталей, потребность в детальной информации для принятия решений лишает квадрат оперативности. Рациональность, холодность в отношениях затрудняют контакты квадрата с людьми. Квадрат неэффективно действует в необычной ситуации.

Треугольник чаще всего лидер. Как правило, он целеустремлен и уверенно движется к намеченной цели. Способность достигать намеченного, бьющая ключом энергия, постоянная уверенность в себе, в своей деятельности и поступках делают треугольник лидером коллектива. Он честолюбив, не терпит пререканий, неисполнительности, всеми силами стремится сделать карьеру.

Треугольник может стать отличным менеджером, но не управляющим. Он не терпит критики в свой адрес, категоричен в оценке людей, в принятии решений. Эгоцентризм заставляет его идти вверх, добиваться успеха любыми, часто аморальными путями. Он шестым чувством улавливает выгодное дело и, добившись успеха, докладывает в самых благоприятных тонах о своих успехах начальству. Он охотно расширяет свой кругозор, повышает квалификацию, делает все, чтобы работать лучше, выделяться среди окружающих.

Круг – символ гармонии. Выбравший круг, общительный, добрый человек. У него сильна эмпатия. Чужую радость и боль он переживает как свою. Он любит свой коллектив, и к нему доброжелательно относятся окружающие его люди. Круг хорошо разбирается в коллегах и является прирожденным психологом. Однако он болезненно переживает конфликты и должной помощи ссорящимся товарищам и подшефным оказать не может.

Он в любой ситуации стремится к общей удовлетворенности, к миру. Именно поэтому проявляет решительность и твердость только в этических проблемах. Выше честности и справедливости для него ничего нет.

Слабо развитые организаторские способности, нежелание тщательно детализировать и анализировать обстановку не позволяют кругу стать хорошим руководителем.

Зигзаг обладает творческим мышлением, развитым эстетическим чувством. Логику мышления зигзага трудно предугадать. Он легко комбинирует совершенно разнородные идеи и мысли и создает нечто оригинальное, абсолютно неожиданное. Зигзаг нередко бывает конфликтной личностью. Он остроумен, даже язвительен. Не боится обидеть несогласных с его мыслями, предложениями. Очень не любит выполнять установленные правила поведения, инструкции, принятый режим труда и отдыха. Он предпочитает беспорядок на рабочем месте, независимость от начальников и коллег. Зигзаг нуждается в постоянном стимулировании его творческой деятельности. Если ему позволяют работать по-своему и отмечают его успехи, он успешно генерирует новые идеи и методы работы.

Прямоугольник не удовлетворен тем положением в обществе, образом жизни, который ведет сейчас, и все время ищет что-то лучшее. Он занимает неопределенное положение в коллективе, стремится перейти в одну из четырех рассмотренных выше форм. Прямоугольник не имеет четко осознанной цели, часто меняет свои решения, имеет низкую самооценку.

Прямоугольник часто находится в состоянии замешательства, неопределенности в выборе конкретного вида деятельности, поведения в данный момент, в оценке себя и окружающих. Прямоугольник часто кардинально меняет свое поведение, и его поступки непредсказуемы. Он чрезмерно доверчив, наивен, внушаем. В то же время прямоугольник любознателен, живо интересуется окружающим, всегда готов к восприятию новых знаний, идей. «Прямоугольность» – стадия временная, быстро проходящая.

Инструкция

Выбрав «свою» фигуру, поставьте ее на первое место, проранжировав остальные фигуры в порядке вашего предпочтения. Первая фигура укажет доминирующие черты вашего характера и особенности поведения. Какие-либо черты остальных фигур могут дополнить, сделать более «живой» вашу личность. Последняя фигура укажет на особенности человека, контактировать с которым вам будет особенно трудно. Если ни одна фигура вам не подходит, выберите комбинацию из двух фигур.

АРИФМЕТИКА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Без взаимопонимания невозможны совместная работа или учеба, активный, интересный отдых и радостная семейная жизнь, любовь и доброжелательность в отношениях. Нарушение взаимопонимания приводит к разрыву добрых отношений, вызывает конфликты, порождает одиночество. Не случайно отсутствие взаимопонимания на производстве частая причина низкой производительности труда, плохого качества продукции, текучести кадров. Знание механизмов взаимопонимания помогает понять и эффективно использовать конкретные закономерности общения людей, добиться сплочения коллектива, формирования позитивного психологического климата, при котором каждый член коллектива чувствует себя среди товарищей комфортно.

Механизмы взаимопонимания

*Ничего нет в мире драгоценнее уз, соединяющих
человека с человеком. Работая только ради
материальных благ, мы сами себе строим тюрьму.
А Сент-Экзюпери*

Существенные структурные компоненты производственного общения – механизмы взаимопонимания. Их наличие помогает человеку ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а руководителю, который хорошо с ними знаком, легче познавать коллизии межличностных и межгрупповых отношений.

Поле действия межличностных отношений – взаимоотношения между хорошо знакомыми людьми. Поле действия межгрупповых отношений – взаимоотношения между малознакомыми и незнакомыми людьми.

Межличностные механизмы

*Мой секрет успеха заключается в умении
понять точку зрения другого человека и смотреть
на вещи и с его, и со своей точек зрения.
Г. Форд*

Межличностные механизмы более тонкие и гибкие, чем межгрупповые. Они строго индивидуальны. Однако всегда окрашены духом свое-

го времени, социальными ценностями и идеалами. Об интересном эксперименте рассказывает известный специалист в области психологии общения Л.А. Петровская. Во время лекции по проблеме общения лектор намечал для себя двоих человек из аудитории и в соответствующем месте изложения, никого заранее не предупреждая, делал следующее. Сначала, воспользовавшись соответствующим предложением (обычно какой-нибудь погрешностью в поведении слушателя), лектор в резких выражениях отчитывал одну из выбранных “жертв”, давая ей тем самым резко негативную обратную связь. Затем, также под соответствующим предложением и также публично, выражал второму выбранному слушателю свое позитивное отношение, сопровождаемое дружеским поглаживанием по плечу.

Результаты этих двух демонстративных актов оказывались неизменно одинаковыми. Резко негативная обратная связь воспринималась внешне спокойно как самим испытуемым, так и остальными слушателями. В то же время позитивная обратная связь почти шокировала не только слушателя, выбранного для эксперимента, но и всю аудиторию. Завершив свою рискованную операцию, лектор торопился объяснить присутствующим, что они были свидетелями наглядной иллюстрации специфики восприятия позитивной обратной связи. Эмоциональная реакция аудитории во второй части эксперимента: “Что лектор делает? Так не принято! Я бы себе этого никогда не позволил!”, в сущности, как раз и демонстрирует, что резко отчитать, даже обругать человека – это более принятая, привычная и в этом смысле более легкая форма общения, чем открытое выражение явной расположенности, не принятое в нашей стране в учебных заведениях¹.

К межличностным механизмам относятся рефлексия, эмпатия и личностная идентификация.

Рефлексия

*Кто не изучил человека в самом себе,
никогда не достигнет глубокого знания людей.
Н.Т. Чернышевский*

Рефлексией называется понимание самого себя и другого человека с помощью разума, логики, слова и осознание того, как я в действительности воспринимаюсь и оцениваюсь другим.

¹ Петровская Л.А. Компетентность в общении. – М., 1989.

Очень верно подметил Н.Г. Чернышевский: «Кто не изучил человека в самом себе, никогда не достигнет глубокого знания людей». А познать себя и другого человека, владеть рефлексией очень непросто. В процессе общения рефлексия заставляет человека выступать как бы в четырех лицах: руководителя, каким он является на самом деле; руководителя, каким он себя видит; руководителя, каким его видит подчиненный; руководителя, каким ему представляется свой образ в сознании подчиненного. А ведь в стольких же лицах может выступать и подчиненный. Можно представить, насколько сложно решать психологическую задачу рефлексивного понимания и установить взаимопонимание хотя бы между двумя людьми.

Личность, владеющая рефлексией, многократно проигрывает в уме собственную тактику поведения и поведение партнера по общению, легко изменяет свой образ действий в случае необходимости. Сложный процесс рефлексии включает как минимум шесть позиций, показывающих взаимное отображение лиц, вступивших в общение: сама личность, какова она есть в действительности; как эта личность воспринимается партнером; как она видит самое себя. И отношение к этим трем позициям другого партнера.

Случается, что отдельные люди буквально теряют себя и думают о себе только таким образом, каким, с их точки зрения, кто-то другой думает о них. Ясно, что чем сложнее внутренняя жизнь личности, тем полнее рефлексия. Чем шире образован и лучше воспитан человек, тем больше стремится он разобраться в последовательности или противоречивости своего поведения, осознать свои недостатки и исправить их.

Однако однозначной зависимости здесь нет. Развитой интеллект не гарантия объективной самооценки. Дело в том, что отношение к себе зависит не столько от умственного развития, сколько от коммуникативных черт характера личности, от ее эмоционального мира. Личность все время ведет внутренний диалог сама с собой. Она находит оппонента в самой себе и, конфликтуя с ним, определяет содержание своего мышления и деятельности.

Очень часто хочется наказать шумящего, нарушающего дисциплину, отвлекающего товарищей от работы учащегося профтехучилища. Но руководитель, обладающий рефлексией, обычно сдерживает себя. Он, анализируя поведение подопечного, вспоминает, что непоседливость и несдержанность свойственны возрасту нарушителя дисциплины. К тому же парень ярко выраженный холерик, а работу любит, коллектив уважает и в случае необходимости никогда не откажется помочь товарищу, брига-

диру и мастеру или поработать сверхурочно. Значит, целесообразно не призывать его к порядку, а отвлечь, заинтересовать чем-либо.

Рефлексия помогает руководителю найти правильный подход к подчиненному, избежать не только желания повысить голос, наказать, но обойтись даже без замечания. В то же время, общаясь с другим человеком, мы эпизодически, по отдельным признакам создаем неполную, мозаичную картину его переживаний. При полной же рефлексии мысленно воссоздаются переживания другого человека не только в отдельных эпизодах общения, но и на весь период длительного общения с ним.

Руководитель, владеющий рефлексией, является менеджером по отношению к самому себе и своим поступкам и исследователем по отношению к подчиненным. Он, например, понимает, что гипертимность (повышенная возбудимость) – бьющая ключом энергия – рабочего часто делает его неразборчивым в стремлении к контактам с коллегами, в неизменном желании включиться в сомнительную авантюру, приложить усилия к участию в любом интересном деле, даже если его положительный исход маловероятен.

К сожалению, далеко не все руководители в достаточной мере владеют рефлексией. В исследовании была изучена психологическая близость служащих с различными людьми. Каждый специалист оценивал себя сам и предсказывал, как оценят его по 16 качествам другие люди: начальник отдела, профорг, друг, коллега. Ясно, что чем выше будет степень совпадения самооценки с оценкой, сделанной другим человеком, тем выше предполагаемое испытываемым его понимание этим другим, тем оно адекватнее. В результате исследования единственным человеком, от которого служащий ждет более высокой оценки, чем его собственная, оказался друг. И это не случайно. Руководитель не может забывать, что одна из главных функций дружбы – поддержание самоуважения личности. Но пока начальники, профсоюзные деятели, коллеги понимают работающих рядом с ними людей, по мнению последних, значительно хуже, чем товарищи. Как хочется в этой ситуации напомнить читателю слова И. Гёте: «Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучше. Если же вы обращаетесь с людьми, как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их видеть»¹.

¹ Гёте И.В. цит. по Воронцов В.Л. Симфония разума. – М., 1977. – С. 173.

Эмпатия

*Меня вы редко понимали. И редко понимал
я вас. Но чуть мы вместе в грязь попали,
друг друга поняли тотчас.
Т. Тейне*

Эмпатией называется понимание другого человека без помощи слов, не опираясь на мышление, а с помощью ощущений, чувств, эмоций и последующего осознания их, проявление эмоциональной отзывчивости. Хотя не все психологи включают в понятие эмпатии эмоциональную отзывчивость. Такие психологи считают, что, познавая живые и неживые объекты, человек воспринимает их органами чувств, т.е. “вчувствуется” в них. Отсюда термин “познавательная эмпатия”. Однако большинство специалистов понимает под эмпатией эмоциональный отклик на переживания других людей. При эмпатии руководитель проникается психическим состоянием подчиненных путем анализа мимики, жестов, поз. Механизм эмпатии включает два этапа. Вначале личность, опираясь на выразительные движения, мимику партнера, как бы “вживается” в него. Знание о том, что он переживает, достигается постановкой себя на его место. Затем, на втором этапе, производится анализ переживаний партнера. Если второго этапа нет, эмпатия неполная. При этом наблюдается “заражение” чужим состоянием, но не происходит ясного осознания переживаний собеседника, подчиненного.

Очень любили, рассказывает Л. Якокка, управляющего сбытом автомобилей на заводах Г. Форда Ч. Бичема. Он был очень отзывчивым, всегда тонко чувствовал состояние подчиненного, умело поднимал его настроение, вызывал желание работать много лучше. И все это тактично, без шума, крика, нервного напряжения, хотя, когда надо, был достаточно строг.

Якокка был очень расстроен. Из 13 зон сбыта, зона, которой он руководил, оказалась на последнем 13-м месте. Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: “Чем это ты так угнетен?” “Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя заняла тринадцатое место”. «А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-либо быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: “Но, послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться последним два месяца подряд!”¹.

¹ Якокка Ли. Карьера менеджера. – М., 1990. – С. 59.

Капитан Ляошениа был назначен преподавателем на кафедру инженерной академии, начальником которой был генерал-майор Карбышев. Начальник кафедры несколько раз заставлял подчиненного переделывать конспект 1-й лекции. Капитан был раздражен и возмущен до предела. Начальник кафедры, как всегда, пришел на 1-ю лекцию нового сотрудника. Ляошениа уверенно ее начал и через полчаса... остановился. Весь материал был уже изложен слушателям. Минутную заминку прервал генерал: «Спасибо, капитан, - сказал он, - как я и просил, вы оставили мне час для разбора темы». Этот урок я запомнил на всю жизнь, рассказывал много позднее уже сам генерал Ляошениа.

Эмпатия обычно дополняет рефлексия. Далеко не все рассказывает о себе человек партнеру по общению, подчиненный – начальнику, о многих вещах вообще не принято говорить. В этих случаях возможно получение невербальной информации. Ее источники – поза, глаза, мимика, жесты, походка, одежда партнера. Они подсказывают, когда побеседовать с допустившим брак рабочим, а когда лучше отложить разговор; когда можно пошутить, а когда лучше промолчать, когда осудить не выполнившего норму публично, а когда наедине; прекратить беседу с подошедшими к начальнику подчиненными, а когда продолжить ее.

Эмпатийный человек учитывает побуждения и состояние партнера по общению. С ним легко и приятно контактировать. И, наоборот, человека с низкой эмпатийностью считают злым, бездушным, бесчувственным. Он не в состоянии нормально контактировать с окружающими. Его не любят служащие, рабочие. У него много врагов. Нехороша и слишком высокая эмпатийность. Она может привести к высокой зависимости настроения и поведения руководителя от психических состояний окружающих. Что немедленно отрицательно сказывается на руководстве людьми. Неприятны и противоположные эмпатические переживания. Некоторые люди на неудачу близкого отвечают... радостью, а на радость... огорчением. Причина такой реакции – зависть – неприязненное, разрушающее интеллекту, наносящее вред психическому здоровью человека чувство.

Эмпатия делится на гуманистическую и эгоцентрическую. Гуманистические эмпатические переживания – результат высокой нравственности – могут быть очень сильными. Декабрист С. Муравьев-Апостол, стоя в строю, потерял сознание, когда увидел жестокое физическое наказание солдата.

Эгоцентрическое эмпатическое переживание свойственно людям с низким уровнем культуры, личностям, которых отличают острые противоречия между нравственными требованиями и переживаемыми потребностями.

В состоянии эмпатии руководитель чутко воспринимает психическое состояние подчиненного, его тончайшие эмоциональные и смысловые оттенки. Он как бы сам становится подчиненным, и не со своей, а с его позиции, его чувствами и переживаниями оценивает новое производственное задание, успех или неудачу в работе, радость или несчастье подопечного в семейной жизни. Он тонко чувствует колебания настроения подчиненного. Чутко улавливает то, что иногда не осознает даже сам рабочий. Он умеет “забыть” на время о своем общественном положении, жизненном опыте, образовании, возрасте, чтобы без предубеждений войти во внутренний мир подчиненного и понять, например, что для того иногда желаннее провести вечер с любимой или друзьями, чем получить высокую оценку начальника за успешную работу. Он всегда помнит, что подчиненный живой человек и может допустить промах, ошибку, забыть об очень важном деле.

А. Леонтьев забыл о спектакле. Весело провел вечер с друзьями. Пришел домой поздно. Только лег в постель – телефонный звонок. Подняла Леонтьева с постели главный режиссер Г. Волчек: «Что случилось? Забыл? Ну, слава богу, живой. Спи спокойно».

На следующий день артист получил выговор в приказе и был лишен премии. Однако обиды на режиссера не было. Наоборот, благодарность за волнение, искреннюю заботу. Этим очень непростым искусством – наказывать и не вызвать обиды – необходимо овладевать каждому настоящему руководителю.

Эмпатийному руководителю по невидимым каналам передается неудовлетворенность исполнителя перед выполнением непривычного задания, радость от успешного решения задачи, не получавшейся раньше; обида получившего низкую оценку за качество продукции рабочего, даже удовлетворенность от удавшегося обмана старшего. Эмпатийный менеджер время от времени обращается к людям для проверки своих впечатлений. Он понимает, что при правильном диагнозе, с одной стороны, можно сравнительно легко погасить многие фобии и, с другой стороны, настроить подчиненного на более конструктивные переживания.

Эмпатия руководителя помогает избежать многих конфликтов, например, помогает понять, почему ткачиха отказывается от поручения помочь коллеге на соседнем станке связывать оборванные нити, почему высоко-рослый стажер, увлекающийся игрой на пианино, просит не включать его в баскетбольную команду отдела, чем объяснить антипатию мастера к проведению досуга подчиненными молодыми людьми на дискотеке, хотя он

умный, образованный человек, и т.п. Для развития эмпатии ничем не заменимое значение имеет психологический климат, царящий в семье, на производстве. Без внимания, заботы, уважения друг к другу в семье, в учебном заведении, на производстве не развивается эмпатия у людей.

Личностная идентификация

Подражание легко переходит в самостоятельную деятельность, и этим способом передается и увеличивается запас человеческих сведений к условиям жизни.
К.Д. Ушинский

Личностной идентификацией называется постановка себя на место другого человека. Это неосознанный процесс отождествления себя с другим человеком, группой, образцом. Уже в детстве напуганный ребенок нередко отождествляет себя с субъектом, вызвавшим страх. Дети нередко играют в домовых, ведьм, чертей. Так бессознательно срабатывает психологический защитный механизм. Когда человек непосредственно сталкивается с явлениями потустороннего мира и привыкает к этому, то, естественно, перестает бояться.

Став старше и не добившись успеха в каком-нибудь начинании, человек вспоминает, что его любимый литературный персонаж или киногерой в аналогичной ситуации также не оказался на высоте и тем не менее пользовался успехом, даже, скажем, получил премию за высококачественную продукцию или за лучшую мужскую роль года. Нередко производственники начинают идентифицировать себя с руководителями, лидерами неформальных групп, выдающимися героями прошлого.

Иногда идентификация принимает совершенно необычные формы. В пьесе “Позор Германии”, которая в годы первой мировой войны шла в Малом театре, роль прусского офицера играл Н. Рыбников. Идентифицировав себя с энергичной, волевой, возмущенной мерзким поведением врага патриоткой, одна из зрительниц швырнула в артиста бинокль. Рыбников получил серьезную травму, но не только не огорчился, а гордился оставшимся шрамом, считая его лучшей наградой за свою актерскую жизнь.

Личностная идентификация стимулирует потребность в поисках жизненного идеала. Чтобы выявить, как реализуется эта потребность, мы опросили 1120 человек, слушателей ТПК Минстанкопрома, слушателей

ФПК при Московском автомобильно-дорожном институте и работников учреждений и предприятий Москвы и Московской области. Письменный опрос, подкрепленный интроспекцией, показал, что 21% опрошенных имеют жизненный идеал, который – у одних больше, у других меньше – является стимулом к самовоспитанию. Две трети из них (14%) назвали обобщенный идеал. Это наиболее серьезные люди, интеллектуалы. Они, как правило, успешно работают, активно участвуют в общественной жизни, много читают. Переход к обобщенному идеалу, когда нравственные нормы, которых придерживается человек, не имеют конкретного носителя, наиболее активно влияет на формирование подлинно нравственных качеств. Ведь в данном случае “идеал” не предписывает конкретных поступков, а формирует принципы поведения.

В основе выбора идеала у мужчин лежит личная привязанность, уважение и восхищение к конкретному человеку. В качестве образца для подражания у женщин характерен идеал, наделенный талантом, добротой и тактом в отношениях с людьми.

Личностная идентификация – естественный процесс формирования личности. Она чрезвычайно важна для нормального интеллектуального и физического развития человека, является простейшим механизмом усвоения межличностного опыта взаимодействия, является основой приобретения опыта в любой сфере жизни, а без такого опыта невозможна активная адаптация к окружающей среде.

Этот сложный процесс требует вдумчивого руководства и контроля со стороны управляющих. Полученные данные говорят о том, что оказывать помощь подчиненным в выборе идеала целесообразно с самого начала контактов с ними, с первого дня прихода в коллектив. При этом учитываются возраст, склонности и психические особенности человека. Надо говорить не только о поступках, но и о мотивах поведения героя. Работа эта сложная. Одними интересными рассказами об альтруизме выдающихся людей, об их отношении к труду, о мужественных поступках, упорном стремлении к высокой цели не может быть развита способность человека следовать идеалу. Чтобы довести ее до высокого уровня, к каждому подчиненному необходим индивидуальный подход.

Опытный наставник стремится, чтобы его воспитанники воспринимали и обобщенный, и часто более действенный конкретный идеал. Рассказы о враче, ученом, охотнике никак не повлияли на А. Мересьева. А сообщение о летчике Карповиче, который без ступни продолжал служить в авиации и “иногда даже рисковал подниматься в воздух”, вернуло его к жизни, помогло достигнуть желанной цели.

Правда, надо иметь ввиду, что не всегда так бывает. Перевоплощение в своего героя может привести к резко негативным последствиям. Американская актриса Вивьен Ли в течении двух с половиной лет играла туберкулезную Анну в чеховской пьесе «Иванов» и... умерла от туберкулеза. Актриса Бриджит Бордо, героиня кинофильма «Истина» по ходу сюжета вскрывает себе вены. То же самое она пыталась повторить в реальной жизни. Сын известных советских актеров по ходу кинофильма лежал в гробу, играя умершего, и вскоре скончался. Мать, стоя у гроба, оплакивала умершего красавца сына также, как делала это 2 года назад в фильме.

Когда человек идентифицирует себя с больным или самоубийцей у него накапливается масса сведений о болезни или психическом состоянии человека, покушающегося на свою жизнь. В результате сознание подобно фотоаппарату фиксирует множество признаков, примет, симптомов и их последствий. А это приводит к тому, что подсознание в конце концов воспроизводит эти симптомы в собственном теле.

То же самое может произойти, когда мы плохо говорим или думаем о других. Подсознание не фиксирует, с кем связаны эти слова. Оно включает их в наше сознание и результаты могут оказаться самыми плачевными. Пожелание кому-нибудь неудачи может сказаться на нас самих и имеет тенденцию к осуществлению.

Хорошо, если руководитель не будет забывать, что подчиненный в первую очередь смотрит на него, старшего, перенимая от него отношение к делу, к технике, к окружающим людям. Не случайно у энергичного управляющего, как правило, все подчиненные живчики, у юмориста – громкий смех в кабинете, в лаборатории, в цеху, у воспитанного – предупредительные и культурные подчиненные, у аккуратного – приятно посмотреть на рабочих, оборудование, инвентарь: все выкрашено, выглажено, вычищено до блеска.

Чем больше импонирует индивиду нравственный облик героя, которому он подражает, тем выше воспитательный эффект от подражания. В этом случае личная идентификация становится далеко не простым подражанием, тем более не копированием. Это творческий диалог со своим кумиром. И ничего унижающего человеческое достоинство здесь нет. Подтверждением тому служит тот факт, что многие выдающиеся люди имели пример, образец, вступали во внутренний диалог с героем, что, бесспорно, помогло им в достижении высоких целей в жизни.

“Будь прозорлив, имей цель определенную. Возьми себе в образец героя древних времен, наблюдай его, иди за ним вперед, поравняйся с ним, обгони – слава тебе!” – эти слова принадлежат великому русско-му полководцу А.В. Суворову¹.

¹ Суворов А.В. *Русский вестник*. - 1908, № 7. - С. 6.

Идентификация редко остается поверхностной, внешней. Она ведет к принятию ценностей и усвоению норм поведения.

Истина “пример – лучший воспитатель” общеизвестна.

Атрибуция

*Избегайте тех, кто пытается подорвать вашу веру
в себя. Эта черта свойственная мелким людям.
Великий человек, наоборот, внушает вам чувство,
что и вы можете стать великим.
Марк Твен*

Один из механизмов взаимопонимания – атрибуция. **Атрибуция** называется приписывание другому человеку мотивов поведения, личностных характеристик. Не зная причин поведения другого человека или зная их недостаточно, личность приписывает ему мотивы поведения либо на основе собственного жизненного опыта (очень распространено острое желание причесть всех окружающих под личностную гребенку), либо на основе сходства поведения представителя данной группы людей с поведением аналогичных групп (или отдельного человека), о которых оценивающий знает по собственному опыту.

Немалую роль играет предубеждение. В эксперименте двум группам студентов показывали одну и ту же фотографию с предложением охарактеризовать лицо, изображенное на снимке. Но одной группе сказали, что это крупный ученый, а другой – что это преступник. Представители первой группы охарактеризовали личность на фото как волевого, уверенного, неуклонно идущего к поставленной цели человека. Оценки второй группы были другими: угрюмый, злой, готовый к любому преступлению ради денег.

Также не следует забывать, что оценка другого человека зависит от психического состояния оценивающего. Двум группам студентов показывали один и тот же кинофильм. Но студентам одной группы каждые несколько минут наносили чувствительный удар электротоком. Молодые люди, испытывавшие боль на протяжении фильма, оценили героев как трусливых, неуравновешенных, боящихся всего и вся, т.е. перенесли на них свои эмоции. Студенты второй группы оценили тех же персонажей как уверенных в себе, спокойных, уравновешенных, т.е. такими, какими они были по сценарию.

Каждый раз, когда руководителю дают неместную оценку о его новом подчиненном или ему самому кажется, что подчиненный не так что-то делает или не так смотрит, разговаривает со старшим, подумайте – он ли так смотрит или вы ему приписываете свое эмоциональное состояние, свое собственное отношение. Никогда не торопитесь с окончательной оценкой. Сначала взвесьте все «за» и «против», посоветуйтесь со знающими данного человека людьми.

В практике работы автора был случай, когда студент 1-го курса на лекции в присутствии почти 150 студентов, задавая вопрос, использовал нецензурное слово. Замерла аудитория. Первая реакция лектора – вон из аудитории. Но, увидев растерянность парня, почувствовавшего, что сказал что-то не то, удалось сдержаться. Прозвенел звонок, и, отпустив студентов, я подозвал «хулигана» к себе. Из короткого разговора выяснилось, что слово, которое он произнес, в сельской школе, в его семье звучало чуть ли не ежедневно. На следующей лекции был сделан анализ случившегося, и конфликт был исчерпан. Разница между грубым нарушением дисциплины и оплошностью должна устанавливаться не по форме поведения, а по его мотивам, т.е. по целям, мыслям и чувствам, которые стоят за поступком.

Атрибуция затрудняет понимание другого человека и общение с ним. Особенно при контрастных представлениях, когда, например, «плохому» индивиду приписывают только отрицательные черты, а он не признает своих недостатков, считает себя положительным героем. Очень хорошо показано, к чему может привести неверное приписывание мотивов поведения в шутовском рассказе Альтова о том, как некий Пименов пытался перейти дорогу, а шофер Коренев боялся его задавить. Первый считал, что водитель хочет его гибели, а второй – что пешеход решил на самоубийство. В результате они долго пытались помешать друг другу, и в конце концов пешеход... попал под машину. Атрибуция приводит к особенно печальным последствиям в работе управляющего. Приписывая рабочему или служащему неверные мотивы поведения, руководитель считает лентяя трудолюбивым человеком, а труженика – бездельником и, естественно, не может установить нормальный деловой контакт с ними. Чем грамотнее и опытнее менеджер, тем менее он склонен к атрибуции, тем более дифференцированно и точно он оценивает подчиненных.

ДУХОВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ

Межгрупповые механизмы действуют в непривычных условиях, при общении с малознакомыми и незнакомыми людьми. В Древней Греции была любопытная традиция. Считалось, что время от времени боги спускаются на землю и принимают личину человека, чтобы спокойно осмотреться и проверить, все ли благополучно в подлунном царстве. А раз так, то любой встречный мог оказаться богом. Отсюда привычка относиться к незнакомому человеку особенно предупредительно. А вдруг он бог! Обида самого невзрачного чужака может закончиться трагедией.

Вот бы нам такую традицию!

Механизмы взаимопонимания

*Где нет полной откровенности, полной
доверенности, где скрывается хотя
малость какая-нибудь, там нет и не
может быть взаимопонимания.*

В.Г. Белинский

Современный управляющий не знает каждого из сотен рядовых исполнителей. Контактруя с ними, он использует межгрупповые механизмы взаимопонимания: физиогномическую редукцию, социальную категоризацию, групповую идентификацию, социальное сравнение, межгрупповую дискриминацию, стереотипизацию, атрибуцию, децентрацию.

В одном из своих романов Ю. Семенов пишет: “Гиммлер имел скошенный подбородок, как каждый безвольный человек”. Но со скошенным подбородком можно быть волевым человеком, а с квадратным – безвольным. Черты лица мы получаем по наследству от родителей, а характер наш формируется при жизни.

Чешский писатель Карел Чапек в “Письмах из Лондона” рассказывает, что пришел в Музей восковых фигур, купил каталог и вошел в первый зал. В углу фигура старика. Открыл каталог и прочитал, что это садист, который зверски убил четырех жен.

– Как же такого не изолировали еще до первого убийства? – удивлялся писатель. – Ведь все на лице написано. Взгляд исподлобья говорит о жестокости, бородка клинышком – об изуверских наклонностях хозяина.

Перешел Чапек к следующей фигуре. В каталоге написано «монах», а перед ним женщина. Подозвал служителя. Тот взглянул на каталог и улыбнулся: «Вы же взяли каталог не того зала». Взял турист другой каталог, вернулся к первой фигуре и ахнул. Оказывается, это был Бернард Шоу.

– Да как же я мог так ошибиться. Пристальный взгляд говорит о мудрости этого человека, узкая бородка – о юморе, иронии.

Вот так мы создаем впечатление о человеке по его внешнему виду, а потом подгоняем его под тот образ, который сами ему приписали. Психология называет это **физиогномической редукцией**.

Еще М. Снайдер¹ тонко заметил, что действия одного человека по отношению к другому часто основываются на первоначальных ошибочных оценках последнего. Действуя же в соответствии с этими оценками, первый начинает так относиться ко второму, что ответы партнера подтверждают эту первоначальную оценку. Таким образом, приписывая подчиненному какие-то черты характера, начальник ведет себя так, что своим поведением провоцирует подчиненного на поступки, подтверждающие его первое впечатление.

Физиогномическая редукция

*Нельзя судить о человеке с первого взгляда.
Достоинства обычно окутаны покровом скромности,
недостатки прикрыты маской лицемерия.
Ж. Лабрюйер*

Физиогномическая редукция – это общепринятый способ понять и оценить другого человека. Смысл этого способа прост. Личность оценивают по ее внешнему виду. При этом берутся во внимание черты лица, телосложение, манера поведения, походка, одежда партнера по общению. Физиогномическая редукция, как грубый, приблизительный способ познания другого человека, если ее не переоценивать, может быть использована в практике общения. Умело делал это всем известный Шерлок Холмс.

Грубые, мозолистые руки, очевидно, имеет представитель физического труда, а холеные – человек, занимающийся умственной работой – писатель, актер, но, может быть, и тунеядец, бездельник. Телогрейку и кирзо-

¹ Snyder M., Swann W. *Journal of experimental Social Psychology*, 1978, v. 14, № 2, p. 148 - 162.

вые сапоги одевает крестьянин, но так одеться может турист или дачник, работающий на приусадебном участке. Таким образом, опираясь на несколько признаков, можно с определенной долей вероятности сделать предположение о профессии, общественном положении, доходах, образованности человека. Однако судить о психологических, личностных характеристиках индивида только по чертам его лица, походке или одежде не представляется возможным.

Социальная категоризация

Человек многое черпает в коллективе, но и коллектива нет, если нет многогранного, духовно богатого мира составляющих его людей.

В.А. Сухомлинский

Социальная категоризация классифицирует людей и события окружающего мира. Классификация может быть грубой и тонкой. Пример грубого распределения окружающих – деление их на мужчин и женщин, военных и гражданских, белых и черных. Тонкая классификация более сложна и требует опыта и интеллекта. Непросто разделить людей на интеллигентных и неинтеллигентных, на представителей гуманитарных и точных наук, на сангвиников и носителей других темпераментов.

Особенно большую роль играет классификация при контактах между людьми в общении, когда, скажем, необходимо распределить окружающих по ступеням иерархической лестницы. Очень часто появляется необходимость выделить из группы людей представителя той или иной социальной группы. Если это быстро сделать не удастся, человек чувствует себя в непривычной обстановке напряженно, неуверенно. Ему трудно успешно работать, учиться, отдыхать.

Чтобы определить, к какой группе относится человек, часто бывает достаточно предложить коллективу какую-нибудь работу с индивидуально-коллективным зачетом и проследить, как она выполняется. В этом случае быстро обнаружатся лидеры – люди, организующие работающих, готовые действовать в интересах коллектива, нередко в ущерб собственному благополучию. Принятые – те, к кому тянутся коллеги, кто готов оказать им безвозмездную помощь, кто работает с огоньком. Не принятые – тихие, не пользующиеся авторитетом, ничем не выделяющиеся, малозаметные труженики. Изолированные – работающие чаще в одиночку, тяготящиеся от-

сутствием товарищей, старающиеся компенсировать одиночество весомым вкладом в общее дело. Отверженные – не принятые ни в одну из групп, игнорируемые большинством коллег, направляемые лидером или коллективом на самую неинтересную, нетворческую, подсобную работу.

Групповая идентификация

*Тот, кто воображает, что может обойтись без
других людей, очень ошибается; но тот, кто
воображает, что без него не могут обойтись люди,
ошибается еще больше.
Ф. Ларошфуко*

Групповая идентификация предусматривает не распределение окружающих по группам, а отнесение самого себя к одной из них. Конечно, нетрудно отнести себя к европейцам, мужчинам, спортсменам, болельщикам, но очень непросто решить, волевой вы человек или безвольный, интересный или неинтересный, культурный или нет. А это необходимо. Ведь каждая из этих категорий предусматривает определенное поведение, права и обязанности, которые не надо придумывать самому. Значит, руководителю целесообразно регулярно оценивать подопечных с целью развития у них моральных, волевых черт характера, помогая им лучше узнать себя и, занимаясь самовоспитанием, идентифицировать себя с более авторитетной группой.

При **социальном сравнении** сопоставляются не отдельные личности, а целые группы людей. Отпадает необходимость становиться добрее, веселее, культурнее, образованнее, заниматься самовоспитанием. Появляется возможность изменить свою самооценку, став членом соответствующей группы. На члена группы автоматически переносится ее социальный статус, особенности поведения.

Так, в исследовании Ф. Зимбардо в 1970 г. (Стэнфордский университет, США) студенты участвовали в “тюремном эксперименте”. 24 молодых человека, имевших отличное здоровье, высокие моральные качества, с нормальным интеллектом, были разделены на две группы: “тюремщиков” и “заклоченных”. На психологическом факультете университета несколько аудиторий были отведены под тюремные камеры. 12 студентов были посажены в эти “камеры”. И хотя никакой инструкции «тюремщики» не получили, они предварительно раздели товарищей донага, подвергли их

унизительной процедуре обыска, надели на них тюремную одежду и напялили колпаки, которые носят заключенные в тюрьмах штата.

Несмотря на эту процедуру, в первый день конфликтов не было, отношения оставались доброжелательными. Столкновения начались на второй день. Охрана без всякого к тому повода решила сократить время свиданий заключенных с родителями и девушками. Начались волнения. Один из заключенных отказался есть сосиски с капустой. Тюремщик решил, что это издевательство, и швырнул тарелку с едой заключенному в лицо.

Заключенные взбунтовались: забаррикадировали двери, стали оскорблять охрану, сорвали с себя колпаки. Тюремщики схватили зачинщиков и бросили их в комнату, которую сами отвели под карцер. Прекрасно зная друг друга, еще вчера дружившие члены групп стали вести себя кардинально противоположно, оценивая себя в соответствии со статусом своей группы. Тюремщики стали наслаждаться властью, обращаясь с заключенными грубо, бестактно, не по-товарищески. Заключенные стали считать себя незаслуженно обиженными, честными, добрыми, временно и случайно попавшими в неприятную ситуацию, заставляющую их терпеть унижения, резко снизилась их самооценка.

Межгрупповая дискриминация

В каждый момент нашей жизни мы должны стараться отыскивать не то, что нас отделяет от других людей, а то, что у нас с ними общего.

Д. Раскин

Искаженное восприятие, связанное с переоценкой своей и недооценкой любой другой группы, называется **межгрупповой дискриминацией**. Если же принадлежность к группе не дает ощущения превосходства над другими, личность может поменять группу. А не добившись успеха и здесь, снижает самооценку, переживает стрессовые потрясения, отклонения в функционировании психики.

Мнение о членах своей и других групп не остается неизменным. Оно колеблется, особенно при конкретном характере взаимодействия. В группе, побеждающей в любого вида соревнованиях, резко повышается коэффициент сплоченности и усиливается снисходительное отношение к соперникам и вообще к другим коллективам. В то же время высокоинтеллектуальные коллективы могут проявлять большую беспристраст-

ность, более адекватно оценивать себя и соперников. Но беспристрастность исчезает, если непонятны критерии, по которым сравниваются коллективы или подводятся итоги соревнований. Пристрастные оценки своей и чужой группы увеличиваются, например, в условиях гандикапа, когда участники соревнований оказываются в неодинаковых условиях. Таким образом, при социальной несправедливости увеличивается вероятность неверных оценок, ухудшаются взаимоотношения между представителями разных коллективов, снижается взаимная терпимость.

Стереотипизация

*Не всегда пыльная шляпа, покрывает
достойную уважения голову.
П. Фуллер*

Одним из межгрупповых механизмов взаимоотношений является **стереотипизация** - приписывание определенным группам людей специфических, присущих только им черт, причем чаще всего отрицательных. Беспочвенные предубеждения приводят к тому, что всех поваров начинают считать обжорами, спортсменов – недалекими людьми, юристов – сухими законниками, чиновников – бюрократами. Встречаются еще люди, которые считают, что сапожник ходит без сапог, а “лысина на макушке от чужой подушки”.

Вероятно, не надо доказывать, что стереотипы неверны, ошибочны, нередко осложняют контакты между людьми, мешают установлению нормальных отношений между ними. Например, в ряде исследований установлено, что человек, получивший положительную оценку за внешность, автоматически получает значительно более высокие характеристики личных качеств, и наоборот¹.

А, доверяя красивому человеку или недооценивая малоинтересного внешне рабочего или служащего, можно резко осложнить ситуацию, нарушив нормальное общение, незаслуженно обидеть подчиненного.

В Парке культуры и отдыха им. М. Горького нескольким отдыхающим разного пола и возраста предложили принять участие в эксперименте: перед вами пять человек, несколько минут тому назад они стали свидетелями хулиганства, а может быть, это следует назвать грабежом. Хулиган отнимал у девушки сумочку. Эти пятеро оказались рядом. Кто из них, по

¹ Панферов В.Н. Когнитивные эталоны и стереотипы взаимопонимания людей. - Вопросы психологии. 1982, № 5.

вашему мнению, помог пострадавшей, а кто прошел мимо? На офицера все опрашиваемые указали как на явного спасителя. О пожилом человеке отозвались хуже: он побоится, возраст не тот. О молодом человеке в пенсне и с дипломатом в руках - отрицательно: этот никогда не поможет, ему своя шкура дороже. «А вы?» – спросил экспериментатор у одного из испытуемых. «Я бы, конечно, помог». – «А почему же вы так плохо о незнакомом человеке отзываетесь?» – «За версту видно, что он из себя представляет. Конечно, не поможет. Одно пенсне чего стоит!»

Вот так мы нередко приклеиваем ярлыки незнакомым людям. А жизнь показывает, что офицер, как любой человек, может оказаться трусом или эгоистом. А нездоровый пожилой человек, хлипкий школьник или студент – мужественным человеком, готовым всегда прийти на помощь нуждающемуся в ней.

Однако стереотип в качестве первоочередной, грубой оценки окружающих, несомненно, приносит пользу. Воспитанный мужчина в присутствии женщины или подростка не будет говорить о том, о чем можно побеседовать с товарищем или случайным попутчиком своего пола. Но не следует забывать, что большое зло приносят отрицательные стереотипы негативных оценок отдельных групп людей, связанные с предрассудками, с нежеланием критически оценивать бытующие точки зрения, явления, обстановку.

Кроме этого, стереотипизация связана с тенденцией не фиксировать, преуменьшать различия между членами своей группы и гиперболизировать непохожесть между своей и другими группами. Таким образом, можно прийти к выводу, что конкретный стереотип чаще всего вреден, а стереотипизация в отдельных случаях полезна, так как облегчает ориентацию в окружающем мире, сплачивает коллектив.

Децентрация

*...работать в коллективе – в первую очередь правильно воспринимать критику и не стесняться критиковать ошибки другого.
Н.Д. Зелинский*

Децентрация в противоположность эгоцентризму – это способность встать на точку зрения другого человека, посмотреть на окружающее его глазами.

Обычно эгоцентрик – человек, который в мыслях и делах всегда ставит себя в центр событий. Он не понимает, что возможны другие точки зрения, помимо его собственной; он не способен воспринимать моральные основания поступков других людей; он не допускает возможность каких-либо действий, других способов выполнения работы, кроме тех, которые знает и при помощи которых умеет выполнять действия он сам.

Децентрация помогает преодолеть эгоцентризм. При децентрации преобразуется смысл образов, понятий и представлений в результате учета возможных точек зрения других людей. Децентрация формируется в ходе общения с другими людьми при столкновении взглядов, различных точек зрения, сопоставления неоднозначных позиций, заставляющих субъекта изменять собственную позицию, учитывать мнение других людей.

Эгоцентризм наиболее часто встречается у малообразованных людей. В сплоченных, хорошо организованных коллективах он, как правило, сглаживается. Но нередко вновь появляется в старческом возрасте.

Знание механизмов взаимопонимания противостоит любым попыткам извратить и мистифицировать тактику взаимоотношений руководителя с подчиненными и трудовыми коллективами, делает работу управляющего более эффективной.

Следует иметь в виду, что эмоциональные состояния человека влияют на его оценку других людей. Нельзя верить даже собственной оценке, если она давалась, когда вы были расстроены, обижены, напуганы, когда у вас было плохое самочувствие, болела старая травма и т.п.

Познавая подчиненных, формируется и сам руководитель. Между представлением о другом человеке и уровнем самосознания тесная связь. Чем полнее, детальнее раскрывается другой человек, тем полнее и правильнее представление руководителя о самом себе, потому что самопознание – это процесс, в ходе которого мы постоянно сравниваем себя с окружающими. С другой стороны, правильная самооценка – гарантия более точных представлений о других людях.



АЛГОРИТМЫ СТИМУЛЯЦИИ ПООЩРЕНИЕМ

Успешность стимуляции подчиненных поощрением зависит от авторитета руководителя, от его умения учитывать индивидуальные особенности человека, от правильного анализа поведения или поступка поощряемого. Регулярная, психологически верная стимуляция подчиненных поощрением содействует общению, налаживанию правильных отношений в коллективе, предупреждает нарушения дисциплины.

Праздник победителей

*Нет на свете излишеств прекраснее,
чем излишек благодарности.
Ж. Лабрюйер*

На крупных предприятиях в США раз в год проводится праздник победителей. В будний день предприятие не работает. Рабочие и служащие вместе с членами своих семей, детьми и стариками-родителями приходят в празднично разукрашенный клубный зал. На сцену поднимается генеральный директор (данная обязанность никогда и никому не перепоручается) и по одному вызывает отличившихся работников. Под звуки оркестра виновники торжества поднимаются на сцену. Директор каждого поздравляет и громко зачитывает текст грамоты. В тексте очень подробно рассказывается, за что вручается грамота. Скажем, станок, на котором вы работаете, вышел из строя. Пригласили ремонтников, но они отказались его чинить, сославшись на то, что он отслужил свой век и подлежит списанию. Вы своими золотыми руками починили станок, и он работает не хуже нового. Фирма гордится тем, что в ее рядах работает такой высококвалифицированный специалист, мастер на все руки, и в День победителя награждает вас грамотой.

В этот момент, как правило, происходит что-то неожиданное, какой-нибудь сюрприз. Часто, например, на голову награждаемого сыпятся розы, распахивается боковая кулиса и пораженный зал бурей аплодисментов встречает выдающегося киноартиста, кумира "победителя". Артист обнимает награждаемого, целует его и говорит в его адрес несколько теплых слов. Щелкают затворы фотоаппаратов, жужжат кинокамеры и к грамоте

прибавляются фото и кинофильмы, на которых награждаемый снят с генеральным директором и артистом кино. Такой праздник остается в памяти на всю жизнь, является прекрасным уроком для сидящих в зале коллег, а главное, для детей награжденного.

А стоит ли тратить силы и средства предприятия, драгоценное время на такое торжество? Не лучше ли провести этот день на своих рабочих местах? Оказывается, нет. Проведенное исследование показывает, что такое мероприятие является могучим стимулом к труду, уменьшает текучесть персонала, повышает производительность труда, делает более эффективной рационализаторскую работу. И, конечно, такой праздник – не единственное средство активизации тружеников.

Система поощрений в учреждениях и на предприятиях капиталистического мира настолько многогранна, что все виды благодарностей в одной статье и не перечислишь. Наиболее часто применяется увеличение зарплаты, принятие организацией на себя личных забот и трудностей сотрудников (юридическая помощь, пособие по болезни и т.п.), премии за выслугу лет, страхование жизни и имущества, оплаченные приглашения на несколько ужинов в лучшем ресторане, предоставление отдельного кабинета для работы, оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля, бесплатное пользование автомашиной предприятия, оплата за обучение ребенка сотрудника и т.п.

История вопроса

*Не зная истории культуры, невозможно
быть культурным человеком.
М. Горький*

Конечно, поощрение имеет множество форм и видов. И применение его не столь просто, как кажется на первый взгляд. Множество ошибок и заблуждений по поводу поощрения имело место в истории воспитания и встречается в наши дни. Против наград выступал Л.Н. Толстой. Его теория “свободного воспитания” не рекомендовала использовать поощрение, так как оно ведет к воспитанию индивидуализма и мелкобуржуазного анархизма.

П.Ф. Лесгафт и возглавляемая им школа выступали против поощрения и наказания. Особенно резкой критике подвергалась система поощрений. Люди быстро привыкают к награде, и чтобы добиться успеха, ее

необходимо все время увеличивать. А где предел? Сначала, объяснял свою теорию Лесгафт, вы даете конфету, потом конфету с ромом, потом ром с конфетой, и рано или поздно придется кончить чистым ромом.

На совещании офицеров – преподавателей кадетских корпусов в 1908 г. подполковник Греков, отражая мнение значительной части педагогов и офицеров-воспитателей, также выступил против поощрения как метода воспитания. Он утверждал, что награда связывает нравственность с приманкой. Награды вызывают в воспитанниках недобрые чувства тщеславия, зависти и злорадства... получают их в большинстве случаев более одаренные природой, а не те, кто больше работает¹.

Может быть, действительно, следует отказаться от поощрений и наград? Отечественная психология решительно отмежевывается от подобной точки зрения. Дело в том, что, подметив бытующую ошибку в методике воспитания в кадетском корпусе, кстати, нередко встречающуюся и в наши дни, подполковник огульно распространил ее на саму меру воздействия.

Не меньше ошибок в отношении к поощрению было и в западных странах. Немецкий педагог И.Ф.Гербарт в конце прошлого века рекомендовал ограничивать применение наград, так как они таят опасность развития самолюбия и “продажного образа мыслей”².

Специфику поощрения во Франции отмечал еще К.Д. Ушинский: “В самолюбии французская педагогика нашла сильнейший рычаг и работает им беспощадно. Для этой цели французские наставники изобрели множество гениальных средств: жалуют своих воспитанников орденами, производят их в чины и печатают их имена в газетах” (с. 100)³. Французская школа и в наши дни придерживается той же практики. Здесь, в частности, ученики в каждом классе делятся по успехам и, таким образом, сознательно вызывается антагонизм между “первым”, “десятым” и “двадцатым”. Специальные премии, помимо школы, устанавливают местные органы власти и родительские комитеты учебных заведений. Выдаются эти премии не только за успехи в учебе, но и за “проявление выдающихся нравственных качеств”. Точно так же награды в институтах и на производстве способствуют воспитанию соперничества и индивидуализма.

Большое внимание уделяется поощрению на предприятиях и в учреждениях США. Здесь систематически составляются списки лучших, кото-

¹ Труды первого съезда офицеров – воспитателей кадетских корпусов. Ред. П.В.Петров. – СПб., 1909 г.

² Гербарт И.Ф. Главнейшие педагогические сочинения. – М., 1906 г.

³ Ушинский К.Д. Соч. в II т. Ред. А.М. Еголин. – М., 1948–1952 гг.

рые публикуются в городских периодических изданиях. Регулярно выходят стенные газеты, в которых поощряются успехи лучших производственников и “поддерживается их хорошее моральное состояние”. Но и здесь подход к поощрению не однозначен. Так, доктор Д. Сачмен считает, что “большинство искусственных мер побуждения, к которым мы прибегаем – отметки, награды, похвала руководителей, – фактически лишь притупляют естественное желание учиться и работать”¹.

В нашей стране уже в советские годы считалось, что “системой поощрений можно воспитать только карьеристов”². Воспитание, включающее поощрение, называлось “сахарной педагогикой”, которая вызывает стремление не к работе, а к награде. Но нельзя не отметить, что еще в 20-е гг. А.С. Макаренко включал поощрения в разработанную им гармоническую систему воспитательных средств. Он применял в своей практике и рекомендовал воспитателям материально стимулировать лучших³. Так, лучшие отряды руководимых им колонии и коммуны награждались выдачей портретов великих людей, дополнительной мебелью, зеркалами, дорожками-ковриками и т.п.

Последователи А.С. Макаренко детально разработали методику поощрения. Было прослежено влияние неправильного, слишком частого поощрения отдельных индивидов на сплочение коллектива. Было установлено, что неумеренное поощрение лучших типично для практики. А ведь оно приводит к завышенной самооценке одних и к заниженной – других, что в свою очередь препятствует развитию отношений доброжелательности, доверия, взаимоуважения в производственном коллективе.

Автор этой книги проанализировал причины длительных конфликтных ситуаций между студентами и сотрудниками одного из министерств (29 случаев) и установил, что в 9 из них одной из определяющих причин конфликта явилось чрезмерное поощрение отдельных личностей старшими, что способствовало развитию у них самомнения, зазнайства, снисходительного отношения к коллегам.

На богатом научном материале и с большой силой убеждения, отстаивая необходимость использования в воспитании поощрения, Б.Т. Лихачев справедливо считает, что поощрение прежде всего влияет на самолюбие человека, и не боится сказать, что при правильном воспитании в

¹ Сачмен Д. Искусственные меры побуждения. – Ж-л «Америка», 1961, № 151.

² Ривес С.М. О мерах педагогического воздействия. – М., 1930 г.

³ Китов А.И. Экономическая психология. – М., 1987 г.; Психологические основы предупреждения нарушений воинской дисциплины. КД. – М., 1967 г.

здоровом коллективе – это положительная черта, которая развивается от ревнивого отношения к оценке окружающих, к ревливой оценке своего коллектива, к чувству гордости за свой коллектив.

Эффект восприятия стимула

*Порицания значат много, но поощрения –
все... Поощрение после порицания подобно
солнцу после дождя.
И.В. Гёте*

Лаборатория социологических исследований одного из уральских заводов изучила эффект от премии в одном из цехов и опросила работников, получивших премии. Работница П. была в восторге от награды и высказала желание работать еще лучше. **Молодая девушка была обрадована тем, что ее старание оценили и наградили как рабочих самой высокой квалификации.** Рабочий В. отнесся к премии спокойно и, не задумываясь, ответил, что премия – это “необходимое средство повышения производительности труда”. Он как профорг принимал участие в разработке положения о соревновании, был уверен в его необходимости и оценил ситуацию так, как было записано в положении и как он сам считал ее следует воспринимать.

Большинство рабочих, можно сказать, не заметили премии и продолжали работать, как и прежде, не лучше и не хуже. А нескольких человек премии обидели. Одного потому, что он проработал на заводе более 30 лет, а сумма премии у него оказалась такой же, как у молодого рабочего, выполняющего малоквалифицированную работу. Другого потому, что он получил премию меньшую, чем товарищи, а работал как минимум не хуже. Третьего потому, что он конфликтовал с мастером и тот, как он был уверен, в отместку занизил ему выработку, а следовательно, и награду. Разное отношение к награде представителей одного коллектива в психологии называется “эффектом восприятия стимула”.

Премию в цехе выдавали по очереди. Получали ее все. Она стала привычной и не вызывала особых эмоций. Тем более что выдавали ее в кассе вместе с зарплатой.

Ознакомление с системой стимулирования на этом заводе показало, что премии выплачиваются и за второстепенные работы. И нередко эти

премии выше, чем аналогичные из фонда стимулирования. Назначаются премии административным путем, и члены коллектива в этой работе не участвуют. Как это ни парадоксально, вся история человечества говорит о постоянном стремлении не дать, а отнять все, что возможно, у человека. Так, церковь просит, требует от верующих жертвовать, жертвовать и еще раз жертвовать, а воздастся тому, кто жертвует там, за гробом. Генералы призывают отдавать все для победы, жертвовать собой, а страна героев не забудет. Президенты и парламенты требуют платить налоги. Профсоюзы – взносы. И очень немногие задумываются над тем, что только человек, уверенный, что не останется без работы, и получающий оклад, позволяющий жить благополучно в семье, будет по-настоящему работать и отдавать. А если его еще умело награждать за успехи в труде, его отношение к работе и к необходимости отдавать станет по меньшей мере позитивным.

Но этого не может быть при поденной оплате труда, где нет равновесия между фактически сделанным и оплатой за труд, т.е. нет элементарной справедливости, не учитывается количество и качество труда.

К сожалению, рассмотренные ошибки не единичны. С подобной практикой мы сталкиваемся в каждом втором учреждении, почти на каждом предприятии. А как избежать рассмотренных ошибок, нелепостей? Какие требования предъявляет психология к применению поощрения?

Условия, при соблюдении которых поощрение становится наиболее эффективным

*Благодарность не есть право того,
кого благодарят, а есть долг того,
кто благодарит: требовать
благодарности – глупо, не быть
благодарным – подлость.
В.О. Ключевский*

К сожалению, этот действенный метод нравственного воспитания чаще всего регулярно не применяется в практике воспитательной работы учреждений и предприятий. Идет жизнь в коллективе спокойно, хорошо.

Провинился кто-то – следует наказание. А вот отметить, поощрить лучшего нередко забывают. Недаром нередко можно услышать диалог:

- Ты куда?
- К директору вызывают.
- За что?
- Сам не знаю. Как будто никаких ЧП не было.

Удивительно бедная система поощрения существовала в нашей стране на протяжении многих десятков лет. Это благодарность, грамота, помещение фотографии на Доску почета, присвоение почетных званий (Почетный железнодорожник, Отличник народного просвещения, Отличный пограничник), денежная премия, правительственная награда: орден или медаль. Но и эта система была опошлена до предела. Поощрение должно расширять права человека. Но ни грамота, ни премия никаких прав не давали. Получивший награду не включался в очередь на квартиру, так как у него на одного члена семьи приходилось на 0,1 м² больше площади, чем полагалось. А лентяй и бракодел получал квартиру. То же самое имело место при получении ордера на получение дефицитного товара, отправление детей в пионерлагерь “Артек” и т.п.

Да и другие правила нарушались на каждом шагу. Пройдет время, и наши потомки будут удивленно знакомиться с разнарядкой на награждение, которое получало предприятие. В ней предлагалось вручить, скажем, орден молодому коммунисту, русскому, рабочему, который учится в вечерней школе и имеет ребенка, а медаль – женщине-станочнице, проработавшей на данном предприятии не менее 20 лет и выполняющей общественную работу парторга или профорга.

При применении поощрения – очень действенного и в то же время тонкого метода воспитания – необходимо учитывать особенности его влияния на воспитуемых. Прежде всего не следует забывать, что поощрять можно за трудолюбие, прилежание, настойчивость, упорство, волю к победе, высокие проявления коллективизма, благородные поступки, но не только за результат совершенного действия. На практике же часто подчиненный, умело подготовивший документ, или рабочий, повысивший производительность труда, отмечается благодарностью, наградой; отмечается в приказе. И никого не интересует количество затраченного труда, старательность, прилежание исполнителя. А как часто, например, в спорте мы сталкиваемся со случаями, когда забивший гол, прибежавший первым, поднявший больший вес, победивший в единоборстве получает грамоту и ценный подарок. Но если такой поступок не был результатом прило-

жения огромных усилий, следствием тяжелейших тренировок, поощрение не только обесценивается, но становится вредным и для “героя”, и особенно для его товарищей. Такое поощрение вызывает, с одной стороны, “звездную болезнь” – я сильнее всех, мне все можно. Труд до пота, постоянная учеба, тренировки – не для меня. Я и так буду первым. А с другой стороны – неверие в свои силы, нежелание трудиться, неуважение к руководителям.

Чтобы этого не случилось, нежелательно в положении о соревновании заранее указывать награду. А если все же результаты лучшей работы, успехи в соревновании нельзя не отметить, следует, комментируя случившееся, обязательно похвалить за затраченные усилия не получивших награду работников.

За одно и то же действие, за один и тот же результат разные работники поощряются по-разному. При определении меры поощрения необходимо учитывать настроение работника, уровень его подготовленности, мотивы, побудившие его совершить поступок, проявление настойчивости и воли. Конечно, за успехи в труде, самостоятельности, спорте надо хвалить. Но главная цель поощрения, как и других методов нравственного воспитания, – содействие формированию у человека высокой нравственности. А значит, поощрение используется прежде всего для стимуляции положительного поведения подчиненного, для закрепления в нем веры в свои силы, для побуждения совершать высоко-нравственные поступки. Нельзя игнорировать способности и реальные возможности исполнителей.

Поощрение становится эффективным только в тех случаях, когда руководителя поддерживает коллектив, когда товарищи поощряемого считают, что эта мера им заслужена. Поэтому необходимо предвидеть, а иногда и специально подготовить реакцию товарищей награждаемого. Если же в данный момент коллектив не поддерживает руководителя, необходимо временно воздержаться от благодарности и предварительно подготовить правильную реакцию коллег награждаемого. Для этого хорошо рассказать о мотивах его поведения, убедить в его желании помочь товарищам в достижении успеха, стремлении поднять престиж коллектива. А еще лучше перейти от рассказов к конкретным делам, наладить действенную помощь того, кого следует отметить. Поощрение воспитывает только тогда, когда члены коллектива радуются успехам товарища, гордятся ими, а не завидуют ему, не считают себя обойденными, не принимают отмеченного за “любимчика” руководителя.

Поощрение во всех случаях должно объявляться своевременно, т.е. по возможности сразу же вслед за положительным поступком. Поощрение объявляется публично. Однако если кто-то добился сравнительно небольших успехов, хвалить лучше в частном порядке. Вряд ли работнику, особенно пожилому человеку, будет приятно, если он будет отмечен в коллективе за то, что другие делают также хорошо.

В арсенале руководителя большое количество различных видов поощрения. Особенно дороги, как рассказывают работники, неожиданная похвала и награда. Эффективное поощрение – фиксация успехов работника. Лучшие из лучших заносятся в книгу достижений предприятия, отмечаются в боевых листках и стенных газетах, им посвящаются стенды. К однообразным поощрениям трудящиеся быстро привыкают. Чем шире арсенал поощрений, применяемых руководителем, тем каждое из них будет неожиданнее и дороже для награжденного.

Главным признаком, по которому целесообразно классифицировать поощрения, следует, видимо, считать способ стимулирования деятельности работника, способ, с помощью которого дается оценка его поведению. По этому признаку к основным видам поощрения можно отнести:

- а) поощрения, связанные с моральными санкциями;
- б) поощрения, связанные с предоставлением работникам дополнительных прав и обязанностей.

К поощрениям первого вида относятся прежде всего одобрение и похвала. Это награждение грамотой, ценным подарком. Поощрить можно и совместным выходом в кино, театр, на концерт.

Рассмотрим поощрения второго вида. Часто интересное и ответственное поручение воспринимается работником как положительное отношение к нему, как поощрение. Таким поручением может быть предложение возглавить коллектив на время отпуска или командировки руководителя, подготовить и провести собрание, возглавить делегацию, направляемую на соседнее предприятие, организовать художественный или спортивный коллектив и т.п.

В ряде учреждений своеобразной формой поощрения является приглашение лучших работников и коллективов к директору на чашку чая.

Определяя награду, следует иметь в виду, что нынешнюю молодежь и среднее поколение мало привлекают различного рода знаки отличия. Проведенное нами анкетирование в 10 городах Российской Федерации (более 1100 анкет) показало, что в системе поощрений на предпоследнее 6-е место, трудящиеся единодушно ставят значки (“Отличник...”). Невысоко расце-

нивается и помещение на Доску почета (5-е место). Трудящиеся дорожат благодарностью старшего (1-е место). Им приятно получить письменное свидетельство собственных заслуг – грамоту (2-е место). Любопытно, что подарок и одобрительный жест, доброе слово старшего равноценны (3–4-е места).

Видимо, сложившееся положение в стране, тяжелое материальное положение целых категорий трудящихся в значительной степени обесценило моральные поощрения. Во всех десяти территориях трудящиеся отказались от классификации денежной премии. Эта награда оценивалась неизмеримо выше всех остальных.

Очень осторожно следует поощрять за успехи в самодеятельности, спорте, изобретательстве, если работник не добивается успеха в главном: труде. Иначе велика вероятность, что он начнет еще хуже выполнять свои основные обязанности, станет типичным приспособленцем. Периодическая печать регулярно помещает материалы о подобных случаях. Да и каждый читатель, видимо, неоднократно сталкивался с подобными ситуациями.

Изучив дисциплинарную практику в нескольких частях Советской Армии, А.И. Китов обнаружил в каждой из них несколько солдат, в карточках взысканий и поощрений которых было по несколько благодарностей за успехи в художественной самодеятельности и спорте и ни одной благодарности за главное – боевую и политическую подготовку. А ведь в армии, говоря языком мещанина, лучше всего живет пласуну и спортсмену. Они чаще бывают в увольнении и, естественно, получают форму 1-го срока. Их подкармливают на кухне. Они являются любимцами офицеров со всеми вытекающими отсюда последствиями, потому что благодаря их заслугам чаще отмечается коллектив, как говорится в приказах, их воспитавший.

Исследователь проследил за судьбой этих солдат после демобилизации. Оказалось, что придя, например, на завод, они меньше всего интересовались будущим рабочим местом, нормами труда, наличием необходимого инструмента. А сразу после проходной бежали в коллектив художественной самодеятельности или искали спортивный зал. Вольно или невольно, констатирует автор, офицеры воспитывали из подчиненных приспособленцев, которые не столько думали о выполнении своих основных обязанностей, сколько об удовольствии, которое могут принести им художественные или спортивные таланты. Нельзя не согласиться с А.И. Китовым, но хотелось бы сделать одно замечание. Вне всякого

сомнения, офицеры допускают такое положение несознательно. Оно является следствием их слабой психологической грамотности.

В формулировке поощрения необходимо отразить сущность поступка, указать конкретный факт, за который выносятся благодарность или вручается награда. В практике нередки случаи, когда поощрение обесценивается неправильной его формулировкой. Нельзя поощрять “За хорошую работу” или “За высокую дисциплину”. И хорошая работа и высокая дисциплина – долг рабочего и служащего. Поощрять можно за “Творческое отношение к работе, которое выразилось в подаче рацпредложения, обеспечившего резкий рост производительности труда”, “За высокую сознательную дисциплину, обеспечившую досрочное выполнение ответственного задания, что позволило оказать эффективную помощь товарищам и вывести цех (отдел) в передовые”.

Поощрение должно исходить или от коллектива, или от уважаемого членами организации авторитетного руководителя. Если же начальник не сумел завоевать авторитета, конфликтует с подчиненными, его поощрение рассматривается как попытка наладить взаимоотношения путем задабривания подопечных.

Но даже в том случае, когда награждает авторитетный руководитель, стоит подумать о том, какое поощрение способно в большей степени активизировать работника. Исследования показали, что большинство награждающих уверены, что знают, какая форма поощрения представляет наибольший интерес для подчиненного. Но заблуждения здесь очень часты. Поэтому следует иногда предоставить работнику возможность выбрать вид поощрения. В этом случае он будет в большей степени мотивирован на дальнейшее улучшение результатов работы.

Таким образом, эффективность поощрения особенно высока, когда сам работник ясно осознает, что оно напрямую связано с его успехами в работе. Вряд ли бы росли олимпийские рекорды, если бы вместо наград за победу спортсменам вручали одинаковую сумму денег, полученных от выручки за продажу билетов. Поощрять можно и нужно в первую очередь за отличное количество и качество работы. При этом практика показывает, что наиболее эффективна мягкая, тонкоградуированная премиальная система. Чтобы интерес к работе поддерживался при самых неблагоприятных условиях, психология рекомендует награждать при отличном качестве продукции и перевыполнении нормы, скажем, на 10% полной премией в 15–20% от ставки, при перевыполнении нормы на 5% – премией в 2 раза меньшей, а при выполнении нормы выработки – преми-

ей в 3 раза меньшей. Цифры эти, очевидно, ориентировочные. Они корректируются условиями труда, наличием сырья, исправностью оборудования, одним словом, местными условиями. Подсчет успехов управленческого труда более сложен, но принцип тот же. Если сотрудник фактически находился на рабочем месте 100 часов, а дал выработку на 150 часов, он получает 30% премии, а если на 200 часов – 100% премии.

Г. Эмерсон рекомендует при вознаграждении за производительность устанавливать гарантированную почасовую оплату. Указывать минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочего надо или переучивать, или увольнять. Практиковать прогрессивную премию за производительность, устанавливая наименьшую премию на такой низкой ступени, что не получить ее непростительно. Нормальную часовую выработку определять тщательнейшим образом на основании наблюдения за работой, изучения и времени, и движений. По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от условий труда и качества оборудования. Нормы необходимо периодически пересматривать, приспособляя их к меняющимся условиям¹.

Практика показывает, что работников, склонных к переоценке собственной личности, следует поощрять очень осторожно, иначе они нередко начинают переоценивать свои силы и способности, у них может развиваться зазнайство и сомнение. При неумеренной похвале работники начинают рассматривать хорошую работу и примерное поведение как заслугу, а не как свой долг, обязанность. То же самое имеет место, когда награда заранее обещается за выполнение повседневных обязанностей, что случается в работе отдельных управляющих.

Рассматриваемую проблему разработал итальянский психолог Ю.А. Цагарелли. Он установил уровень зависимости самооценки от гностического (познавательного) и защитного компонента. В формуле Цагарелли:

$$A = \frac{\Gamma}{З},$$

где А – адекватность самооценки, Г – гностический и З – защитный компоненты, чем выше защитный компонент, тем больше сомнение, и чем менее адекватна самооценка, тем осторожнее следует поощрять человека.

¹Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М., 1992 г.

Ухудшение деятельности при чрезмерном поощрении

*Непосильные задания только развращают, приучают к
недобросовестному отношению к своим обязанностям.*

Что же происходит при чрезмерных поощрениях.

Н.К. Крупская

Идея оптимизации деятельности с помощью одобрения, благодарности существовала всегда. Она столь же стара, как и человеческая мысль. И еще в доисторические времена люди понимали, что из-за чрезмерных страстей, стимулируемых поощрением, человек терял контроль над собой. Но серьезные исследования этого феномена стали проводиться только в XX веке. В 1932 г. Даффи установила, что чрезмерное напряжение (измерялось динамографом) ухудшило результаты испытуемых. В 1940 г. Фримен нашел зависимость между уровнем стимуляции и эффективностью деятельности и выразил его следующей кривой (см. рис. 1). На рисунке видно ухудшение эффективности деятельности при чрезмерной стимуляции.

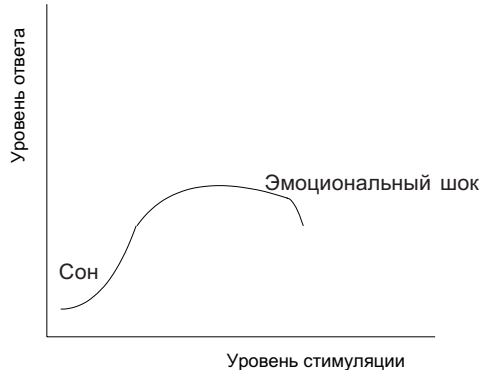


Рис. 1. Оптимум реакции (по Фримену)

Ухудшение исполнения при непомерном поощрении вызывается:

- замедлением реакции в задачах, требующих быстроты действий;
- неловкостью, когда необходима аккуратность и точность;
- более низким качеством изделий, более медленным научением.

Такая же ситуация имеет место и в повседневной жизни, хотя мы часто не обращаем на это внимания. Полководцам хорошо известно, что войска лучше маневрируют на учениях, чем в бою. Солдаты в сражении стреляют хуже, чем на стрельбище; студенты, особенно слушатели ИПК, теряются на экзамене; спортсмены нередко хуже выступают на соревнованиях, чем на тренировках, особенно когда за победу обещана непомерно большая награда.

Правда, последующие исследования показали, что при легкой задаче сильное поощрение не вредит, не приводит к ухудшению деятельности. Деятельность ухудшается только тогда, когда чрезмерное поощрение предваряет решение трудной задачи, требующей самообладания или высокой координации движений.

Об аналогичных работах, выполненных в последующие годы, рассказывает американский психолог Э. Берн. В экспериментах на крысах было показано, что ласковое обращение, а оно, безусловно, включает одобрение и поощрение, благоприятно влияет не только на физическое и эмоциональное развитие, но также на биохимию мозга и даже на сопротивляемость многим заболеваниям, в том числе лейкемии¹. Ласковое общение необходимо и человеку, доказывает автор. С ним нельзя не согласиться. Оптимальное одобрение, поощрение необходимо человеку как хлеб. Причем артист нуждается в нем после каждого спектакля, учитель – один раз в несколько недель, инженер, врач – раз в два-три месяца. Но особенно нуждаются в регулярном оптимальном поощрении их труда ученики, рабочие и служащие – исполнители замыслов руководителя.

В тесте на “психическое здоровье человека” американский психолог К. Роджерс предлагает сопоставлять представление субъекта о том, какие положительные качества он считает ценным, с его представлением о собственных психических качествах. Регулярное умеренное поощрение сближает эти представления. А чем больше эти представления сближены, тем более способной к психическому выздоровлению и успешному развитию становится личность. Положительные оценки окрыляют человека, отрицательные – угнетают.

Наши наблюдения показывают, что на первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных работников. Иначе вероятны раздоры и конфликты в коллективе. На первом этапе следует стремиться поощрять прежде всего весь коллектив. А вот когда в коллективе появ-

¹ Берн Э. *Игры, в которые играют люди*. – М., 1988 г.


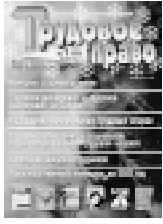


ляется общественное мнение, возникает возможность и целесообразность поощрять отдельных исполнителей.

Таким образом, подводя итог сказанному, следует отметить, что поощрение воспитывает, если оно психологически обоснованно, т.е. объявляется за реально достигнутый результат в работе, в поведении; если оно привело к кардинальному улучшению качества изделий, документов; к серьезной активизации общественной деятельности.

Однако не следует слишком часто применять поощрение, захваливать подчиненных, так как это снижает воспитательную эффективность поощрения. Поощрение обязательно должно сопровождаться повышением требований к работникам, постановкой перед ними более сложных задач.

Деловые журналы издательского дома

"Бизнес-школа "Интел-Синтез"

			
<p>Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 71852; 70855; 72035; по Объединенному каталогу - 29431; 29432.</p>	<p>Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 47489; 47490; по Объединенному каталогу - 40610; 29427.</p>	<p>Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 72034; 71851; по Объединенному каталогу - 45136; 29430.</p>	<p>Подписной индекс по Объединенному каталогу - 45192; 29426.</p>

Стоимость программы
\$150 во курсу **15.00**
на два опыта
Демо-версия или скачать
скачать по адресу:
www.TOP-personal.ru

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 2.0

Авторская поддержка Андреевой В.И.
(автор Систематизатора 90-х годов, книги «Делопроизводство»)
Предпочтительнее версии программы "Делопроизводство"
используют свыше 3000 фирм

Назначение и область применения программы
Целью данной программы является автоматизация процессов документооборота современного предприятия независимо от его вида деятельности. Программа помогает организовать подготовку, учет и контроль исполнения документов на основании действующих стандартов и нормативов, современной технологии делопроизводства. При этом реализованы функции работы с документами:

- Исполнение по регистрации, редактированию и архивации документов;
- Контроль исполнения документов;
- Исполнение создания документов различного назначения по установленным стандартам шаблонов и использованием пакета Microsoft Office 97/2000;
- Создание собственных шаблонов документов;
- Создание и запуск на печать устройств выходных форм и в виде электронных таблиц Microsoft Excel 97/2000;
- Регистрация документов, полученных или отправленных по электронной почте.

По вопросам приобретения звоните по тел.: (095) 124-65-68, 964-30-15

© ЗАО "БИЗНЕС-ШКОЛА "ИНТЕЛ-СИНТЕЗ" WWW.TOP-PERSONAL.RU

С полным архивом статей журнала  Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

АЛГОРИТМЫ СТИМУЛЯЦИИ НАКАЗАНИЕМ

Наказание часто создает иллюзию разрешения конфликта. Тезис “Ни один проступок не должен оставаться безнаказанным” неверен. Придерживаясь этого тезиса, неизбежно становишься надсмотрщиком, портишь отношения с подчиненными, испытываешь недостатки времени на работу, т.к. все время уходит на строгий контроль за коллективом и его членами. Как же следует использовать этот метод стимуляции? Об этом настоящая статья.

Нас этому не учили

*Лишь немногие достаточно циничны,
чтобы полезное порицание предпочесть
ложным похвалам.
Ф. Ларошфуко*

В ИПК руководящих работников и специалистов мы предложили группе главных инженеров и директоров по программе, заложенной в компьютер, оценить свои профессиональные, эмоциональные и поведенческие качества. Полученные оценки ошеломили испытуемых. Большинство из них получили за эмоциональные и поведенческие качества “двойки” и “тройки”.

– Не может этого быть, – заявил один из директоров. – Я более 20 лет руковожу людьми. Ваша программа ошибочна.

После перерыва я задал группе несколько вопросов:

- Стучилось ЧП. Как вы накажете виновника?
 - На полную катушку, чтобы другим неповадно было, – последовал ответ.
 - Нарушена дисциплина, когда целесообразно вынести наказание: сразу или спустя некоторое время?
 - Конечно, сразу, пока чувствует свою вину, не остыл от содеянного.
 - За один и тот же проступок разных работников следует наказывать одинаково?
 - Да, – единодушно, как и на первые вопросы, выдохнула аудитория.
- А после анализа ответов:
- Нас же этому никогда не учили, – смущенные улыбки.

Сложный метод воздействия

*Для спасения человека можно
причинить ему и боль.
Публий Сир, древнеримский поэт*

Прекрасный, как нам кажется, пример алгоритмического поведения продемонстрировали слушатели. Свод правил небольшого объема, но совершенно несомненных, как выяснилось, имелся у большинства из них: всегда наказывать как можно жестче, карать сразу после проступка, с разных нарушителей дисциплины за одно и то же взыскивать одинаково.

Случайно ли это? Думается, нет. В педагогической теории и практике нет таких методов воспитания, по поводу которых существовало бы столько разноречивых рекомендаций, взаимоисключающих теорий, противоречивых утверждений, как по поводу стимуляции людей наказанием. Вся история педагогической стимуляции убеждает, что наказание – сложнейший способ активизации человека, но отдельные руководители, представители общественности считают, что это лучшее и самое простое средство мобилизации трудовых усилий.

Американский педагог Сирс утверждал, что достаточно построить перед человеком “каменную стену наказания” и он не будет допускать неблагоприятных поступков; награждать его за хорошие поступки – и он всегда будет вести себя так, как желательно воспитателю. Может быть, действительно все просто и нечего огород городить: делает плохо – наказывай, бей; делает хорошо – поощряй, и все проблемы воспитания будут решены.

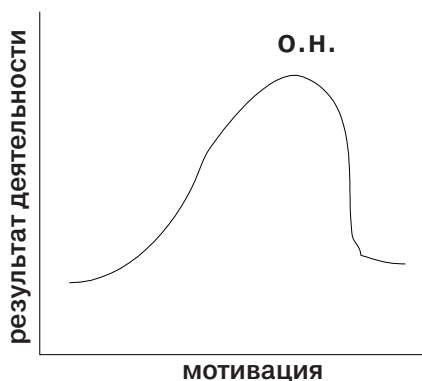
Но на самом деле все значительно сложнее. Если начертить на полу круг и квадрат и положить в обе фигуры по куску мяса, а затем сильно ударить собаку в тот момент, когда она хватается мясо в круге, то собака в следующий раз не возьмет мясо ни из круга, ни из квадрата. Сильный испуг иррадирует по коре головного мозга. Возбуждение захватывает близлежащие области коры, и собака, которая в спокойной обстановке без труда отличает круг от квадрата, теряет тонкую дифференцировку. Таким образом, далеко не всегда наказание приводит к успеху. Оно должно быть оптимальным, соответствующим степени вины. Только применения оптимальное наказание, можно добиться, что собака будет брать мясо в квадрате и не будет брать его в круге.

Таким образом, даже на животное не просто повлиять наказанием, воспитание же человека – процесс неизмеримо более сложный.

Закон Йеркса-Додсона

Как лекарство не достигает цели, если доза слишком велика, так и порицание и критика – когда они переходят меру справедливости.
А. Шопенгауэр

Зависимость величины наказания от тяжести проступка изучена американскими психологами Р. Йерксом и И. Додсоном и известна как закон Йеркса – Додсона. Этот закон говорит, что с увеличением мотивации, что очевидно, растет результат. Но только до определенного предела. Дальнейшее увеличение мотивации не оказывает влияния на эффективность деятельности, а затем наступает спад, т.е. большая мотивация ведет к уменьшению результата (см. рис.). На рисунке видна колоколообразная кривая и обозначена величина оптимального наказания (о.н.). Чтобы найти эту величину, необходим большой опыт руководства, хорошее знание людей и взвешенный подход к вынесению наказания.



Одно из часто нарушаемых следствий рассматриваемого закона говорит, что чем сложнее деятельность, за ошибки в которой выносятся наказание, тем ниже должна быть оптимальная точка на графике, тем менее строгим должно быть наказание за допущенные промахи, ошибки.

Дальнейшие исследования показали, что при легкой задаче избыточная мотивация не вызывает нарушений поведения, но оно неизменно возникает при трудных задачах, сложной деятельности. Причем указанная зависимость была обнаружена и в экспериментах на крысах, цыплятах, кошках.

Закон Йеркса – Додсона нашел подтверждение в эксперименте И. Патрика на человеке¹. Испытуемый помещался в квадратную комнату-лабораторию. Посреди каждой из четырех стен была дверь. Три двери снару-

¹ Patrik J.R. Studies in rational behavior and emotional excitement: the effect of emotional excitement on rational behavior of human subjects. J.Comp. Psychol., 1934, 18, 153–195.

жи запирались на засов, а одна оставалась открытой. Место открытой двери менялось в случайном порядке, так что логического решения задачи не существовало. Испытуемый должен был как можно быстрее найти выход из комнаты. Было зафиксировано необходимое для этого время. На втором этапе эксперимента подопытный человек разувался, а через металлический пол лаборатории пропускался электрический ток. Сразу же исчезала элементарная логика в действиях испытуемого. Он бросался к двери, она оказывалась закрытой, он бежал ко второй – закрыта. Ему надо было бежать к третьей, а он бежал опять ко второй. Его действия становились нерациональными, менее стереотипными и в результате менее эффективными.

Съезд воспитателей кадетских корпусов

*Критика – это правильное
кровообращение, без нее неизбежны
застой и болезненные явления.
Н.А. Островский*

Вопрос о наказании особенно активно дискутировался в начале XX века в военной педагогике, и, надо сказать, подход к этому вопросу у передового офицерства был более прогрессивным, чем у ряда педагогов и менеджеров наших дней. В 1908 г. на съезде офицеров – воспитателей кадетских корпусов России выступил капитан Угрюмов. “Отсутствие наказаний, – говорил он, – составляет основу близости воспитанника к воспитателю”¹. Излишнюю категоричность в словах молодого офицера подправил полковник Салатко-Петрищев: “Идеал, нарисованный капитаном Угрюмовым, отсутствие наказаний – это прекрасно, но избежать наказаний, даже в семье, положительно нельзя; наказания часто необходимы, лишь степень их различная, в зависимости от среды и умения выбирать их, и последнее особенно важно, а отказаться совсем от них, это создать новый порок”².

На этом же совещании резко выступил против одного вида наказаний – ареста – генерал-майор Семашкевич: “Карцер вырабатывает типы отчаянных, отпетых кадетов, которым все трын-трава”³. Выступаю-

¹ Труды первого съезда офицеров-воспитателей кадетских корпусов. Ред. П.В. Петров. – СПб., 1909 (22–31 дек., 1908 г.).

² Там же.

³ Там же.

щий рассказывает о двух кадетских корпусах, где в опытным порядке уже четыре года как отменили карцер и не раскаиваются в этом. “Надо отнести покойника (карцер. – М.С.), – заканчивает свое выступление генерал, – на педагогическое кладбище и похоронить рядом с другими покойниками: розгами, серой курткой, черным столом и пр.”.

Интересно, что через полвека примерно к такому же выводу пришел англичанин Р. Баули. Наказанию розгами, считает он, подвергаются одни и те же дети, из чего можно предложить вывод, что розга не способствует исправлению детей¹.

Конечно, не всегда педагоги-офицеры того времени были правы. В выступлении генерла-майора Михневича прозвучала типичная, часто встречающаяся в наши дни ошибка. Он призывал: “Действовать целесообразно и одинаково во всех корпусах, при случающихся там однородных проступках”². Но ведь одинаково совсем не значит целесообразно. То, что допустимо, например, для впервые опоздавшего на работу служащего, совсем не годится для систематически совершающего этот проступок специалиста.

Предупреждать нарушения дисциплины

*Нет необходимости ругать для того,
чтобы учить, и оскорблять для того,
чтобы быть полезным.
Ф. Ларошфуко*

Наказание – это общественное осуждение проступка работника в тех случаях, когда он не выполнил установленных требований или нарушил принятые нормы и правила поведения. Наказание применяется с целью предупреждения проступков в дальнейшем.

Основа для применения наказания – конфликтная ситуация. Однако не при всяком нарушении дисциплины следует наказывать подчиненных. Нередко бывает достаточным ограничиться требованием, шуткой в адрес нарушителей дисциплины, строгим взглядом. Мера наказания всегда строго индивидуальна, как индивидуальны и психические особенности людей, и причины их проступков.

В ряде стран Азии и Латинской Америки наказание – один из основных методов воздействия на человека. Оно используется с целью запугать, принизить человека, с помощью страха заставить его поступать так, как требуют сильные мира сего.

¹ Bowley R.L. *Jheaching Without Jearg* London, 1961. P. 189.

² Труды первого съезда...

Передовая психология декларирует наказание как меру воспитания, а не как средство унижить человека, заставить его бояться руководителя. Наказание, как правило, следует накладывать на незначительное меньшинство и при обязательном осуждении их проступков большинством. Наказание – сильно действующее воспитательное средство тогда, когда проступок возмущает не только руководителя, но и всех членов коллектива или референтной группы, в которую входит нарушитель. В тех случаях, когда коллектив поддерживает нарушителя, перед наказанием появляется необходимость привлечь товарищей провинившегося на свою сторону. Если этого сделать не удастся, от наказания целесообразно воздержаться.

Наказание рекомендуется применять только тогда, когда ни убеждение, ни пример, ни другие методы воспитания не дают желаемого результата. Наказание обязательно сочетается с убеждением. Иначе оно может предотвратить последующие нарушения дисциплины, но не воспитать сознательное стремление не допускать проступков, не будет содействовать воспитанию сознательной дисциплины.

Опытный менеджер, как правило, ведет большую работу по предупреждению нарушений дисциплины. Выявление причин нарушений дисциплины позволяет в дальнейшем прогнозировать отклонения от установленного порядка и, таким образом, повышать эффективность воспитательной работы.

Разумная требовательность руководителей

*Должно наказывать за блуждания
разума человеческого с благородным
жагом, но без злобы.
Н.М. Карамзин*

Изучение практики воспитания позволяет перечислить основные случаи проявления грубости и бестактности руководителями учреждений и предприятий. Это бесконечные упреки, угрозы и напоминание о старых проступках; жесткие требования исправить сразу все недостатки в работе и поведении; публичное выражение сочувствия, например, женщине в связи с тяжелыми домашними условиями или затянувшимся одиночеством; плохо скрываемая антипатия к подчиненным, осмеливающимся иметь собственное мнение или к пользующимся авторитетом в

коллективе. Все эти недостатки нарушают контакт руководителя с подчиненным, мешают положительному влиянию на него товарищей, которые, считая его невинно пострадавшим, испытывают к нему естественное в такой ситуации сочувствие, вносят нервозность в работу начальника.

Жесткими наказаниями и грубостью нельзя воспитать сознательную дисциплину. В этих случаях, по справедливой мысли В.Г. Белинского, душа человека ожесточается, черствеет, мозолится, делается бесстыдно бессовестной и ей уже нипочем любое наказание.

Следствием жестокости и грубости руководителя становится привычка вести себя “достойно” из-за боязни оскорбления, наказания. Под контролем старшего, которого он боится, такой работник дисциплинирован. “Мозолистую” душу, т.е. отсутствие совести, он обнаруживает, когда не видит рядом начальника или милиционера, когда выпадает из-под контроля старшего.

Перед руководителем стоит задача – пробудить у подчиненного желание отлично работать, быть дисциплинированным, честным, трудолюбивым, уважать товарищей и руководителей, быть патриотом Родины и родного учреждения, предприятия, а этого можно добиться, только исключив страх из числа инструментов воспитания.

Не менее важно верно определять сравнительную тяжесть проступков работников. Нельзя истерично кричать из-за пустяков и в то же время снисходительно относиться к грубому нарушению установленного порядка или режима работы. Стабильность в оценках должна сохраняться независимо от настроения руководителя и его отношения к данной группе или сотруднику.

Дело в том, что симпатичного нам подчиненного всегда хочется наказать мягче, а того, кто неприятен, – строже. И наказать строже того, с кем, например, конфликтуете, так хочется, что нетрудно увлечься и перейти допустимые и необходимые в данном случае границы. С лучшего, с сильного спрос должен быть больше.

Часто предупреждает наказание разумная требовательность руководителя. В практике нередко особенно молодые руководители, когда работают с авторитетными подчиненными, снижают требовательность. Стремление наладить таким путем дружеские отношения с отдельными членами коллектива или с коллективом в целом приводит к противоположному результату. Снижение требовательности и панибратство обычно служат причиной разгильдяйства, расхлябанности, нарушений дисциплины. А все это, в свою очередь, не дает возможности правильно организовать произ-

водственный процесс, подрывает доверие к руководителю, разрушает трудовой коллектив. Высокая требовательность – отличительная черта квалифицированного менеджера. Причем чем сильнее подчиненный, тем более высокие требования к нему должны предъявляться.

Никакие уговоры, упрасивания, увещевания в педагогической практике недопустимы. Обычно они приводят к тому, что исполнитель все равно делает по-своему, да еще и смеется над начальником. Если работник знает, как надо себя вести, и тем не менее нарушает установленные нормы поведения, необходимо заставить его вести себя правильно. Однако менее всего для этого приемлемы нудные нотации, нескончаемые попреки, многочисленные окрики и замечания. Некоторые руководители считают, что без замечания, без наказания нельзя оставлять ни одного проступка. Так ли это? Опыт талантливых менеджеров говорит, что нет.

Однажды на Сасовском станкостроительном заводе Рязанской области начальник цеха узнал, что молодой рабочий написал на стене нецензурное слово.

– Писать вы научились, – сказал руководитель, – а теперь прочтите, что написали.

– Не могу, – появившись, ответил нарушитель.

– Тогда позовите уборщицу. Пусть она сотрет то, что вы написали.

Рабочий рукавом рубашки вытер написанное. И через несколько лет вспоминал об этом случае, ставшем ему уроком на всю жизнь.

На урок к молодому преподавателю ПТУ подросток приходил в щегольски завязанном на голой шее шарфе и варежках, мешавших писать. Каждое занятие начиналось с нудных препирательств, с требований снять шарф и варежки и с ответных жалоб:

– Мне холодно.

Об инциденте узнал директор училища. На очередном занятии был зачитан его приказ в связи со слабым здоровьем и опасностью переохлаждения разрешить учащемуся Н. посещать занятия в шарфе и варежках.

Ситуация резко изменилась. Если раньше Н. боялся простудиться, то теперь он стал добиваться отмены приказа. Человек часто не прочь сыграть роль шута, но стать клоуном по приказу никогда не захочет. И здесь удалось обойтись без наказания, на что руководители имели полное право, а результат превзошел ожидания.

Руководитель должен пользоваться предоставленным ему правом требовать и приказывать, конечно, если в этом есть необходимость. Обычно такая необходимость появляется на первых стадиях формирования

коллектива. В дальнейшем, когда коллектив окреп, ритм жизни в нем налажен, отпадает необходимость в частых наказаниях. Распоряжение в таких случаях заменяют просьбой, советом. Однако и просьба, и совет старшего должны неукоснительно выполняться. Содержание требования остается прежним. Меняется только форма обращения к подчиненным.

Наши исследования показали, что жестокие наказания отрицательно влияют на нравственное формирование личности. Рабочий и служащий, подвергающийся окрику, наказанию, менее склонен испытывать чувство вины и признавать личную ответственность за случившееся. Он слабо контролирует свое поведение, чаще нарушает дисциплину. Чрезмерно строгие и особенно публичные наказания препятствуют развитию внутреннего самоконтроля за поведением.

При применении наказания очень важно проявлять как можно больше уважения к подчиненному и в то же время возможно больше требовательности к нему. Это значит, что можно и нужно сердиться на нерадивых исполнителей за нарушения установленного порядка и дисциплины, можно негодовать и возмущаться тем или иным их поступком, но никогда нельзя срывать зло, оскорблять людей. Если же руководитель начинает злиться и кричать, он должен быть готов к ответной реакции подчиненного. Позвольте и другому человеку сердиться. Если вы повысили голос, то и он тоже имеет право повысить голос (из принципов поведения руководителя в компании “Дженерал Моторс”).

Общественное мнение коллектива

*Высшим регулятором отношений при
решении вопросов, связанных с
поощрением и наказанием, является...
общественное мнение коллектива.
Л.Ю. Гордин*

Наказание – мера воспитания коллектива. Поэтому и применять его следует не с глазу на глаз, а чаще всего в присутствии товарищей провинившегося и не откладывая надолго. Правда, наказание за первый проступок целесообразно в большинстве случаев выносить с глазу на глаз. Несоблюдение этого правила очень быстро создает дурную репутацию руководителю. Так же замечания лидерам неформальных групп, особенно холерикам, целесообразно делать наедине.

Весомость наказания зависит от взаимоотношений подчиненного с руководителем. Даже к мягкому порицанию авторитетного, уважаемого, любимого начальника относятся болезненно. И наоборот, заслуженное наказание со стороны малоавторитетного руководителя воспринимается как придирчивость и несправедливость и не имеет воспитательной ценности. Поэтому молодой руководитель должен думать не о том, как с помощью наказаний добиться высокой дисциплины, а о том, как установить такие взаимоотношения с коллективом, чтобы в кратчайший срок завоевать необходимый для дальнейшей работы авторитет и тем самым предупредить большинство возможных нарушений дисциплины.

Диапазон применяемых наказаний должен быть широким. Виды наказания следует чаще менять. Неожидаанное, непривычное наказание обычно действует лучше, чем самое строгое, но привычное. Постоянное применение одной формы наказания притупляет его силу. Учитывая это, иногда лучше вообще отказаться от наказания. Это целесообразно делать в тех случаях, когда работник привык к наказаниям и порицаниям, интуитивно их прогнозирует и легко переносит. Но вдруг вслед за проступком не последовало наказания. Это поражает, настораживает, пугает, заставляет задуматься над содеянным, а нередко, особенно если руководитель подкрепляет свои действия другими методами, заставляет изменить свое поведение.

Подводя итог сказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Наказывать целесообразно не только за результат действия, а в первую очередь за осознанную недисциплинированность, неряшливость, лень, отсутствие прилежания, аморальные поступки. Если же человек старается, его нельзя осуждать и наказывать, несмотря на результат действия. “На тех, кто впал без умысла в ошибку, не гnevаются сильно”, – говорил Софокл. Во всех случаях надо стремиться наказывать с учетом мотивов, которые толкнули на проступок.

2. Разных работников за одно и то же необходимо наказывать по-разному. При этом следует учитывать уровень их общей культуры и знаний, индивидуальные особенности. Хорошо помнить, что только около 10% работников глубоко переживают наказание. Примерно вдвое большее число работников равнодушны к осуждению их поведения старшими. Около половины не считают наказание мерой воспитания, возбуждаются, затаивают злобу на наказавшего.





3. В отличие от поощрения наказание часто объявляется не сразу после совершения проступка, а через некоторое время, путем вызова провинившегося на определенный час, с тем чтобы дать ему успокоиться и обдумать свое поведение. Неизвестность для человека всегда очень неприятна. Ожидание наказания нередко тяжелее самого наказания. Оно вызывает переживания, усиливающие нетерпением. Кроме того, люди способны уже через короткий промежуток времени после случившегося критически оценить свое поведение, полагаясь больше на разум, чем на чувства. В преддверии разговора со старшим такой человек больше занимается самокритикой, всесторонне анализирует свой проступок, что само по себе является хорошей профилактикой дальнейших нарушений.

4. Наказание эффективно только в случаях, когда руководителя поддерживает коллектив, и поэтому в большинстве случаев выносятся публично, но в ряде случаев целесообразнее наказывать с глазу на глаз.

5. При вынесении наказания необходимо делать конкретные замечания по конкретному поводу. Каждому необходимо предоставлять возможность для приведения оправдательных аргументов, если у него такое желание есть. Важно стремиться к тому, чтобы осуждение соответствовало степени вины провинившегося.

Никогда не следует забывать, что поощрение – более весомая мера воздействия, чем наказание. Регулярное применение поощрений предупреждает необходимость вынесения наказания.

Деловые журналы издательского дома "Бизнес-школа" Интел-Синтез"

 <p>Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 71852; 70855; 72035; по Объединенному каталогу - 29431; 29432.</p>	 <p>Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 47489; 47490; по Объединенному каталогу - 40610; 29427.</p>	 <p>Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" - 72034; 71851; по Объединенному каталогу - 45136; 29430.</p>	 <p>Подписной индекс по Объединенному каталогу - 45192; 29426.</p>
--	---	---	--

СОВЕТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

В предлагаемых читателю рекомендациях рассказывается, что нужно сделать, чтобы добиться высокоэффективной работы подчиненных, как умело контактировать с сослуживцами, не используя административных мер и не прибегая к дисциплинарной практике, к закону.

Уважайте людей

Относитесь к людям так, как вам хотелось бы, чтобы обращались с вами. В разговоре неплохо дать почувствовать собеседнику, что он в чем-то превосходит вас. Умейте говорить не только о том, что вас волнует, но и о приятном, интересном для собеседника. Нельзя говорить с нарушителем дисциплины только о поведении, с невыполняющим плановые задания – только о производительности труда.

Не говорите много сами, обязательно дайте высказаться и собеседнику. Проявляйте к людям искренний интерес. Помните, что одобрение, похвала, ласковое слово – эффективные средства мобилизации усилий человека. При похвале авторитетного руководителя подчиненный испытывает чувство собственного достоинства, а это чувство, в свою очередь, способствует высокой самооценке, формированию положительных черт характера. Искреннее уважение к рабочему, служащему, посетителю – необходимое условие общения с людьми.

Запоминайте имена тех, с кем приходится общаться. Интересуйтесь внеслужебными делами подчиненных, их успехами не только в работе, но и в других сферах деятельности: спорте, музыке, техническом творчестве, воспитании детей, взаимоотношениями в семье. Не забудьте поздравить каждого с днем рождения. Умейте не только сострадать в несчастье, но и искренне радоваться успехам подчиненных, окружающих, что много труднее. Старайтесь чаще хвалить людей за трудолюбие, прилежание, работоспособность, ответственность за порученное дело.

Не козырьте властью

Создавайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы подчиненные испытывали потребность делиться друг с другом и с руководителями информацией и возникающими идеями. Поддерживайте кри-

тику снизу. Ведь ваши указания, ваш стиль руководства не могут быть всегда идеальными. Учет предложений сотрудников поможет намечать оптимальный путь решения текущих вопросов. Замкнутость и инертность членов коллектива можно постепенно преодолеть путем личного примера. Но будьте тактичны. Никогда не козыряйте властью. Используйте ее, когда это необходимо, но очень умеренно и желательно в позитивном направлении, т.е. в интересах подчиненных. Помните, что всем угодить невозможно. Всегда найдется кто-то из окружающих, кто будет недоволен вами. Не расстраивайтесь, относитесь к этому спокойно. Без крайней меры не подчеркивайте своего превосходства в каком-нибудь вопросе. Это всегда не нравится подчиненным. Не будьте мстительным. Мстительность – отвратительная черта характера. Она приводит к общему недовольству руководителем, к серьезному конфликту.

Будьте смелым и решительным

Ничто так не подрывает авторитет руководителя, как боязнь самостоятельных действий, постоянное ожидание указаний свыше. Вопросы, входящие в компетенцию старшего, должны решаться им самостоятельно. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня. Нерешенные проблемы угнетают психику, делают человека неуравновешенным, раздражительным. В стратегии будьте максималистом, стремитесь к высоким целям, но не старайтесь добиться немедленного успеха; в тактике не гонитесь за высокими результатами, чтобы не разочароваться при возможных неудачах. Будьте естественным и не беритесь за непосильные дела. Не обещайте что-либо, не будучи уверенным, что выполните сказанное. Будьте честным перед людьми и перед самим собой.

Пользуйтесь эффективным стилем управления

Создавайте условия для проявления индивидуальности и компетентности членов коллектива. Чем выше компетентность, тем выше самоуважение, трудовая мотивация, величина трудового вклада. Будьте хорошим психологом. Никогда не забывайте, что искусство общения не допускает решения оперативных задач с помощью силы и подавления партнера. Насилие в общении вызывает ответное защитное действие, что приводит к нарушению нормальных взаимоотношений, к конфликтной ситуации.

Больше внимания уделяйте обучению и стимулированию людей, а не выполнению технической работы. Избирайте наиболее эффективный в данных условиях стиль управления. Универсального стиля управления для руководства разными людьми не существует. Наиболее эффективным является интегративный метод, позволяющий воспитывать людей в духе уважения друг к другу и исключающий соперничество, подозрительность и недоверие. Не допускайте бюрократического стиля управления. Всегда оценивайте действия выше планирования, конкретное должно быть важнее абстрактного, и ведите себя соответствующим образом.

Не бойтесь рисковать

Поддерживайте оригинальные, самостоятельные высказывания, предложения работников, даже если они расходятся с официальной точкой зрения. Учите их, с одной стороны, не бояться выдвигать смелые идеи, с другой – признавать свои ошибки. Помните об отрицательном влиянии на личность боязни идти своим путем, осознания того, что любая ошибка может привести к неудовлетворительной оценке, дисциплинарному взысканию, ухудшению отношений с руководителем. Добивайтесь, чтобы подчиненный стремился совершить нравственный поступок согласно своим убеждениям, а не из-за боязни наказания.

Сотрудничайте с окружающими

Развивайте у людей желание охотно выполнять ваши указания. Доброжелательно подводите итог каждому выполненному заданию. Замечайте распоряжения уверенно высказанными просьбами. Загружайте подчиненных работой так, чтобы они научились ценить время. Вынужденное безделье портит человека, разлагает коллектив.

Помните, что уважение и в большей степени любовь – прекрасные катализаторы самоотверженной творческой работы. В тех случаях, когда путь, намеченный исполнителем для решения поставленной вами задачи, в принципе не противоречит вашему мнению, разрешите ему сделать так, как он считает нужным. Не опекайте подчиненных и не вмешивайтесь в детали работы. Доверяйте исполнителям, делегируйте им ответственность независимо от занимаемой должности.

Стимулируйте инициативу разных точек зрения. Постоянное согласие со всем, что делает и говорит старший, отсутствие у подчиненных собственных точек зрения обязывают руководителя задуматься, по праву ли он занимает свое место. Никогда не забывайте поблагодарить подчиненного за

работу. Он не будет выполнять старательно свои обязанности в дальнейшем, если руководитель не замечает его успехов.

Чаще улыбайтесь людям

Улыбка при встрече с человеком говорит, что вы рады ему. Улыбка при входе в помещение сообщает, что предстоящая совместная работа с присутствующими приятна вам. Чаще шутите сами и стимулируйте смех подчиненных. Добрая шутка сближает людей, повышает эффективность совместного труда. В самых трудных ситуациях, когда хочется возмущаться и кричать, заставляйте себя улыбаться. Постепенно это станет привычкой. Тот, кто обладает такой привычкой, заслуживает глубокого уважения. Он показывает этим самоконтроль и свое превосходство. В работе и в повседневной жизни улыбка вызывает положительный настрой у окружающих, создает положительный климат в коллективе, повышает общий тонус и улучшает душевное состояние.

Руководитель не может не быть оптимистом, верящим в каждого подчиненного, не теряющим в сложных ситуациях. Оптимист вселяет в окружающих уверенность в успехе самого трудного дела. Он не позволяет себе расстраиваться из-за пустяков. Ведь в любом коллективе не любят несчастных людей и постоянно озабоченных чем-то руководителей. Всегда помните, что личные несчастья обычно преувеличиваются.

В трудных ситуациях оптимист думает об успехах, которых добьется в дальнейшем, занимается делом. А это, в свою очередь, лучший способ победить унылое состояние. Никто не может принести нам душевное спокойствие, кроме нас самих. Мы энергичны и активны ровно настолько, насколько полны решимости быть бодрыми, сильными и счастливыми.

Проявляйте хладнокровие в кризисных ситуациях. Это внушает подчиненным доверие к руководителю, успокаивает их, помогает сохранить спокойствие, причащает даже в сложных обстоятельствах действовать продуманно.

Не нервничайте

Руководитель не должен нервничать и раздражаться. Иметь недовольное лицо не так уж безобидно. Раздраженный человек теряет много энергии. Он привыкает видеть в окружающей жизни, в людях только плохое, у него формируется неуживчивый характер. Если все время осуждать слабости и недостатки других, невольно сам заражаешься этими слабостями. Злость, грубость, черствость подвергают коррозии и чувства, и мышле-

ние. А если привыкаешь видеть в людях в первую очередь хорошее, то черпаешь в них позитивную энергию.

Встречая преграду, считайте ее дополнительной возможностью для воспитания воли и активизации творческой деятельности.

Доверяйте людям

Опровергая мнение подчиненного, старайтесь не обидеть его. Доказывайте ошибочность аргументов оппонента, но не рассматривайте в этот момент недостатки его характера, имевшие место дисциплинарные проступки. Старайтесь описывать, а не оценивать его поведение. Вместо фразы: “Вы ведете себя безобразно” лучше сказать: “Мне было обидно узнать” или “Я разочарован вашими действиями”. Говоря о себе, мы не обижаем подчиненного, не вынуждаем его защищаться, а помогаем взглянуть на себя и свое поведение глазами руководителя.

Можно высказать замечание в виде вопроса: “Не кажется ли вам, что этот проступок не соответствует кодексу мужской чести?” или “Подумайте, как можно избежать этой ошибки в дальнейшем?”. Доверительное обращение авторитетного начальника, как правило, эффективнее запрета или приказа.

Нередко наказание за ошибку значительно строже, чем наказание за ничегонеделание. А ведь, получив такое наказание, человек теряет веру в свои силы, перестает проявлять инициативу, начинает безразлично относиться к работе. Поощряя за успехи, следует, насколько это возможно, игнорировать промахи и ошибки.

Будьте твердым в серьезных вопросах

Будьте твердым и принципиальным в серьезных вопросах, уступайте в мелочах. Помните, что принципиальность — это не только высокая взыскательность, но и внимание, уважение к людям. Трезво оценивайте результаты своего труда. Не стесняйтесь признавать свои ошибки, отменяйте неверные распоряжения.

Разъясняйте смысл и цель своих поручений, чтобы исполнитель мог действовать осознанно и инициативно. Стремитесь дать каждому подчиненному задание трудное, но выполнимое. Легкое задание неинтересно выполнять. Цель, достигаемая без усилий, не рождает чувства радости. Трудное задание, которое человек не может выполнить, приводит к растерянности, неверию в свои силы. Необходимо четко сформулировать ближнюю, среднюю и дальнюю перспективу. Помните, что подчиненные

охотно идут к цели, когда она ясна, когда понимают, почему к ней надо идти, а также когда она остается длительное время неизменной. Не обладая твердостью в реализации собственных решений, человечностью и вниманием к подчиненным, вы никогда не завоюете высокого авторитета.

Не будьте упрямым

Приписывая мотивы поведения, цели общения другому человеку, будьте гибки, но не упрямы. Проверяйте себя и, если ваши предположения не согласуются с реальным поведением подчиненного или партнера, отказывайтесь от них и выдвигайте другие. Мотивов общения множество. Они изменяются в зависимости от времени, ситуации, личности человека.

Не бойтесь извиниться перед рабочим, служащим, учащимся, если вы приписали ему неверные мотивы поведения или были неправы. Помните, что легче критиковать себя, чем выслушивать критику со стороны. Не пытайтесь оправдать свои ошибки. Тот, кто всегда находит объективные причины своих неудач, редко бывает хорошим специалистом. Чем сильнее руководитель, тем ниже он оценивает себя и выше своих подчиненных, и, наоборот, слабый специалист, как правило, высокого мнения о себе и всех вокруг убеждает, что ему просто не повезло с руководимым им коллективом.

Доброжелательно и внимательно выслушивайте критические замечания, любое предложение подчиненного. Иначе в другой раз он промолчит, перестанет интересоваться делами организации, думать об улучшении ее работы. Никогда не позволяйте себе давать резкие, оскорбительные оценки исполнителям. Следует помнить, что люди самолюбивы. В трудных случаях старайтесь поставить себя на место провинившегося. Сохраняйте хладнокровие и спокойствие, как бы ни было тяжело на душе.

Укрепляйте у подчиненных веру в себя

Низкая оценка подчиненного со стороны руководителя не способствует профессиональному росту. И наоборот, доверие, надежда на успехи исполнителя вызывают желание не подвести старшего по коллективу, оправдать его надежды. Научитесь видеть достоинства других людей. Признавайте каждого неповторимым и уникальным. В характере человека есть много самых разных черт. Не следует давать оценку человеку и сравнивать его с другими людьми по одной положительной или отрицательной стороне личности. Нельзя сказать, кто из подчиненных лучше, а кто хуже по одному или нескольким качествам, а тем более это трудно

сделать, оценивая характер сотрудника в целом. Если не ставить клеймо на человеке, отстающий сегодня-завтра может стать лучшим. Только неопытность руководителя и ущербность его мышления приводят к категоричному делению людей на плохих и хороших.

Будьте искренним и щедрым в похвалах и одобрениях. Обязательно с удовлетворением отмечайте хорошие поступки трудного подчиненного. Наладьте моральное, а если есть возможность, и материальное поощрение за успехи в работе, учебе, общественных делах. При стимуляции за положительный поступок и наказании за плохой обязательно учитывайте мотивацию человека. За одно и то же разных людей следует стимулировать по-разному. Однако не забывайте, что меры стимуляции становятся действенными только тогда, когда руководителя поддерживает коллектив.

Вы должны помнить, что симпатичного человека всегда хочется наказать мягче, а того, кто внешне неприятен, – строже. А желание наказывать сотрудника, с которым руководитель конфликтует, уводит за допустимые рамки.

Не забывайте о самоконтроле

При контактах с людьми не забывайте о самоконтроле. Не повышайте голос. Не считайте грубость средством повышения требовательности – это не одно и то же. Не используйте власть, пока не убедитесь, что другие средства не дают результата. В руководстве людьми опирайтесь на индивидуальный подход к каждому, учитывайте нюансы поведения, особенности личности каждого подчиненного.

Старайтесь сдерживать чрезмерные амбиции, контролировать свои желания. Например, чрезмерная потребность в лидерстве может выставить вас на посмешище. Оптимальная реализация амбиций не только не уменьшает, но увеличивает наслаждение от их реализации. Контролируйте выполнение ваших поручений рабочими и служащими. Отсутствие же регулярного контроля может привести к мысли о необязательном выполнении поручений.

Справедливо оценивайте людей

Чтобы переубедить подчиненных в чем-либо, не обижая их и не толкая к конфликту, всегда начинайте осуждение их поведения, разрешение спорного вопроса с тезиса, с которым младший согласен, и только найдя общий язык, приступайте к решению спорных вопросов. Много легче выслушивать неприятные слова после искренней похвалы.

Прежде чем осудить кого-либо, постарайтесь понять его, выявить мотивы его поведения, выяснить, почему он поступил так, а не иначе. Первое замечание делайте, как правило, с глаза на глаз. Несоблюдение этого правила наиболее быстро создает плохую репутацию руководителю. Не позволяйте себе высказываться недоброжелательно о подчиненных, тем более за глаза. При оценке сумейте отсеять случайные и второстепенные детали. Не стоит придавать им большого значения. Никогда не забывайте, что ничто так не деморализует людей, как постоянные упреки, порождающие мысль о том, что любой проступок означает потерю уважения старшего и никогда не будет им забыт. Никогда не переносите личные обиды и неприязнь к кому-либо на деловые отношения.

Критикуйте осмотрительно

Перед тем как критиковать кого-либо или что-либо, взвесьте все “за” и “против” и решите, а нельзя ли обойтись без критики. Ничто так сильно не ранит самолюбие человека, как критика со стороны начальника. Перед осуждением коллеги, подчиненного детально выясните все обстоятельства случившегося и его позицию, выслушайте его объяснение до конца. Возможно, этого будет вполне достаточно для устранения недостатков. Перед тем как выступить с критикой пробелов в работе, установите, по чьей вине они произошли и, если это имело место, кто в них заинтересован. Никогда не забывайте, что все делавшееся раньше можно делать еще лучше. Критикуя, будьте доброжелательным. Ставьте цель помочь критикуемому, но не обидеть или унижить его.

Исправляйте недостатки по мере их обнаружения, а не копите их для разноса на собрании, совещании, планерке. Критикуя, не только фиксируйте недостатки, но обязательно указывайте пути их преодоления. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника. В этом случае замечания принимаются легче. Важно помнить, что критика – это средство совершенствования работы, взаимоотношений, но не самоцель.

Отвечайте на любой вопрос

Недопустимо не отвечать или отвечать резко, неуважительно на любой, даже неумный, бестактно заданный вопрос. Игнорирование вопроса или грубый ответ могут привести к конфликту, так как затрагивают достоинство человека, подвергают сомнению его значимость как личности, наносят урон его самоуважению. Серьезно ответить на самый несуразный вопрос или, если удастся, остроумно пошутив, вы продемонстрируе-

те свой профессионализм, снисходительное отношение к глупости, желание работать, а не конфликтовать.

Не забывайте о культуре одежды и помещения

Будьте опрятны в одежде, ведь на Вас равняются подчиненные. Выглаженное платье, начищенная обувь, чистый носовой платок, хорошо завязанный галстук говорят об уважении к коллегам. Помните, небрежность распускает, а аккуратность подтягивает.

Будьте тактичным

Не вмешивайтесь без надобности в дела подчиненных. Не нужно повторять критических замечаний, если недостатки уже устранены. Не забывайте о бдительности к хвалящим вас, заискивающим членам коллектива. Ищите мотивы их действий. Подхалимство, неумеренное восхваление застилают глаза неопытным руководителям, мешают правильно оценивать коллектив, ситуацию, результаты работы. Учтите, что частое напоминание о действительных заслугах – тоже форма лести. Если вы окружены людьми, которые “смотрят вам в рот” и боятся высказать свое мнение, успеха в коллективной деятельности не ждите. В то же время не забывайте, что за маской неуважения к старшим может скрываться честный, трудолюбивый человек, хороший товарищ.

Не навязывайте другому свою мотивацию, свой жизненный опыт, стандарты поведения, старайтесь вести себя так, чтобы вызвать у визави желательные для вас реакции. Таким образом, ваши действия должны стимулировать нужные, правильные в данной ситуации действия подчиненного.

Стремитесь сделать что-то для другого

Помните, что общительность гарантирует в большинстве случаев успех общения. Умение общаться не дается свыше, это качество приобретается в процессе взаимоотношений с другими людьми. При этом необходимо формировать у себя способность испытывать интерес к другому человеку, быть хорошим собеседником и внимательным слушателем. Нужно всегда активно стремиться сделать что-то для другого, для общества, коллектива.

Однако, чтобы ваши действия не выглядели назойливо, необходимо научиться выявлять настроение человека и учитывать его в ходе кон-

такта. Так, например, если человек раздражен чем-то, бесполезен адресованный ему упрек. Мало того, такой упрек может привести к конфликту. Вначале целесообразно снять раздражение, сделав или сказав подчиненному что-нибудь приятное для него. И только убедившись, что он успокоился, можно разбирать его недостатки, продолжая оставаться доброжелательным, внимательным и терпимым.

Чтобы завязавшийся контакт не прекратился, старайтесь включать в ваши вопросы слова: “Почему?”, “Когда?”, “Как?”, “Каким образом?”, “Как вы полагаете?”. Тогда в ответ не услышите односложных “да” или “нет”. А значит, вместо диалога не возникнет убивающий всякое доброе общение монолог.

Умейте дискутировать

Чтобы дискуссия не превратилась в перебранку, не оспаривайте каждое услышанное возражение собеседника. Выслушайте его не перебивая до конца, и только после того, как он закончит, вежливо, ни в коем случае не категорично, приведите свои аргументы.

Внимательно слушайте собеседника. Иначе не возникнет взаимной симпатии. Никогда не забывайте, что сомнение, желание поспорить с руководителем нередко говорят о творческом отношении человека к делу. Его надо всячески приветствовать. Некорректная же форма спора является чаще всего не отсутствием уважения к старшему, а свидетельством того, что человек психически неуравновешен. Спор с подчиненным не подрывает авторитет начальника, а вызывает уважение подчиненных, в первую очередь независимых, активных, самоуверенных молодых людей, т.е. тех, которыми особенно трудно руководить.

Не будьте категоричным

Старайтесь чаще общаться с отвергаемыми коллективом коллегами и трудными подчиненными. За одинаково хорошую работу, поступок или ответ активнее поощряйте трудного, за одинаково плохую – строже взыскивайте с лидеров коллектива, с лучших специалистов. Помните, что неудача в деятельности является объективной причиной, препятствующей успешной работе, учебе, дисциплине. Наоборот, достигнутый успех мотивирует дальнейшие усилия в данной области. Таким образом, чтобы добиться больших результатов, будьте особенно внимательны к отстающим членам коллектива, не пренебрегая даже авансированной похвалой.

Проявляйте уважение к мнению других людей, в том числе недисциплинированных рабочих, плохих специалистов, неуспевающих слушателей семинаров. Сказать “так не может быть” или “вы говорите глупости”

все равно, что заявить: “я умнее вас”, т.е. нанести сильнейший удар по самолюбию оппонента. В такой ситуации чаще используйте нейтральные выражения: “я полагаю”, “мне кажется”, “я думаю”. Реже говорите “конечно”, “безусловно”, “я уверен”. Помните, что в отличие от сомнения категоричность не украшает воспитанного человека.

Поддерживайте хорошие отношения с окружающими

Лучшее средство, помогающее укрепить желание овладеть общением, – подолгу и по возможности ярко представлять себе, какое удовольствие вы будете получать, как многого сможете добиться в жизни, легко сходясь с интересными людьми и поддерживая с ними хорошие отношения. Насколько легче станет работать на производстве, в учреждении, быстрее устанавливать контакт с людьми и коллективами, поддерживать хорошие и товарищеские отношения с коллегами и подчиненными, правильно вести себя с администрацией, если вы овладеете механизмами общения. Также полезно представлять себе, как трудно находиться в коллективе, если не сможешь установить хороший контакт с окружающими людьми.

Стремитесь расширять круг общения

Помните, что претендовать на право считаться человеком, умеющим обходиться с людьми, можно только в том случае, когда у вас достаточно обширный круг общения, когда вы поддерживаете дружеские или приятельские отношения с ровесниками, молодыми и пожилыми людьми, начальниками и подчиненными. Наоборот, замкнутость нанесет вам большой ущерб.

Правильно относитесь к совету

Когда дают совет, делают замечание, следует прежде всего поблагодарить собеседника, а уже потом решать, следовать ли этому совету, учитывать замечание или нет. Если же рекомендации глупы или смешны, если они не новы для вас, совсем не обязательно говорить об этом советчику, иначе в следующий раз он может отказать в помощи, хотя вы в ней будете нуждаться.

Стремитесь к прогрессу

Рекомендуя выполнять рассмотренные правила другим, выполняйте эти рекомендации сами. Как только вы поймете, что причина жизненных неудач кроется внутри, а не вне вас, вы встанете на путь прогресса.