ВАЛИЖОН ГУЛАМОВ,
БАХОДИР ХУСАНОВ

КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН

КАФЕДРА ЭТИКИ И ЭСТЕТИКИ

ВАЛИЖОН ГУЛАМОВ, БАХОДИР ХУСАНОВ

КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ

Издательство «Наманган»
2012

УДК: 177. 1
77.02-11
Г - 94О

Рекомендовано Министерством высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан

Рецензенты: доктор философских наук - **Курбанмамадов А.А.,**
кандидат искусствоведения - **Бегимов. Р.Б.**

Авторы учебника рассматривают проблему культуры общения с точки зрения ее психологических и нравственных основ в главной сфере ее проявления – делового общения. Так же рассмотрены формы культуры общения в мусульманской этике и представлены современные подходы к разрешению этических проблем общения личности и общества. Предложены варианты тестовых проверок способностей личности в системе культуры общения. Учебник предназначен для изучения на соответствующих дисциплинах в вузах и для всех, кто интересуется проблемами культуры общения.

ISBN 978-9943-328-84-6

НГ **1045-3070,0-1534250 / 1046-(15,0-(06)** **2012**

© Изд-во "Наманган"

ВВЕДЕНИЕ

Мы живем в обществе и связаны с ним тысячами нитей. Любые отношения в общественной жизни: экономические, политические, семейные, дружеские – это, в конечном счете, отношения конкретных людей или групп. Человек и как отдельный индивид, и как родовое, общественное существо не может жить, не общаясь с другими людьми.

Казалось бы, если общение так универсально в человеческой жизни, то, что может быть проще общения? Однако простое с виду нередко оказывается на самом деле самым сложным по существу. Это утверждение можно в полной мере отнести к феномену общения. Ведь именно в общения, как в фокусе, как в капле воды отражены основные характеристики человеческого бытия.

Вот почему к данному феномену на протяжении многих веков обращают свое пристальное внимание представители различных наук – философы, социологи, культурологи и, не в последнюю очередь, психологи. В связи с тем, что культура общения является предметом изучения множества гуманитарных дисциплин, значение которой возрастает в геометрической прогрессии, растет так же потребность в систематизации ее как актуального направления в теории нравственной философии – этике.

В данном учебнике авторами предпринимается попытка раскрытия феномена общения с современных научных позиций с учетом последних достижений психологии, социологии, конфликтологии и этики общения

Авторы исходят из того, что культура общения, как фундаментальная форма человеческих взаимоотношений есть кардинальный способ социализации человека как личности, имеющая своей основной целью гуманизацию всех форм общественных отношений как вечно развивающийся процесс индивидуализации личности.

Данная работа написана с целью способствовать выработке навыков позитивного общения, как необходимого условия повседневной деятельности. Учебник поможет будущим специалистам в формировании психологической и нравственной культуры делового общения, особенно в условиях рыночных отношений.

Так, каждый в области культуры общения должен понимать природу человеческой психики, знать основные психические функции, понимать значение воли, эмоций, потребностей и мотивов, а также бессознательных

механизмов в поведении человека, уметь дать психологическую характеристику личности, ее темперамента, способностей, интерпретации собственного психического состояния, владеть простейшими приемами саморегулирования, а также осуществлять социально-психическое регулирование в трудовых коллективах

До сих пор у нас сохраняется некоторое скептическое отношение к этому аспекту профессиональной деятельности. И в этом нет ничего удивительного: ведь значимость психологических факторов в хозяйственной деятельности обнаруживается далеко не просто.

Не сразу утвердилось понимание роли этих факторов и в научном мышлении.

Крупный сдвиг в этом направлении произошел только в 30-х гг. XX в., когда американский социолог *Элтон Мейо* (1880 – 1949) обосновал *доктрину* «**человеческих отношений**». Согласно этой теории, именно человеческий, психологический фактор играет решающую роль в производстве.

На практике теория «человеческих отношений» использовалась в разных направлениях.

Расширение практики использования психологических факторов в производстве повлекло за собой два важнейших последствия в развитии духовной сферы общественной жизни: быстрыми темпами стала развиваться система психологических наук, в том числе социальная психология и такие прикладные дисциплины, как психология труда, управления и др.; успехи развития психологической теории и практики привели к усилению внимания к этой проблематике и в системе образования. Психологические дисциплины стали активно изучаться в университетах и школах бизнеса западных стран, особенно в США. Постепенно во всех развитых странах серьезная общая и профессиональная психологическая подготовка стала неотъемлемой составной частью профессиональной подготовки квалифицированных специалистов в области экономики и управления.

В результате развертывания всех этих процессов в области психологической науки, образования и бизнеса западных стран сложился определенный стиль управления как совокупность навыков, отличающих современного менеджера: современный руководитель избегает при общении с сотрудниками грубых окриков, высокомерия, всегда приветлив, постоянно улыбается, старается обращаться к работникам по именам, умеет внимательно выслушать каждого подчиненного и даже одевается подобно им, не носит дорогих вещей.

С переходом к рыночной экономике западный опыт психологической подготовки руководителей становиться все более востребованным и у нас.

Усиление внимания к этой проблематике в нашей стране – результат не только опыта западных стран. Все более широкое признание психологические факторы стали получать у наиболее дальновидных ученых и руководителей-практиков, которые уже давно в устаревших технологических методах руководства усматривали причины застоя, снижения производительности труда, качества продукции, роста аварийности производства.

Исправить положение можно было только путем перестройки всей системы социально-экономических отношений, перехода к рыночной экономике, создавшей реальные условия для использования психологических факторов экономического роста. Это предполагает внесение серьезных изменений в подготовку кадров, занимающихся организацией и управлением производством во всех его сферах и на всех уровнях, в частности, введение в соответствующих вузах дисциплины культура общения.

Эта научная и учебная дисциплина носит во многом прикладной характер. Ее **цель – способствовать формированию у деловых людей соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их повседневной деятельности,** которая протекает не иначе, как на почве их общения друг с другом. Культура общения, в том числе его психологическая и нравственная культура, во многом определяет его эффективность – будет ли оно успешно развиваться в интересах партнеров или же станет малосодержательным, неэффективным, а то и совсем прекратится, если партнеры не найдут взаимопонимание друг у друга.

ГЛАВА 1. КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА

§ 1.1. Общение как объект научного исследования

Ключ к научному пониманию данного феномена следует искать в истории культуры. В архаическом обществе проблема межличностного общения еще не возникла как таковая. Люди еще не отличались друг от друга как самостоятельные личности, «Я» растворялось в «Мы». В то время внимание человека было обращено к природе, и главным героем первобытного искусства был не человек, а зверь.

История формирования понятия «общение» начинается с философского осмысления межличностных взаимоотношений в период Древнего Египта, Древней Индии и, особенно, в античном мире. Так, в античной этике проблемы общения были тесно вплетены в общефилософские системы взглядов мыслителей того времени. Демокрит представлял философию как своего рода искусство общения, искусство жизни, которое состоит в том, чтобы хорошо мыслить, говорить, поступать. Сократ и Платон рассматривали философию как равноправный диалог, взаимный разговор, беседу в интересах познания себя и других, познания истины. Аристотель первым ввел в оборот термин «общение», которое является основой для возникновения искусства, культуры, языка.

В буддизме культура общения строится на углубленном самоанализе собственной человеческой сущности, поиске подлинного божественного «Я», как единственного средства избавления от мирских страданий.

Новый принципиальный шаг в этом направлении был сделан христианством. Взаимоотношения Иисуса Христа с людьми есть развернутый художественный анализ нравственного содержания человеческого общения. Однако *человеческое общение* оказывалось не целью, а всего лишь средством, обеспечивавшим человеку возможность *общения с Богом*.

В исламе характер культуры общения как межличностный, так и внутриличностный подчинен нравственным законам мусульманского общества с целью совершенствования преданности в служении Аллаху.

Эпоха Возрождения – своеобразный переломный период в представлениях человеческого бытия. Новое понимание общения между людьми вырастало из гуманистической основы ренессансного миросозерцания и нашло разностороннее художественное воплощение (Боккаччо, Петрарка, Шекспир, Леонардо да Винчи и др.), но и здесь отношения человека к природе сохранилось в центре общественного сознания. Не был преодолен переход к концепции общения человека с человеком.

В эпоху Просвещения в общественном сознании происходит поворот в сторону понимания человеческих взаимоотношений как таковых. Центр тяжести перемещается с природы на человека, с онтологии и гносеологии на антропологию и педагогику. В применении к человеку – на те психические механизмы, которые управляют взаимоотношениями с ему подобными, а не с Богом и не с природой (Э. Берк, Д. Юм, А. Смит и другие).

Немецкая классическая философия является целостным этапом истории теоретического самосознания человека и осмысления его отношения к себе подобным. Разработан категориальный аппарат. Разработаны идеи взаимоотношений субъекта с другими субъектами, связи «Я» и «Ты».

Марксизм общение связывает со всей человеческой деятельностью, со всеми ее формами. Общение представлено как сверхприродная (общественная) потребность, которая возникает в процессе совместной трудовой деятельности людей. Здесь один член производственного коллектива оказывается необходимым другому.

В условиях либерализации общественной жизни, провозглашения индивидуализма вместо коллективизма теория человеческого общения нашла свое выражение в следующих аспектах. Во-первых, **«индивидуалистическая редукция»**, т.е. сведение общения к отношениям индивидов «Я» и «Ты» (поскольку субъект понимается здесь только как личностное «Я»). Во-вторых, **«психологическая редукция»**, т.е. сведение общения к чисто духовной связи «Я» и «Ты». В-третьих, **«этическая редукция»**, т.е. сведение общения к чисто нравственным, внесоциально и внеисторически трактуемым отношениям между «Я» и «Ты», между «Я» и «другими».

Проблема общения изучается социальными, гуманитарными, техническими, естественными и другими науками. Возникла и новая специализированная наука – **соционика**, объектом которой является мир общения людей во всей его сложности и многообразии. В современной науке существует более ста определений понятия «общение». В результате человеческое общение понимается и характеризуется по-разному: а) как вид обществен-

ных отношений; б) как связь и взаимодействие; в) как духовный контакт двух или более индивидов; г) как процесс коммуникации с целью передачи информации; д) как деятельность.

В качестве некоторого интегрального определения можно предложить следующее: **«Общение – это сложный и многоплановый процесс становления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностью в совместной жизнедеятельности, включающий в себя обмен информацией, выработку стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека».**

Следует с самого начала уяснить, что **объект** этой дисциплины – *идеальная психическая реальность.* Речь идет, прежде всего, об интеллектуальных, эмоциональных и волевых проявлениях сознания людей, а также о подсознательных проявлениях их психики. А ее **предмет** – *психологическая и нравственная стороны деятельности и общения людей,* а также *психические процессы, свойства и состояния разного рода рабочих, деловых групп.*

Поскольку психология делового общения – составная часть комплекса психологических наук, то она опирается на основные категории и принципы, разрабатываемые общей психологией. Такими базовыми категориями общей психологии являются те, которые отражают психические, процессы (познание, эмоции, воля), свойства психики человека (способность, характер, темперамент), а также проявления его сознания (сомнение, неуверенность, убеждение, направленность на определенные действия и т.д.).

Важнейшими принципами, которыми руководствуется общая психология и все ее отрасли, являются следующие:

принцип причинности, детерминизма, т.е. признание взаимосвязи, взаимообусловленности психических явлений, как с другими, так и с материальными явлениями;

принцип системности, т.е. трактовка отдельных психических явлений как элементов целостной психической организации;

принцип развития, признание преобразования, изменения психических процессов, их динамики, перехода от одного уровня к другому.

Конечно, в психологии и этике делового общения речь пойдет не столько об абстрактных общепсихологических категориях и принципах, сколько о профессиональных психологических и в то же время практически ориентированных знаниях, которые могут обеспечить успех той или иной деятельности. Под **деловым понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей,**

чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами- Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идет об интересах физических и юридических лиц.

Поэтому основной категорией данной учебной дисциплины, впрочем, как и общей психологии, является категория ***«психология личности»,*** включающая знания об источниках ее психической и другой активности, индивидуально-психических процессах, свойствах и состояниях, их проявлениях в деловом общении. Без этой фундаментальной психологической категории невозможно овладеть современными методами управления человеческими ресурсами.

Именно знания психологии личности помогут предпринимателю, бизнесмену достаточно четко представить себе степень надежности партнера, его способность к соглашению, компромиссу, а также уровень его готовности к групповой работе и т.д. Иначе говоря, эти знания позволят определить, насколько эффективными могут быть деловые отношения с конкретным человеком.

Но основные процессы, состояния и свойства личности проявляются в *межличностном общении,* происходящем по формулам «Я – Ты» «Я – Мы», «Мы – Они». Если, по мнению философов, общение является одной из важнейших предпосылок становления человека, то, по мнению современных теоретиков менеджмента, высокий уровень делового общения – решающее условие успешного предпринимательства.

Но для обеспечения высокого уровня делового общения руководитель должен уметь пользоваться технологиями общения, основанными на психологических знаниях. Так, нужно обязательно учитывать, что в процессе общения между партнерами, коллегами может возникнуть напряженность и даже конфликтная ситуация, скажем, из-за неуважения к чувству собственного достоинства. Или, например, неумелое пользование словом может привести к значительным информационным потерям, а, следовательно, к сбоям в выполнении служебных обязанностей. Чтобы этого не случилось, необходимо научиться пользоваться *специальными технологиями общения, групповой работы.* Психологическая наука располагает целым арсеналом конкретных рекомендаций по обеспечению различных форм общения, та-

ких, как деловой разговор, беседа, обсуждение, спор, переговоры, торги, и т.п. В дальнейшем изложении вы найдете некоторые из этих рекомендаций. Таким образом, еще одной важнейшей категорией рассматриваемой учебной дисциплины является **психология общения.**

Важнейшей категорией психологии и этики делового общения является ***психология рабочей группы,*** команды или трудового коллектива. Ведь деловая активность невозможна без кооперации, соединения усилий нескольких или даже многих людей. В свою очередь успешная кооперация возможна лишь при условии принятия некоторых правил поведения, общих для всех участников трудового процесса. Поэтому в процессе формирования и жизнедеятельности любой группы реальны такие явления, как групповые цели, потребности, интересы, групповые нормы, групповое сознание, морально-психологический климат, корпоративная мораль, так называемые «мы-чувства» и т.д. Современный менеджер не только обязан учитывать эти психологические феномены, но и активно участвовать в их формировании, ибо групповая деятельность протекает достаточно эффективно только тогда, когда учитываются некие этические правила и нормы, принимающие характер неписаных законов.

Нравственная сторона делового общения имеет очень большое значение. Как отмечалось, в практике деловой жизни люди стремятся к достижению не только общих, но и некоторых значимых личных целей. Отсюда важно не допустить в деловых отношениях забвения золотого правила морали: **не делай другому того, чего не хочешь себе.** Важно строить деловые отношения, на своего рода, нравственных регуляторах, при постоянно включенном внутреннем контроле, препятствующем беспредельному эгоизму в партнерских отношениях, который может не только повредить, но и разрушить их.

Этика делового общения основывается на таких правилах и нормах поведения партнеров, которые, в конечном счете, способствуют развитию сотрудничества, т.е. укрепляют сущностную основу деловых отношений.

Смысл этих правил и норм – укрепление взаимного доверия, постоянное информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентации партнера. Практика делового общения разработала немало кодексов чести предпринимателя, профессиональных кодексов банкира и т.п.

Жизнь постепенно убеждает, что бизнес на нравственной основе, в конечном счете, оказывается более выгодным, чем бизнес безнравственный, аморальный, разрушающий деловые, партнерские отношения. Поэтому ос-

новное содержание нравственных норм делового общения, делового этикета также раскрывается в этом учебном пособии.

Опираясь на анализ психологии личности, рабочей группы, норм деловой этики, данная дисциплина решает две взаимосвязанные основные задачи:

овладение методами психологической диагностики, приемами описания психологических состояний субъектов производственной деятельности, отдельных работников, руководителей, рабочих групп;

выработка умений и навыков изменения психологических состояний того или иного субъекта путем применения специальных психологических технологий.

На этой основе обеспечивается, например, поддержание устойчивости, стабильности организаций, рабочих групп, совершенствуются методы подбора и использования персонала, разрешаются внутри- и межгрупповые конфликты, вырабатываются способы оптимизации морально-психологического климата в коллективах, определяются методы стимулирования труда, способы психологической защиты от стрессовых ситуаций и т.д.

Следует уяснить, что данная область знаний отнюдь не является искусственно привнесенным продуктом западной теории и практики. Важность учета психологических аспектов хозяйственной деятельности, необходимость укрепления ее нравственных основ четко осознавались уже в начале XX века.

Известный русский философ конца XIX в. *Владимир Соловьев* (1853–1900) считал, что «несостоятельность ортодоксальной политической экономии... заключается в том, что она отделяет принципиально область хозяйственную от нравственной».

Хозяйство, подчеркивал С. Булгаков, последователь Соловьева, есть психологический феномен. Человеческая личность, считал он, есть самостоятельный фактор хозяйства. Исходя лишь из одного представления об экономическом механизме, нельзя до конца понять хозяйственную жизнь вне личной инициативы, вне творческого к ней отношения, вне различных волевых импульсов.

Развивая эти мысли, другой русский ученый, экономист *П.Н. Савицкий* (1895–1965) писал в своей статье «Хозяин и хозяйство»: «Нужно различать предпринимательство как определенную эмпирическую хозяйственно-экономическую функцию и как особую духовно-экономическую сущность».

Не всякий собственник предприятия, по мысли Савицкого, есть хозяин, ибо не всякий предприниматель действует «по-хозяйски». «Говоря кратко, в основе понятий о хозяйственном отношении лежит представление не о такой деятельности, которая направлена исключительно к получению наибольшего дохода, к «выживанию» его в первую очередь..., но такой, которая наряду с целью получения дохода ставит, как самостоятельную цель, Сохранение и расширение довольства работающих в хозяйстве людей, поддержание и повышение порядка и качественности хозяйства»

Таким образом, необходимость учета и использования психологических факторов хозяйствования глубоко обосновали не только западные ученые, в том числе сторонники концепции «человеческих отношений», но и многие русские мыслители реформистского направления, увидевшие в духовно-нравственных аспектах рыночных отношений средства не только повышения эффективности производства, но и нравственного совершенствования людей.

К сожалению, конкретно-исторические условия в XX в. сложились так, что претворить в жизнь идеи развития идейно-нравственного потенциала рыночной экономики так на практике пока не удалось.

В условиях затянувшегося глубокого общего кризиса в стране сформировался весьма противоречивый тип массового сознания, общественной психологии, который нельзя не учитывать в практике предпринимательской деятельности.

При общем осознании растущих возможностей для творческой инициативы в хозяйственной и социально-политической сферах растут и настроения отчуждения, скептицизма, пессимизма, безысходности и безнадежности у значительной части населения.

Ясно, что с таким массовым психологическим настроем эффективной экономики, а, следовательно, и демократических порядков, не создать как в рабочих коллективах, так и в обществе в целом. Отсюда важнейшая задача специалистов и руководителей всех уровней – переломить этот доминирующий настрой, психологически оздоровить трудовые коллективы, все общество.

Необходимо создавать настроенность на инициативу, подъем, желание работать, делать свое дело. Нужно, прежде всего «духовное возрождение народа, *внутренний* в нем переворот» о чем неоднократно говорилось в трудах и выступлениях Ислама Каримова.

Экономический рост, процесс укрепления демократических институтов смогут обеспечить только активные, творчески мыслящие люди, нацеленные на новые формы жизни и деятельности.

Таким образом, чтобы привести в движение живую энергию людей, современный руководитель должен знать и учитывать основные психологические закономерности, приобщать к ним своих сотрудников, активизировать их производственную и общественную деятельность.

Сегодня особенно важно уметь избавить людей от страхов и опасений, внушить им веру в себя, в свои силы, вселить надежду на лучшее будущее.

Процесс этот, конечно, будет идти медленно, постепенно. Но важно думать и действовать в этом направлении, не сдаваться, шаг за шагом добиваться изменения нравственной ситуации в своих производственных коллективах, а вместе с тем со временем – и во всем обществе. Идя по этому пути, мы сможем избавиться от «дурной наследственности», нравственно преобразиться, стать цивилизованными гражданами, имеющими собственное достоинство и совесть. По словам известного современного философа *Альбера Камю* (1913–1960), даже в условиях самого тяжкого социального кризиса поступать нужно так, словно ты совершенно уверен, что справедливость, счастье и мир победят, даже если тебя одолевают на этот счет сомнения.

Важно еще отметить, что для такой уверенности есть не только субъективные, но и объективные основания. Дело в том, что переживаемый миром сегодня социально-политический и психологический кризис при всей самобытности каждой страны является все же лишь одним из выражений развертывающихся в современном мире глобальных экономических и духовно-нравственных процессов.

Так, чувства беспокойства и страха становятся в современном мире массовой болезнью, отражая неуклонный рост числа опасностей, угрожающих современному человеку: войны, климатические изменения, экологические катастрофы, фильмы ужасов и т.п.

Следует иметь в виду, что в отличие от других способов организации общественной жизни социальная система, основанная на рыночной экономике, порождает в качестве одной из мощных своих тенденций индивидуалистический образ жизни и соответствующую психологию. Индивидуализм, изолируя людей, друг от друга, усиливает в них чувства одиночества и страха. Как свидетельствуют проведенные в США, Великобритании, дру-

гих странах развитого капитализма социально-психологические исследования, рыночная экономика сама по себе, стихийно порождает депрессию и тревогу у значительной части населения, усиливая чувства уныния, подавленности, самоунижения и даже беспомощности, безнадежности, бессмысленности существования. Известно, что именно наиболее экономически развитые страны лидируют по числу самоубийств.

Но вместе с тем, порождая негативные социально-психологические тенденции, рыночная экономика столь же закономерно порождает и лекарства от них, прокладывает пути к преодолению психологических проблем.

Рыночная система по своей сущности способна порождать более благоприятные условия для творчества, инициативы, самостоятельности людей, открывать широкие возможности для свободы действий, увеличения демократических прав. Она способствует снятию у людей того часто неосознаваемого психологического напряжения, чувства дискомфорта, которое вызывается неудовлетворенностью свои трудом и нищенским материальным уровнем в условиях тоталитарных систем, массой запретов, сковывавших творческие возможности личности.

Опираясь на рост инициативы, предприимчивости людей, рыночная экономика на определенном этапе может обеспечить для все более возрастающей части работников достижение достаточно высокого уровня жизни, позволяет им иметь все то, что отвечает представлениям о «хорошей жизни»: благоустроенную квартиру, дачу, машину и т.п. В то же время постоянно вызываемая условиями конкуренции необходимость повышения продуктивности трудовой деятельности становится возможной во многом за счет социально-психологических факторов, усиления их роли в жизни рабочих коллективов, чем и обеспечивается процесс постепенного духовного оздоровления личности и общества.

Именно поэтому жизнь настоятельно требует от руководителей, действующих в условиях рынка, неустанного поиска способов удовлетворения в процессе трудовой деятельности не только материальных, но и постоянно изменяющихся социально-психологических потребностей людей.

Отсюда становится понятным, что в практике деловых отношений никак не обойтись без овладения принципами и методами психологического обеспечения хозяйственной деятельности. Из области благих пожеланий психологическая подготовка и для современного руководителя переходит в область суровой необходимости.

Однако, приступая к изучению методов психологического обеспечения хозяйствования, следует также с самого начала предупредить об опасности преувеличения, а тем более абсолютизации этих методов в деловых отношениях. Современный менеджер должен постоянно обеспечивать **баланс в распределении усилий** между разными направлениями работы, не допуская перекосов в ту или иную сторону.

Современная наука с этой целью выработала в качестве оптимальной *модель трехмерного управленческого мышления,* которая включает в себя в органической целостности решение организационно-технических задач, задач социально-психологических и задач обеспечения общей эффективности производства, его прибыльности. Опираясь на эту трехмерную модель, современная практика пришла к выводу, что потребители товаров и услуг покупают все же не персонал фирмы, сколь бы благополучен психологически он ни был, а товар, производимый фирмой, или ее услугу. Именно качество продукта поддерживает уровень продаж, а улыбка продавца, официанта или оператора банка – лишь дополнительное вознаграждение.

Навыки общения, психологическая культура должны быть напрямую связаны с продуктами и услугами, обеспечивать их высокое качество.

Нужен баланс между умением управлять людьми и умением производить продукты.

Как отмечает, один из крупнейших современных западных специалистов по проблемам хозяйственной этики Артур Рих, при решении экономических вопросов нельзя противопоставлять потребности экономики и человеческую справедливость. **Не может быть экономически правильным то, что несправедливо по отношению к человеку, но не может быть справедливым то, что не учитывает потребности экономики**

Однако этот комплексный подход к управленческой деятельности не исключает необходимости понимания своеобразия, особой значимости, уникальности ее гуманистического аспекта. Дело в том, что среди многочисленных ресурсов, обеспечивающих успех дела, человеческие ресурсы отличаются одним, но очень существенным качеством: **если все ресурсы (финансовые, материально-технические, информационные) истощаются, то человеческие при соответствующем управлении наращиваются, становятся более качественными, ценными. Это делает человеческие ресурсы особенно значимыми и привлекательными в предпринимательстве на основе общечеловеческих моральных норм.**

История хозяйства богата как позитивными, так и негативными примерами отношения к человеческим ресурсам. В современном экономическом мышлении все прочнее утверждается идея о том, что вложения в человеческие ресурсы, их профессиональную и общекультурную, нравственную, в том числе и психологическую подготовку – самое выгодное вложение капитала. Именно поэтому гуманистический менеджмент, нацеленный на развитие свойств и качеств человеческой личности, остается и сегодня приоритетным направлением управленческой деятельности.

Итак, в трехмерном пространстве управления, измеряемом параметрами – **продукт, человек, эффективность** – управление по параметру *«внимание к человеку»* является приоритетным. Этим обстоятельством и обусловлены повышенные требования к подготовке менеджера в области знания человеческой психологии и морали.

Изучение курса психологии и этики делового общения призвано обеспечить специалистов, руководителей хозяйственных организаций новейшими психологическими технологиями, методами их использования в целях повышения эффективности производства.

Наша страна вступила на путь становления рыночной экономики, демократических реформ. Движение к этим целям – процесс длительный и трудный: он составит целую историческую эпоху. **Успех начатых реформ во многом будет зависеть от того, насколько каждый из нас окажется способным к саморазвитию, каждодневной самореализации как творческой личности, без потери нравственных ориентиров.**

Предлагаемый курс как раз и нацеливает на терпеливую и сложную работу над самим собой, на то, чтобы попытаться стать добрее, чище и, следовательно, профессиональнее. Эта дисциплина гуманитарного цикла поможет увидеть мир как бы в другом измерении, глубже понять себя и других, сделать нашу жизнь и работу более плодотворными и счастливыми.

§ 1.2. Общение: основные понятия и структура

Следует сразу же определиться с соотношениями понятий «общение» и «коммуникация». Коммуникация – один из видов всеобщей связи – так называемая направленная связь. В сущности, это передача чего-либо (в том числе и информации) от одних явлений, предметов и т.д. к другим. Например, СМИ. Общение обязательно предполагает коммуникацию (направленную передачу информации) в качестве одного из элементов, но не сводится

к ней. Иначе это обедняет понятие «общение». В этом случае общение предстает, прежде всего, как субъектно-объектное отношение.

Общение же должно носить двусторонний характер процесса, обязательно предполагает обратную связь и по своему содержанию значительно богаче, чем просто прием и передача информации. Оно есть сложная система взаимодействия двух или более людей. **Акт общения имеет место тогда, когда человек, вступающий в контакт с другим человеком, видит в нем себе подобного и себе равного и рассчитывает на активную обратную связь. Таким образом, общение, прежде всего, это субъектно-субъектное отношение.**

Однако следует отметить, что во многих случаях в научной и популярной литературе авторы используют понятие «общение» и «коммуникация» как синонимы.

Общение, как процесс следует рассматривать как **совокупность объективных потребностей, определенных интересов, целей, структуры, средств, техники общения, конечных результатов.** Возникнув, оно проходит ряд этапов и фаз, характеризующихся определенной продолжительностью.

В качестве основополагающего стимула взаимодействия между людьми выступают объективные потребности.

Основой общения, его «пусковым моментом», исходной внутренней причиной является **потребность в другом человеке, в общении с ним.** Причем, другой человек может выступать и как самоцель (например, потребность в собеседнике – слушателе или наставнике), и как условие выполнения некоторой некоммутативной деятельности. «Опредмечивание» данной потребности посредством выбора конкретного человека, способного в той или иной мере исчерпать ее, и установление с ним контакта – важный момент в развитии общения.

Э. Фромм сформулировал пять основных, фундаментальных потребностей: 1) потребность в «человеческих связях» – потребность в чувстве «мы»; 2) потребность в «самоутверждении», в утверждении своей значимости, в престиже; 3) потребность в «привязанности», в теплых отношениях, в любви; 4) потребность в «самосознании», потребность быть индивидуальностью, получать от других признание; 5) потребность в системе «ориентации и объекте поклонения» (перед кем-то благоговеть, к кому-то относиться с презрением, враждебностью и т.д.).

Общение предполагает взаимный интерес обоих партнеров. Если таковой имеется, то общение может быть продуктивным. В противном случае связи могут легко разрываться. Но может быть и такой вариант: нет общего интереса в общении у партнеров, но невозможен разрыв (совместная работа, служба при взаимной антипатии). В этом случае отношения, как правило, деструктивные. Наконец в процессе общения может присутствовать момент стихийности и неосознанности. Результат может быть двояким: либо распад («мы с тобой случайно как-то встретились, от того так скоро разошлись»), либо в процессе спонтанного общения возникает интерес к его дальнейшему продолжению.

Если общение устойчиво, то у партнеров возникают определенные целевые установки: передача различной информации; обмен опытом, знаниями; достижение взаимопонимания, общности переживаний; достижение общности действий. Отсюда ясно просматривается три взаимных стороны структуры общения: **коммуникативная, интерактивная, перцептивная**. Рассмотрим их несколько подробнее.

Коммуникативная (от лат.: делаю общим, связываю, обобщаю) сторона общения. В ходе совместной жизнедеятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и т.д. В условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается. При этом каждый участник коммутативного процесса предполагает активность также и в своем партнере. Другой участник предстает также как субъект. Поэтому, направляя ему информацию, должны учитываться его интересы, цели, желания.

Однако следует иметь в виду возможные затруднения (коммуникативные барьеры) в общении. Они могут обусловливаться социальными или психологическими различиями между партнерами. Социальные (принадлежность к различным социальным группам); политические; религиозные; профессиональные; психологические (чрезмерная стеснительность, замкнутость, боязливость).

Интерактивная (англ.: «взаимодействие») сторона общения. В ходе взаимодействия между людьми чрезвычайно важно не только обмениваться информацией, но и организовать «обмен действиями», планировать общую деятельность. Важным условием активизации познавательных процессов в условиях общения является возникновение проблемных ситуаций в результате столкновения полярных мнений, взглядов, подходов к взаимодейст-

вию. Возникает рассогласование, требующее привлечения дополнительной информации. Это приводит к увеличению интенсивности взаимодействия участников совместной деятельности, активизации процессов обучения, что в свою очередь, обеспечивает углубление уровня понимания и способствует принятию верного решения.

Перцептивная (лат.: «восприятие») сторона общения. В процессе общения должно присутствовать взаимопонимание между участниками этого процесса. Само взаимопонимание может быть истолковано по-разному: или как понимание целей, желаний партнера по взаимодействию, или как не только понимание, но и **принятие** этих целей, мотивов, установок, что позволяет не просто «согласовывать действия», но устанавливать особого рода отношения: близости, привязанности, выражающиеся в чувствах дружбы, симпатии, любви.

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания и взаимодействия между людьми, осуществляется с помощью различных средств.

Принято различать **вербальную коммуникацию** (в качестве знаковой системы используется речь) и **невербальную коммуникацию** (используются различные неречевые знаковые системы).

Вербальная коммуникация – это естественный звуковой язык. Речь является самым универсальным средством общения. Она одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. Речевая коммуникация это своего рода искусство, которому терпеливо и настойчиво нужно учиться. Речь связана, прежде всего, с мыслительной деятельностью человека. Уместно будет привести слова Еврипида: «Разум человека проявляется в ясности его речи».

К невербальным средствам коммуникации относят следующие знаковые системы: **оптико-кинетическая** (это жесты, мимика, пантомимика); **паралингвистическая** (это качество голоса, его диапазон, тональность) и **экстралингвистическая** (это паузы, покашливание, плач, смех, темп речи), представляющие собой такие «добавки» коммуникации; **проксемика** (это пространственная и временная организация общения, т.е. размещение партнеров); **визуальное общение** («это контакт глаз»); язык запахов.

Невербальные средства коммуникации играют большую вспомогательную (а иногда самостоятельную) роль в общении. Обладая способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, все системы невербальной коммуникации помогают выявить такой существенный параметр коммуникативного процесса, как намерение его участников.

Для установления доверительного контакта необходимо знать и научиться владеть *техникой общения*. Это набор различных приемов и действий для достижения поставленных целей. Универсальные приемы общения: приветливость, тактичность, чувство юмора. Специфические приемы общения: преподаватель – студент; юрист – его «подопечный».

Но в любом случае **для нормального контакта необходимо проявлять доброжелательность, снять психологическую напряженность, находиться в зоне комфорта, втягивать в диалог, добиваться положительных ответов, относиться критично к своему поведению, умело распоряжаться инициативой.**

Как и всякая социальная деятельность, общение имеет свой специфический результат (конечный продукт). **Результатом общения как деятельности является единение или размежевание субъектов на основе взаимопроникновения в мир мыслей и чувств.** Результаты общения выражаются в двух формах: **субъективной и объективной.** В субъективной форме они выражаются в различных чувствах, мыслях, желаниях, стремлениях, интересах, убеждениях, установках субъектов и проявляются как сочувствие, согласие, солидарность, доверие и недоверие, разногласие, конфликт. В объективной форме результаты общения выражаются в поведении субъектов: их действиях, поступках.

Все эти показатели могут быть сгруппированы в зависимости от основных сфер их проявления: а) *индивидуально-личностной*; б) социально-психологической; в) предметно-практической. В процессе реального взаимодействия данные показатели связаны друг с другом, выступают в единстве. Как люди общаются.

При изучении любого объекта проводят его классификацию. Классифицируют и общение. Приведем одну из наиболее принятых схем.

Виды общения

1. По положению коммуникантов в пространстве и времени различают **общение контактное – дистантное.** Понятие контактного общения очевидно: собеседники рядом. Контактное общение имеет опору на ситуацию, жестово-мимические и интонационные сигналы. Здесь все на виду, многое понятно с полуслова, а нередко мимика, выражение глаз, жест, фразовое ударение, интонация в целом говорят больше, чем слова. К видам дистантного *общения относят* все те, *где* коммуниканты разделены пространством и временем. Это может быть разговор по телефону, при этом собеседники на расстоянии, но связаны в едином времени. Дистантно во времени и про-

странстве общение в письмах (и вообще с помощью любого зафиксированного текста).

2. По наличию или отсутствию какого-либо опосредующего «аппарата» различают **общение непосредственное – опосредованное**.

Понятие непосредственного общения, связанного с контактным, очевидно – это обычный разговор, беседа, доклад и т.д.

К видам опосредованного общения относится и телефонный разговор, и письмо, и передача информации по радио, телевидению, через книгу. Именно развитие опосредованного общения вызвало к жизни, как уже говорилось, целые отрасли производства и специализированные учреждения. Повторим, что это радио- и телестудии, издательства и типографии, почта, телеграф, телефонные станции и др., а также армия работников, обслуживающих их.

3. С точки зрения формы существования языка различают **общение устное – письменное**.

Текст устный или письменный имеет свои особенности. Устное общение, как правило, связывается с признаками контактности и непосредственности, а письменное – с признаками дистантности и опосредованности. В письменном тексте находят воплощение более сложные формы мышления, отражаемые в более сложных языковых формах. Именно здесь бытуют разного рода обособленные обороты, в том числе причастные и деепричастные, ряды однородных членов, структурный параллелизм, многочленные структуры сложных предложений, экспрессивные синтаксические фигуры и мн. др. Письменный текст требует обдумывания, он подчиняется более строгим правилам лексического и грамматического отбора. Наконец, он оказывается зафиксированным. Устный текст, производство которого связано с ситуацией и подкрепляется «считыванием» жестов, мимики, интонации, позволяет разного рода недомолвки, он подчиняется иным, чем письменный текст, правилам лексического и грамматического отбора. В обиходно-бытовой сфере употребляются специфические для разговорной речи слова и конструкции. Устное общение не допускает переработки текста, кроме уточнений, оговорок. (Слово не воробей: вылетит – не поймаешь.) К письменному тексту возможен возврат и при необходимости переработка его автором. С текстом, подготовленным к изданию, работает для его улучшения редактор.

Проговаривание же написанного текста в устной форме считается лишь воспроизведением письменного. Так действуют, например, дикторы

радио и телевидения, артисты, произносящие с эстрады литературные произведения, школьники, читающие вслух на уроке стихи или прозаические отрывки.

Когда можно «читать по бумажке», а когда следует говорить самостоятельно, каждый из нас знает. Вот интересное рассуждение Ираклия Андроникова в статье «Слово, написанное и сказанное»: «Если человек выйдет на любовное свидание и прочтет своей любимой объяснение по бумажке, она его засмеет. Между тем та же записка, посланная по почте, может ее растрогать. Если учитель читает текст своего урока по книге, авторитета у этого учителя нет. Если агитатор пользуется все время шпаргалкой, можете заранее знать – такой никого не сагитирует. Если человек в суде начнет давать показания по бумажке, этим показаниям никто не поверит. Плохим лектором считается тот, кто читает, уткнувшись носом в принесенную из дому рукопись. Но если напечатать текст этой лекции, она может оказаться интересной. И выясняется, что она скучна не потому, что бессодержательна, а потому, что письменная речь заменила на кафедре живую устную речь».

В чем тут дело? Дело, мне кажется, в том, что написанный текст является посредником между людьми, когда между ними невозможно живое общение. В таких случаях текст выступает как представитель автора. Но если автор здесь и может говорить сам, написанный текст становится при общении помехой».

4. С точки зрения переменной – постоянной позиции я-говорящего и ты-слушающего различают **общение диалогическое – монологическое.**

Диалог образуется сменой ролей «я» и «ты», организующей текст как сумму реплик. Здесь особенно тесной оказывается связь «я» (адресанта) и «ты» (адресата). Диалог характеризуется относительной краткостью и специфической «простотой» синтаксического строения реплик, большим количеством «пропусков» (эллипсиса), основанных на общности знаний говорящих, их предварительной осведомленности о предмете речи, друг о друге и о ситуации общения. Так, например, диалог: – Хорошо бы завтра пойти на выставку! – Завтра иду на английский – прочитывается как предложение-приглашение и отказ, хотя сами по себе изолированные высказывания не несут такого содержания, оно возникает лишь в диалогическом взаимодействии хорошо знакомых, много знающих друг о друге партнеров.

При монологическом общении «я» как говорящий (пишущий) относительно длительное время не оставляет эту свою коммуникативную роль,

хотя текст может быть адресованным конкретному лицу (лицам). И монологическая и диалогическая речь многожанровые .

5. С точки зрения количества участников различают **общение межличностное – массовое.**

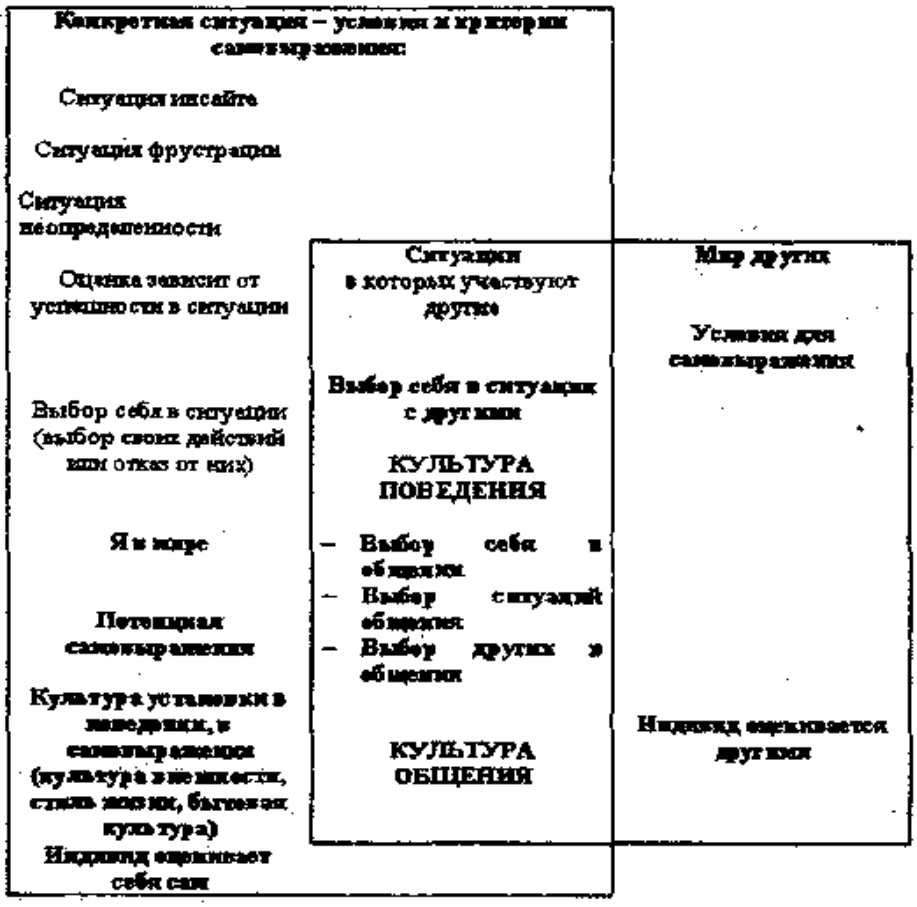
Количественные отношения «1 – 1» и «1 – несколько» приводят к межличностной коммуникации, отношение «1 – много» – к массовой коммуникации. Такие средства массовой коммуникации, как печать, радио, телевидение, активно вырабатывают специфические средства адресации текста в различных жанрах (см., например, в рекламных роликах «разговор» со зрителем на *ты*). Дискутируется вопрос о том, что такое телевизионная речь – «диалог» со зрителем или монолог? Массовое общение – это и публичное выступление, лекция, доклад и т.д. Массовая коммуникация требует внимания к правилам, нормам лексического и грамматического выбора при организации текста как ясного, доходчивого, логичного, краткого, выразительного, воздействующего. Подчеркнем еще раз, что именно здесь вопросы адресации текста требуют особого внимания, так как адресованный текст обладает большей силой воздействия на воспринимающего. Адресация текста при межличностном общении естественна и обычно не требует специальных усилий адресанта (этого мы еще коснемся ниже).

6. С точки зрения обстановки общения и взаимоотношений общающихся различают **общение частное – официальное.**

В отличие от частного, официальное общение ограничено строгими правилами взаимного поведения и отношений коммуникантов как представителей организации, группы, поэтому текст официального общения содержит немало клишированных, стереотипных компонентов. Таковы, например, тексты деловых переговоров, дипломатических документов, протоколов, официально-деловых бумаг: *Настоящим доводим до Вашего сведения...; Удостоверяем, что податель сего...* Частное общение может быть непринужденным, дружеским, интимным, фамильярным. Здесь господствуют лексика и конструкции разговорной речи. Официальное общение связывается с понятием формального при строгом соблюдении «протокола», предписываемого социальными ролями участников коммуникации, неофициальное общение связывается с понятием неформального.

Ясно, что в зависимости от вида общения рождаются самые разные тексты с точки зрения стиля, жанра и т.д. И в них передается самая разнообразная информация.

Модель культуры поведения



Вопросы для повторения

1. Назовите основные задачи управленческой деятельности.
2. Предпосылки формирования психологического подхода. Как соотносятся тейлоризм и доктрина «человеческих отношений»?
3. В чем заключается предмет социальной психологии и этики делового общения, ее основные категории, цели и задачи?
4. Дайте характеристику трехмерной модели современного управления производством.
5. В чем принципиальная разница между коммуникацией и общением?
6. Система основных потребностей Э. Фромма.
7. Три взаимных стороны структуры общения: *коммуникативная, интерактивная, перцептивная.*
8. Виды общения.

Литература

1. *Айви А.* Лицом к лицу Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. – Новосибирск: ЭКОР, 1994.

2. *Андреев В. И.* Саморазвитие менеджера, – М.: Народное образование, 1995.

3. *Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.

4. Курс практической психологии или Как научиться работать и добиваться успеха. – Ижевск Удмурт., госуниверситет, 1996.

5. *Морита Акио.* Сделано в Японии. – М.: Знание, 1991.

6. *Психология* предпринимательской деятельности. – М.: ИПРАН, 1995.

7. *Психология.* Словарь. 2-е изд. – М.: Политиздат, 1990.

8. *Рих А.* Хозяйственная этика – М.: Посев, 1996.

9. *Ронгинский М.Ю., Соколова Е.М.* Психология управления и концепции зарубежного менеджмента. – СПб, 1994.

ГЛАВА 2. КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ И ХАРАКТЕР ЧЕЛОВЕКА.

§ 2.1. Специфика моральных критериев как источника культуры общения

Исходя из нашего понимания содержания настоящей дисциплины, мы рассматриваем в качестве теоретических предпосылок ее становления и развития работы из области социальной и общей психологии, а также соответствующие идеи и теории из области этики. Не претендуя на всесторонний анализ этих предпосылок, обратим внимание на те из них, которые оказали то или иное влияние на осмысление проблем психологии и этики межличностного, в том числе делового общения.

Морально-психологические свойства людей, характеризующие их как субъектов общения, отмечаются уже в изречениях древнего китайского мыслителя Конфуция и древнегреческих философов Сократа, Платона, Аристотеля и других, а также в высказываниях мыслителей последующих исторических эпох, в том числе Нового времени, таких, как голландский философ Спиноза и английские философы Гоббс и Локк, а также французские просветители Вольтер, Руссо, Гольбах, Гельвеций и другие.

Так, *Конфуций* (551–479 до н.э.) обращал внимание на такие нравственные качества человека, делающие его приятным и полезным в общении, *как чувство долга по отношению к другим людям, уважение их,* особенно старших по возрасту, *выполнение установленных в обществе норм и правил поведения,* что позволяет поддерживать порядок и гармонию в обществе.

Древнегреческий философ *Сократ* (469–339 до н.э.) обосновал учение о *нормах морали* и *моральном сознании* людей как главном факторе их общения между собой. Он требовал логического обоснования положений этики, а их понимание рассматривал как основное условие нравственного совершенствования каждого человека.

Ученик Сократа *Платон* (427–347 до н.э.) считал, что *общение между людьми* должно строиться на основе таких добродетелей, как справедливость, рассудительность, благочестие, соблюдение нравственных норм. Он обращал внимание на способы ведения беседы, отразил многие тонкости

диалогов разных собеседников, показал зависимость направленности мышления людей от характера и содержания их общения .

Говоря о том, что душа размышляет и разговаривает сама с собой, Платон по сути дела ставит вопрос о *внутренней речи людей*. Это один из важных вопросов современной психологии, в том числе психологии делового общения. Заслуживают внимания взгляды Платона на осознанные и неосознанные *мотивы поведения людей*, анализ которых весьма актуален в настоящее время.

На многие психологические свойства личности указывал *Аристотель* (384–322 до н.э.). Он характеризовал человеческие способности как *функции души*, рассуждал о психологических чертах характера человека, его мыслительных ассоциациях о целесообразном характере его поведения и деятельности.

Философ Нового времени голландец *Бенедикт Спиноза* (1632–1677) в своей «Этике» подчеркивает роль *человеческой индивидуальности*, характеризующей, прежде всего, внутренний мир человека, проявляющийся в тех или иных его психологических состояниях – аффектах. Таковыми являются, например, любовь, радость, сострадание, гнев, ревность, ненависть, побуждение к чему-либо и т.д. Вместе с тем Спиноза указывал на *причинную обусловленность* человеческого поведения объективной необходимостью, что, однако, не снимает ответственности с человека за то, что он делает. Все это также весьма актуально и в наши дни.

Английские философы *Томас Гоббс* (1588–1679) и *Джон Локк* (1632–1704) пытались показать, что *общественная мораль и мораль личности взаимосвязаны* и определяются обстоятельствами жизни людей и их интересами. Интересы людей определяют характер и содержание общения между ними, – писали они.

Эти идеи получили подробное обоснование в работах французских просветителей XVIII в. *Поля Анри Гольбаха* (1723–1789) и *Клода Адриана Гельвеция* (1715–1771). На обусловленность морали людей их жизненным опытом, указывал *Вольтер* (1694–1778), отмечая, что критерием нравственности поступков является их *полезность для общества*.

Весьма актуальны сегодня высказывания *Жан Жака Руссо* (1712–1778) о *роли чувств и естественных инстинктов* человека в его поведении. Это же можно сказать об учении немецкого философа *Иммануила Канта* (1724–1804) о *долге* как основании нравственности и о нравственном законе.

Многие идеи мыслителей прошлых эпох имеют прямое отношение к проблеме межличностного общения людей, в том числе их делового общения. Так, одно из фундаментальных положений теории межличностного общения указывает, что *разного рода психические состояния людей во многом определяются содержанием их нравственного сознания и как бы заключают его в себе*. Поэтому изучение дисциплины психологии и этики делового общения предполагает осмысление с позиций сегодняшнего дня того теоретического наследия из области психологии и этики, которое может способствовать более глубокому пониманию относящихся к ней проблем и их более содержательному анализу.

Продуктивной разработке данного курса может способствовать, прежде всего, учет ряда идей и теорий из области социальной психологии, высказанных и обоснованных мыслителями прошлых эпох, а также научное осмысление содержания основных направлений современной общей и социальной психологии.

Представляют несомненный интерес некоторые идеи и теории, которые обосновали представители так называемого ***психологического направления в социологии,*** видевшие изначальные причины общественных явлений в побудительных силах деятельности людей. Сами же эти побудительные силы истолковывались как проявления человеческой психики.

Один из основоположников этого направления французский мыслитель *Габриель Тард* (1843–1904) называл социологию как науку о функционировании общества «простой социальной психологией» .

Почти все его социологические труды, в том числе «Законы подражания», «Социальная логика», «Социальные законы», «Этюды по социальной психологии», «Общественное мнение и толпа» и др., были посвящены проблемам социальной психологии.

Г. Тард исходил из того, что в основе социальной деятельности лежит психологический настрой отдельных людей и социальных групп. В процессе их взаимодействия один человек или социальная группа подражает другим. В этом Тард видит «изначальный элемент социальности», основной способ существования и развития личности, социальных групп и общества. *Подражание* выступает как основная функция человеческой психики.

Тард рассматривает подражание как усвоение и повторение людьми того нового, что появляется в той или иной сфере общественной жизни. Этим новым могут быть малые и большие изобретения и открытия, совершенствующие быт людей, их производственную, познавательную и иную деятельность, обогащающие отношения между людьми. «Изобретение и

подражание таков основной элементарный общественный процесс», – делает вывод Тард.

И далее: «То, что изобретается, то, чему подражают, представляет собою не что иное, как идею или желание, суждение или намерение». Подражание представлено как непосредственное проявление межличностного общения. В итоге имеет место «коллективное мышление без коллективного мозга». Тард пишет о подражании осознанном и несознанном. Последнее проявляется, например, и «подражательном внушении» и в «инстинктивной подражательности социального человека». Он постоянно подчеркивает, что «подражание есть явление социальное». Вряд ли надо отбрасывать эти рассуждения Г. Тарда. Скорее следует признать наличие элементов подражания как немалозначимого фактора психологической стороны общения и взаимодействия людей. Работы Тарда дают богатый материал для глубокого осмысления роли этого феномена именно в межличностном общении.

Столь же значимыми для понимания психологической стороны межличностного общения представляются работы американских представителей психологического направления в социологии Л. Уорда и Ф.Г. Гиддингса.

Лестер Уорд (1841–1913) в своих трудах «Краткий обзор позитивной философии Огюста Конта», «Динамическая социология», «Психические факторы цивилизации», «Очерки социологии» пытается раскрыть психологические причины деятельности и поведения людей. Он исходил из того, что «социальные силы - суть силы психологические и заключаются в умственной природе индивидуальных членов общества» .

По его мнению, изначальной причиной деятельности любого субъекта выступают его *желания*. Он характеризовал желания людей как «всепроникающий и весь мир оживляющий принцип... пульс природы, главная причина всякой деятельности». Обосновывая «философию желаний», Уорд выделяет первичные желания, связанные с удовлетворением потребностей людей в пище, тепле, продолжении рода и т.п. На их основе формируются более сложные желания людей, в том числе их желания творческой деятельности, гражданской свободы, а также моральные, эстетические и религиозные. Желания людей порождают их *волю*, которую Уорд называет «динамическим двигателем общества».

Желания и воля выступают, по Уорду, как основные природные и социальные силы, обеспечивающие развитие общества, и тем самым как основные психические факторы цивилизации.

Как пишет Уорд, желания и воля людей не всегда осознаются ими. Нередко они проявляются стихийно, непроизвольно как слепо действующие иррациональные силы. Влекущиеся этими силами, люди действуют в заданном направлении и нередко, лишь потом осмысливают свои поступки.

Представляется, что предпринятый Уордом анализ таких психических феноменов, как желание и воля людей, тесно связанных с их потребностями и интересами и выступающих в качестве важных побудительных сил их деятельности и социального общения, не потерял своего значения и в настоящее время. Остается добавить, что Уорд пытался решать и такие проблемы психологии деятельности и поведения людей, как «социальное сознание» и «социальная воля», «интуитивное восприятие» и «интуитивный разум», «экономия природы и экономия духа» и т.д.

Все это имеет значение для анализа психологических элементов деятельности и общения людей.

Другой американский социолог *Франклин Генри Гиддингс* (1855–1931) также обосновывает решающее значение психических факторов во взаимодействии людей и в развитии общества. Этому посвящены его работы «Основания социологии», «Элементы устройства общества» и др. Одну из этих работ он начинает с утверждения о том, что «все истинно общественные явления - психические по своей природе».

Он характеризует общество как сотоварищество, некую ассоциацию людей, которых скрепляют психологические узы, сознание рода. «Умственные и нравственные элементы общества, соединяясь в различных сочетаниях, образуют так называемое общее чувство, общее желание, нравственное чувство, общественное мнение и общую волю общества»

Все это Гиддингс называет *«социальным разумом»*, формирующимся в результате взаимодействия «индивидуальных разумов». Это, по словам Гиддингса, «продукт того, что Тард называет социальной логикой, связывающей продукты индивидуальной логики в более сложные целые».

Представляет теоретический и практический интерес решение Гиддингсом проблемы взаимодействия личного и формирующегося в рамках ассоциаций группового сознания, в том числе влияния группового сознания – коллективных эмоций, воли и т.д. – на сознание личности.

Все это, – пишет Гиддингс, – происходит на сознательном и подсознательном уровнях. В связи с этим он указывает на *«инстинкт ассоциации»*.

Обращает на себя внимание и его анализ *«психических отношений»* людей, основанных на их взаимопонимании, симпатии, интересах, желани-

ях и воле. Проблематика работ Гиддингса актуальна и по сей день. Многие из высказанных им положений могут способствовать осмыслению сегодняшних проблем психологии социального общения и взаимодействия людей.

Психические факторы деятельности и общения людей по-своему анализировал итальянский мыслитель *Вильфредо Парето* (1848–1923). Социальные действия людей он делил на *логические и нелогические.* Первые в той или иной степени осознаны и логически обоснованы людьми, вторые – неосознанны, инстинктивны, спонтанны. По мнению Парето, неосознанные действия более естественны и органически присущи людям. Все их действия обусловлены их психическими состояниями, которые в немалой степени определяют характер их общения между собой. В психических импульсах, склонностях и предрасположениях людей Парето видит *«источник социальной жизни».*

Так же, как Тард и Уорд, он решал проблему законов развития общества, коренящихся в психологическом содержании действий людей. «Человеческие действия, – утверждает Парето, – имеют закономерный характер и потому мы можем делать их предметом научного исследования».

Закономерный характер деятельности людей определяет закономерный характер развития всех сфер общественной жизни. Исходя из этого, Парето делает вывод, что «чистая экономия должна найти законы явлений, которые могли бы применяться к обществу, где господствует частная собственность, так и к обществу с коллективной собственностью... она должна дать нам возможность предвидеть экономические результаты при какой угодно форме общественного устройства»

Представители психологического направления в социологии обосновали многие фундаментальные положения, касающиеся психической стороны деятельности людей, их межличностных отношений и развития общества.

Своеобразный вклад в решение этих проблем внесли также немецкие мыслители Г. Штейнталь, М. Лацарус и Вундт. Они по праву считаются основоположниками такого направления в социальной психологии как ***психология народов.***

Хейман Штейнталь (1823-1899) и *Мориц Лацарус* (1824-1903) опубликовали ряд своих работ в основанном ими журнале «Психология народов и языкознание». В этих работах, в частности, в статьях «Вводные рассуждения о психологии народов», «Мысли о народной психологии» они указывали на существование *«духа народа»* как некоего духовного целого. В ста-

тье «Мысли о народной психологии», переведенной на русский язык П.А. Гильтебрандтом и вышедшей отдельным изданием, они пишут, что у каждого народа имеется «свой особый склад мыслей и чувств, своя духовная физиономия, называемая *«народностью»*.

В связи с этим «задача народной психологии» заключается в том, чтобы «познать дух народа, как познала индивидуальная психология дух индивидуума, а также открыть законы человеческого духа».

Любой человек, отмечали они, испытывает влияние общества, в котором он живет и в связи с этим влияние «опыта протекших столетий и тысячелетий» и «вполне зависит от них в своих мыслях, чувствах и воле».

При этом важно уяснить, «как соединяются простейшие первоначальные силы человеческого сознания со сложными силами и образами народного духа»

Они обращали внимание на то, что «наравне с языком, мифом и религией элементы народного духа заключаются также в культе, народном творчестве, письме и искусствах»

Особо отмечали, что «дух народа живет только в индивидуумах и не имеет особого от духа индивидуума бытия».

Проявляясь в духовном мире отдельных индивидов, дух народа определяющим образом формирует их эмоциональный настрой, образ мыслей и волю, – таков вывод, вытекающий из концепции психологии народов, развиваемой Штейнталем и Лацарусом.

Сама проблема влияния исторически сформировавшейся духовности народа на духовный мир составляющих его людей, как и в целом, проблема взаимодействия духовной жизни личности и общества, весьма актуальна в настоящее время. Ведь любой человек в своей деятельности и общении с другими людьми выступает как носитель духовности своего народа, выражает в своем эмоциональном и интеллектуальном настрое его психический склад и национальное самосознание. Необходимость глубокого осмысления данной проблемы определяет актуальность работ этих мыслителей.

Свое обоснование психологии народов предложил *Вильгельм Вундт* (1832–1920). Он критически подошел к концепции Лацаруса и Штейнталя, которые, по его мнению, противопоставляли психологию народов как надындивидуальную духовную субстанцию индивидуальной психологии. По Вундту, «душа народа всегда состоит из единичных душ» и представляет собой «совокупное содержание душевных переживаний» людей, принадлежащих к тому или иному народу и связанных между собой постоянным «взаимодействием и взаимоотношением».

При этом формирующийся «общий дух» народа есть «нечто неизмеримо большее, чем сумма индивидов», через сознание которых он проявляется.

К основным проблемам психологии народов Вундт относит исследования их *языка, мифов* и *обычаев*. Он пишет, что эти три области духовной жизни отличаются *общезначимым характером* выраженных в них духовных процессов и более полно представляют «общий дух» и психический склад тех или иных народов. Вундт считал, что «язык, мифы и обычаи представляют собой не какие-либо фрагменты творческого народного духа, но самый тот дух народа».

При этом он указывал, что общий народный дух проявляется, прежде всего, в национальном самосознании, ибо «нация является важнейшим из тех концентрических кругов, в которых может развиваться совместная духовная жизнь».

В. Вундт постоянно обращал внимание на взаимодействие «народного духа» и сознания отдельных людей. Он всячески подчеркивал, что те или иные личности, выражая народное, в том числе национальное самосознание, сами в разной степени воздействуют на него, проявляя свое творчество в различных областях общественной жизни.

Взгляды Вундта на сущность и проявления «народного духа» и его роль в жизни общества, изложенные в его многочисленных трудах, итогом которых была его десятитомная «Психология народов», способствуют пониманию многих сегодняшних проблем, в том числе касающихся сути и роли национального самосознания в деятельности людей, их поведении и общении между собой.

Не меньшее значение имеют сегодня и его взгляды на сущность и значение морали в решении проблем взаимоотношений личности и общества и межличностных отношений. Решение моральных проблем Вундт органически связывает с решением проблем индивидуальной и общественной психологии, в том числе психологии народов. Он рассматривает этику как науку о нормах поведения людей. При этом он исходит из того, что появлению той или иной социальной нормы, в том числе нравственной, предшествует *психологическое восприятие* того или иного социального факта, его оценка с точки зрения полезности для человека, для жизни общества. Поскольку данный процесс социально обусловлен, постольку он, по мнению Вундта, выступает как *социально-психологический*, порождающий общие переживания, восприятия и представления взаимодействующих между со-

бой людей. Их социально-психологические отношения к тем или иным явлениям их общественной жизни могут конституироваться в виде определенных социальных норм, в том числе нравственных.

В основе оценки социальных фактов лежит, по Вундту, *человеческая воля*, которой уделяется важное место в его этической концепции. Он исходил из того, что направленность воли людей определяется субъективными и объективными обстоятельствами их жизни. Под субъективными обстоятельствами он понимал внутренний мир людей, их переживания и представления о тех или иных явлениях, а под объективными – те обстоятельства, которые «исходят из явлений, данных в обществе и истории».

В своей работе «Принципы нравственности» Вундт характеризует *нравственную волю* как «субстанциональную силу», сохраняющую себя как некую целостность и проявляющуюся как желание, хотение, направленность сознания на достижение желаемого результата. Воля выступает как интегрирующее свойство сознания и выражает его деятельную сущность. Она индивидуальна, однако, может «принадлежать общей воле», поскольку существует общая направленность воли многих людей. В этом смысле общая воля обладает реальностью не в меньшей степени, чем воля отдельных людей. По Вундту, нравственная воля людей должна быть направлена на «общественное благосостояние и прогресс». Следует по достоинству оценить труды этого мыслителя, способствующие глубокому пониманию многих современных проблем, касающихся психического склада больших социальных групп и национальных общностей, взаимодействия общественного и индивидуального сознания, психологии и этики межличностного общения.

Этому в определенной степени способствуют и работы теоретиков, исследовавших так называемую *психологию масс*. Этой проблемы касался Г. Тард в ряде своих работ, в том числе и названных выше. В них он дал характеристику психологических механизмов *подражания в массовом сознании*, которое происходит на сознательном и подсознательном уровнях.

Существенный вклад в анализ *«психологии масс»* внесли французский социолог Г. Лебон и итальянский юрист С. Сигеле.

Излагая свои взгляды в небольшой книге «Преступная толпа», *С. Сигеле* (1868–1913) обратил внимание на необходимость разработки *«коллективной психологии»* как психологии различных (больших и малых) масс людей. При этом он пояснил, что коллективная психология должна заниматься, прежде всего «такими совокупностями индивидов, как, например,

суд присяжных, собрания, съезды, театры и проч., которые не подчиняются ни законам индивидуальной психологии, ни социологическим законам».

Коллективная психология, по Сигеле, – это также психология толпы, «душа» которой формируется путем подражания людей друг другу.

Сигеле указывает на роль заразительности в формировании коллективной психологии, в том числе психологии толпы, о роли в этом восприимчивости и внушения.

Он говорит о «неоспоримом психологическом законе», по которому «интенсивность душевного движения возрастает прямо пропорционально числу лиц, разделяющих это движение в одно и то же время, в одном и том же месте». В этом заключается «причина того неистовства», до которого доходят энтузиазм или порицания в разного рода собраниях людей.

Подробное обоснование психологии масс содержится в ряде работ *Густава Лебона* (1841–1931). В своем фундаментальном труде « Психология народов и масс» он обстоятельно характеризует *сознание «толпы»*, ее многочисленные психологические свойства. Он пишет, что «эра толпы» наступает «в переходные периоды развития общества и в то же время нестабильные, когда рушатся элементы одной цивилизации и постепенно утверждаются элементы другой» По Лебону, психологические характеристики толпы в корне отличаются от психологических характеристик составляющих ее людей. «Сознательная личность исчезает», чувства и мысли людей «принимают одно и то же направление», «Образуется коллективная душа, имеющая временный характер, но представляющая очень определенные черты».

Далее Лебон характеризует эти черты, указывает на импульсивность и раздражительность толпы, неспособность обдумывать, отсутствие рассуждений и критики, податливость внушению, нетерпимость, авторитарность и консервативность толпы и т. д.

Лебон пытается осмыслить причины появления новых психических и моральных качеств у человека в толпе, раскрывает характер идей и воображений толпы. По его мнению, идеи толпы можно разделить на два разряда: скоропреходящие идеи, зарождающиеся под влиянием минуты, и другие идеи, которым среда, наследственность и общественное мнение дают большую устойчивость. Воображения же толпы чаще основаны на поверхностных впечатлениях. Он дает свою классификацию и описание толпы «различных категорий», выделяет разнообразную толпу и толпу одно-

родную (секты, касты, классы и т.п.), преступную толпу, присяжные и уголовные суды, избирательную толпу, парламентские собрания .

Исследования психологии масс, в том числе указанных выше собраний людей, дают немало для понимания ***психологии межличностного общения*** в соответствующей обстановке. Живя в обществе, человек сталкивается с деятельностью этих массовых собраний, испытывает на себе их влияние, оказывается их участником. Все это оказывает психологическое воздействие на него, в том числе как на субъекта деятельности и общения с другими людьми.

Пониманию человека как субъекта межличностного общения способствует *теория инстинктов социального поведения*, обоснованная в работах английского психолога *Уильяма Мак-Даугалла* (1871–1938). Он исходил из того, что «психология не должна сводиться к изучению сознательных процессов». Она должна быть «положительной наукой о человеческом духе во всех его формах и способах проявления

Изначальной причиной и побудительной силой социального поведения людей он считал их *врожденные инстинкты*. Размышляя об их природе и роли, он ссылается на работы В. Вундта, который применял термин «инстинкт» к «прочно сложившимся приобретенным навыкам» и к «врожденным специфическим склонностям», а также на работы У. Джеймса, который отводил инстинктам « руководящую роль в определении человеческого поведения и душевных процессов»

Мак-Даугалл определял инстинкт как «наследственное или врожденное психофизическое предрасположение, которое наделяет того, кто им обладает, способностью воспринимать известные объекты, обращать на них внимание, испытывать особое чувственное возбуждение при восприятии таких объектов и производить соответственные особые акты или, по крайней мере, испытывать импульс к ним».

Указывается на познавательную, аффективную и волевую стороны инстинкта. Поясняется это так: «Каждый инстинктивный акт заключает в себе сознание существования какого-нибудь объекта, эмоциональное отношение к последнему и стремление к нему или уклонение от этого объекта»

Утверждается, что «инстинкты являются первыми двигателями человеческой деятельности» и что «инстинктивные импульсы определяют цель всякой деятельности».

Подробно характеризуется взаимосвязь некоторых «основных инстинктов» и «первичных эмоций человека», в том числе: инстинкта бегства от опасности и эмоции страха; инстинкта любопытства и эмоции удивле-

ния; инстинкта драчливости и эмоции гнева; инстинкта самоуничижения и эмоции покорности; родительского инстинкта и эмоции нежности и т.д.

Целые главы посвящены анализу отдельных инстинктов, таких, как инстинкт размножения и родительский инстинкт, инстинкт воинственности, стадный инстинкт, инстинкт стяжательства, строительства и т.д.

Подробный анализ *роли инстинктов* (названных им впоследствии склонностями) *в социальном поведении людей*, проделанный Мак-Дауголлом, способствовал тому, что на это обратили серьезное внимание другие психологи. Многие из них стали изучать иррациональные проявления психики человека, прежде всего инстинкты, их сущность и роль в деятельности людей, их поведении и межличностном общении. Речь идет главным образом о психоанализе Зигмунда Фрейда и его последователей.

§ 2.2. Поведенческая ситуация и черты характера человека

Ряд ценных идей, касающихся проявления внутреннего мира людей и духовной стороны их общения, содержится в трудах русских мыслителей XIX – начала XX вв. *Петра Лаврова* (1823–1900) и *Николая Михайловского* (1842–1904). Они рассматривали все общественные явления как результат сознательной деятельности людей. Поэтому главную роль социологии как науки об обществе они видели в анализе мотивов деятельности людей и их нравственных идеалов, другими словами, – в изучении *психологической и нравственной сторон их деятельности.*

Особое внимание уделяли они анализу *«солидарных»* действий людей, направляемых их общими интересами. По словам П. Лаврова, важно понять и обобщить факты солидарности между людьми и тем самым открыть законы их солидарных действий формы проявления их солидарности, а также условия ее упрочения или ослабления при разном уровне социально-нравственного развития людей и форм их общежития.

Под солидарностью понимается «сознание того, что личный интерес совпадает с интересом общественным» и «что личное достоинство поддерживается лишь путем поддержки достоинства всех солидарных с нами людей». Солидарность – это «общность привычек, интересов, аффектов или убеждений».

Все это определяет сходство поведения и деятельности людей.

Анализ внутренних мотивов деятельности личности, ее целей, идеалов и воли, выражает основное *содержание субъективного метода* в социологии, разработку которого продолжил Н. Михайловский. По характе-

ристике Н. Бердяева, Н. Михайловский – «самый талантливый сторонник субъективного метода» и «самый главный его творец».

Он развил идею о существовании «правды-истины» и «правды-справедливости»

Первая – это «объективная правда», фиксирующая объективный ход событий общественной жизни. Вторая – «правда, субъективная», выражающая внутренний мир людей, творящих эти события. С позиций такой двуединой правды он рассматривает все явления общественной жизни.

Представляет интерес решение Н. Михайловским проблем, относящихся к психологии масс, в том числе взаимодействия *«героев и толпы»*, личности и общества. На первом плане у него личность, обладающая своей особой индивидуальностью и неповторимостью. Критически мыслящие личности с их более или менее яркими индивидуальностями – главные действующие лица в обществе - определяют развитие его культуры и переход к высшим формам общественного устройства. Вопрос о героях и толпе Михайловский решает больше в социально-психологическом плане. Героем он называет человека, увлекающего своим примером массу на хорошее или дурное дело. Толпа же – это масса людей, способная увлекаться примером – благородным, низким или безразличным. В целом же характеристики толпы Михайловским совпадают с характеристиками Лебона.

Важные проблемы социальной психологии, в том числе психологии межличностного общения рассматриваются в трудах Е.В. Де-Роберти и Н.И. Кареева. Они обосновывали положение о том, что главную роль в поведении и деятельности людей играет их *индивидуальная и коллективная психика.*

В своей «Психологической социологии» *Евгений Де-Роберти* (1843–1915) указывает на обусловленность социального поведения людей такими психическими факторами, как их желания, эмоции, страсти, характер, образ мыслей, воля и т.п. Он делает вывод, что «все общественные явления в известной мере совпадают с явлениями собственно психическими» и что психическая деятельность людей определяет их социальную деятельность. Отсюда главное в науке об обществе заключается «в познании законов психического взаимодействия».

Е.В. Де-Роберти считал, что проявляющиеся в психическом взаимодействии людей их индивидуальная и коллективная психика воплощаются в нормах их социального поведения, в создаваемых ими предметах духовной и материальной культуры, в системе экономических, политических и других институтах функционирования общества. Он глубоко проанализировал

также влияние индивидуальной и коллективной психики людей на их межличностное общение.

На психологическую основу деятельности людей указывал и *Николай Кареев* (1850–1931). Он обращал внимание на три основные стороны духовного бытия человека – его ум, чувства и волю.

Отмечал, что в поведении и деятельности людей, а значит, во всей их общественной жизни специфическую роль играет интеллектуальная, эмоциональная и волевая стороны их духовного мира и было бы неверно делать ставку на одну из них, как это наблюдается у рационалистов, эмпириков и волюнтаристов.

Исходя из того, что общественное поведение человека определяется его «психической природой», Н.И. Кареев делает вывод, что психологического объяснения требуют полезные и вредные поступки, а также «справедливые и несправедливые общественные явления».

Он обращает внимание на роль индивидуальной и коллективной психики людей в функционировании различных проявлений общественного сознания. «Коллективная психология должна показать, что и народный дух, и всякая культурная среда, и какое бы то ни было групповое и классовое самосознание суть не что иное, как результат психического взаимодействия между отдельными индивидуумами».

Данное взаимодействие, по Карееву, лежит в основе всех «практических отношений» людей, в том числе их межличностных отношений.

В своих трудах *Георгий Плеханов* (1856–1918) указывал на *материальные предпосылки* формирования психического склада различных социальных групп, каковыми, по его мнению, являются, прежде всего «структура общества» и социально-экономические отношения между людьми. Их психический склад проявляется в их привычках, нравах, чувствах, стремлениях, идеалах, выражающих их образ жизни и, в конечном счете, их положение в обществе.

В свою очередь, как часто подчеркивал Г.В. Плеханов, «психика общественного человека» воздействует на образ его мыслей и волю и тем самым существенно влияет на его поведение и отношение к другим социальным субъектам.

Большой вклад в развитие психологии личности и межличностных отношений внес *Владимир Бехтерев* (1857–1927), который исследовал различные проявления индивидуальной и коллективной психики людей, широко опираясь на данные физиологии. В своем фундаментальном труде

«Коллективная рефлексология» он представил весьма подробную картину *влияния «социальной психики « на поведение людей и отношения между ними*. Этой проблеме была также посвящена его более ранняя работа «Роль внушения в общественной жизни» (1898).

Помимо методологических проблем «коллективной рефлексологии», содержания этой науки, ее предмета и метода В.М. Бехтерев исследует широкий круг ее специальных проблем. Среди них: коллектив как собирательная личность; коллективное объединение; взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукция как объединяющие факторы; язык как объединяющий фактор; развитие коллективных движений по типу сочетательных рефлексов; коллективные наследственно-органические рефлексы; коллективное настроение и коллективные мимико-соматические рефлексы; коллективное сосредоточение и коллективное наблюдение; коллективное творчество; согласованные коллективные действия.

Бехтерев исходил из положения о «безусловной закономерности сложных человеческих действий».

В этом труде он также дал анализ многих законов деятельности людей. Рассматривая коллектив как «собрание отдельных, связанных между собою теми или иными интересами личностей» он приходит к выводу о том, что коллектив, представляющий собой нечто целое, выступает «в виде одной коллективной или собирательной личности». Поэтому «законы проявления деятельности коллектива суть те же, что и законы проявления деятельности отдельной личности» .

«Коллективные рефлексы» проявляются, по Бехтереву, в коллективных наблюдениях, коллективных инстинктах, коллективных эмоциях, коллективном сосредоточении и т. д.

Раскрываются процессы взаимовнушения и взаимоподражания в коллективе в общении людей друг с другом. При этом указывается на их взаимоиндукцию, происходящую «путем непосредственной передачи возбуждения центров одного индивида соответствующим центрам другого индивида».

Речь идет об образовании своего рода энергетического психологического поля, в котором люди воспринимают друг друга и соответственно реагируют на те или иные явления.

Эти и другие положения учения В.М. Бехтерева помогают глубже осмыслить содержание психологической стороны деятельности и общения людей.

Для понимания этого важное значение имеют труды *Алексея Ухтомского* (1875-1942), прежде всего его *учение о доминанте*, также базирующееся на данных физиологии. «Доминанта, - пишет Ухтомский - есть очаг возбуждения, привлекающий к себе волны возбуждения из самых разных источников».

И, как таковая, «является физиологической основой акта внимания и предметного мышления»

Будучи сформированной, доминанта «стойко держится в центрах и подкрепляется разнообразными раздражениями, обеспечивая проявление тех или иных инстинктов». К тому же «однажды вызванная, она может восстанавливаться».

Ухтомский глубоко обосновал положение о том, что доминанта определяет «направленность поведения, мысли и деятельности» Исследуя доминанту как «фактор поведения», он далее говорит о ней как «определителе поведения».

Полемизируя с Мак-Даугаллом, Ухтомский делает вывод: «В конце – концов, не прирожденное наследие рефлексов и инстинктов, но борьба текущих конкретных доминант с унаследованным и привычным поведением приводит к оплодотворению всей работы...»

Научному осмыслению поведения людей и их межличностного общения способствует *учение об установках* грузинского *психолога Дмитрия Узнадзе* (1886/87–1950), исследования которого долгие годы осуществлялись в творческом сотрудничестве с российскими учеными. Узнадзе характеризует установку как направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность.

Установки, - указывал он, – присущи как сознательным, так и бессознательным действиям субъекта, характеризуют его деятельность в целом.

Для возникновения установки, «достаточно двух элементарных условий, - какой-нибудь актуальной потребности у субъекта и ситуации ее удовлетворения. При наличии обоих этих условий в субъекте возникает установка к определенной активности». И далее: «То или иное состояние сознания, то или иное из его содержаний, вырастет лишь на основе этой установки» Рассматривая формирование установок у человека как его «готовности к определенной активности», Д.Н. Узнадзе отмечает, что они появляются под воздействием не только действительности, но и слова, речи, вербальных средств общения между людьми. Все это обусловливает возникновение соответствующих установок, которые объективируются в деятельно-

сти людей, в создаваемых ими предметах культуры, в их общении между собой.

Многое для понимания психологии личности и межличностного общения дают труды *Сергея Рубинштейна* (1889–1960). Он глубоко проанализировал *роль деятельности и общения людей в функционировании их психики*. В его работах мышление общественного человека предстает как процесс его умственной деятельности по духовному освоению действительности, переводу внешней предметной деятельности во внутренний, идеальный план (интериоризация). Во всем этом проявляется творческое осмысление человеком внешнего мира и своего отношения к нему. Труды С.Л. Рубинштейна способствуют научному пониманию влияния внешней природной и социальной среды на развитие сознания, сочетания в нем элементов отражения и творчества и его роли в практической деятельности людей.

Большая роль в исследовании этих проблем принадлежит *Льву Выготскому* (1896–1934), который разработал *культурно-историческую теорию развития психики*

Он считал, что в функционировании и развитии психики человека отражаются два основных плана его деятельности и поведения: *натуральный*, связанный с удовлетворением его биологических потребностей, и *культурный*, связанный с различными формами его социальной деятельности и поведения. Исходя из этого, раскрывается роль орудийной деятельности человека и знаковых систем, прежде всего речи, в развитии его психики. Учение Л.С. Выготского о влиянии социокультурных факторов на развитие эмоциональной сферы сознания личности и ее мышления позволяет глубже понять содержание и направленность духовной деятельности людей и характер их поведения.

Идеи С.Л. Рубинштейна и Л.С. Выготского, разработанные ими деятельностный подход в психологии и культурно-историческая теория функционирования и развития психики человека получили свое творческое развитие в трудах А.Н. Леонтьева, А.Р. Лурия, А.В. Запорожца, Д.Б. Эльконина, Б.Г. Ананьева, Э.В. Ильенкова, А.М. Коршунова и других российских психологов и философов. Многие положения их работ касаются проблем как общей, так и социальной психологии, в том числе психологии межличностного общения. Это относится, например, к работам А.Н. Леонтьева, В.Н. Мясищева, А. Г. Ковалева, А.А. Бодалева .

Многие проблемы психологии общения и межличностных отношений проясняют работы М.Г. Ярошевского, Б.Ф. Поршнева, Б.Д. Парыгина, А. К. Уледова и Г.М. Андреевой .

Ни одну из этих проблем невозможно научно решить без глубокого понимания того, что, как пишет М.Г. Ярошевский, составляет предмет психологии. Речь идет о понимании *образов*, возникающих в процессе восприятия людьми друг друга; их *мыслительных действий*, в процессе которых происходит превращение внешних действий во внутренние (указанный выше процесс интериоризации, начало изучению которого положил И.М. Сеченов); *мотивации*, выражающейся в побуждениях людей, придающей их действиям «направленность, избирательность и стремительность»; *общения* как психосоциального отношения между людьми, при котором происходит непрерывный «обмен реакциями» и «каждый из его участников воспринимает другого в качестве субъекта, способного изменить свое поведение в зависимости от внутренних психологических установок»; *личности*, изучение которой происходит, в частности, в процессе исследования научения (т.е. приобретения новых форм поведения) и психодиагностики, возникшей из потребности определения индивидуальных различий людей, для чего широко используется метод тестирования.

Все это имеет прямое отношение к курсу психологии делового общения, как и концепция В.Н. Мясищева о «психических» или «психологических» отношениях между людьми. Эти их отношения «представляют внутреннюю сторону связи человека с действительностью, содержательно характеризуют личность как активного субъекта с его избирательным характером внутренних переживаний и внешних действий, направленных на различные стороны объективной действительности» .

Психологические отношения как система осознанных избирательных связей личности с предметами внешнего мира вытекают «из всей истории развития человека», выражают его личный опыт и внутренне определяют его действия и его переживания.

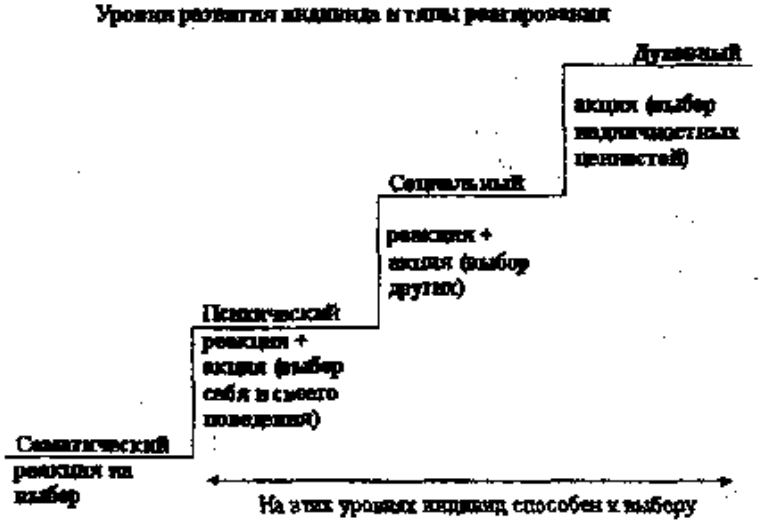
Как элементы психологических отношений характеризуются мотивы деятельности людей, их воля, потребности, интересы, цели и т.д.

В.Н. Мясищев пишет: «Наши работы ставят задачи осветить основные проблемы психологии отношений».

Решение этих задач относится к значительным достижениям отечественной психологии.

Глубокая разработка проблем взаимосвязи общественных отношений людей и их межличностных отношений, места общения в системе указанных отношений, анализ структуры общения, его коммуникативной, интерактивной и перцептивной сторон содержится в работе Г.М. Андреевой

Их решение позволяет развивать прикладные психологические дисциплины, одной из которых является психология и этика делового общения. Ее развитие предполагает внимательное изучение и учет достижений психологической мысли, в первую очередь касающихся психологии личности и межличностного общения.



Вопросы для повторения

1. На какие моральные принципы общения между людьми указывали мыслители древности и Нового времени?

2. В чем заключались основные социально-психологические идеи Г. Тарда, Л. Уорда, Ф.Г. Гиддингса и В. Парето?

3. Раскройте содержание «психология народов», как ее понимали Г. Штейнталь, М. Лацарус и В. Вундт.

4. Как понимали «психологию масс» С. Сигеле, Г. Лебон, Н, Михайловский?

5. Дайте характеристику учения У. Мак-Даугалла об инстинктах социального поведения.

6. Раскройте вклад в развитие социальной психологии Е.В. Де-Роберти и Н.И. Кареева.

7. Назовите основные положения «коллективной рефлексологии» В.М. Бехтерева.

8. Охарактеризуйте учение А.А. Ухтомского о доминанте и учение Д.Н. Узнадзе об установках.

9. Расскажите о вкладе в развитие психологии С.Л. Рубинштейна и Л.С. Выготского?

10. Назовите известные вам положения психоанализа З. Фрейда и его последователей.

Литература

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология. – М.: Наука, 1994.

2. *Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А.* Современная социальная психология на Западе. – М.: МГУ, 1978.

3. *Грановская Р.М.* Элементы практической психологии. – Л.: ЛГУ, 1984.

4. *Ковалев А.Г.* Курс лекций по социальной психологии. – М.: Высшая школа, 1972.

5. *Лебон Г.* Психология народов и масс. – СПб., 1896.

6. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1975.

7. *Мясищев В.Н.* Личность и неврозы. – Л.: ЛГУ, 1960.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ ДО ИСЛАМА И В ИСЛАМЕ

§ 3.1. Буддизм, христианство, ислам как религиозно нравственная основа общения

Буддизм – самая древняя из трех мировых религий. Он «старше» христианства на пять веков, а ислам «моложе» его на целых двенадцать столетий. В общественной жизни, культуре, искусстве многих азиатских стран буддизм сыграл роль не меньшую, чем христианство в странах Европы и Америки.

Спросите буддиста о том, как возникла религия, которой он следует, и вы получите ответ, что более двух с половиной тысяч лет назад ее возвестил людям Шакьямуни (отшельник из племени шакьев). В любой посвященной буддизму книге вы найдете основанный на религиозной традиции рассказ о жизни странствующего проповедника Сиддхартхи, прозванного Шакьямуни и назвавшего себя Буддой (санскр. buddha), что означает «просветленный высшим знанием», «осененный истиной».

Задолго до возникновения буддизма Индия имела оригинальные религиозные учения, культуры и традиции. Сложные общественные отношения и высокая городская культура, включавшая в себя и письменность, и развитые формы искусства, существовали здесь одновременно с такими древними очагами мировой культуры, как Месопотамия и древний Египет, в ряде отношений превосходя последние. Если уже в религии эпохи харрапской культуры (середина III тысячелетия до н.э.) обнаружены элементы, вошедшие в более поздние религиозные представления, то в II тысячелетии начали складываться те важные религиозные традиции, которые к началу I тысячелетия получили литературное оформление, именуемое в истории индийского мировоззрения и ритуальной практики ведами. Ведизм, или ведийская религия, уже содержал черты, характерные для более поздних индийских религий, в том числе и буддизма.

Ведизм отражал сравнительную неразвитость антагонистических противоречий в индийской общине, сохранение значительных элементов племенной раздробленности и исключительности. К середине I тысячелетия до

н.э. эти черты патриархальности приходят во сверх более резко выраженное противоречие с такими крупными сдвигами в общественных отношениях, которые и являлись основной причиной возникновения буддизма.

Первоначально элементы нового религиозного учения, как утверждает буддийская традиция, передавались изустно монахами своим ученикам. Литературное оформление они начали получать сравнительно поздно во XXI вв. до н.э. Сохранился палийский свод буддийской канонической литературы, созданный около 80 г. до н.э. на Шри-Ланка и названный позднее «типитака» (санскр. «трипитака») «три корзины закона».

Монахи теологи разрабатывают логические «обоснования» главных религиозных догм, нередко именуемые «философией буддизма». Теологические тонкости оставались достоянием сравнительно небольшого круга монахов, имевших возможность отдавать все свое время схоластическим спорам. Одновременно развивалась другая, морально культовая сторона буддизма, т.е. «путь», который может привести каждого к прекращению страданий. Этот «путь» и был собственно тем идейным оружием, которое способствовало в течение многих веков духовому совершенствованию личности, и являлся своеобразной формой межличностного и внутриличностного общения.

Как пишет Дайсэцу Судзуки - цель общения в буддизме это обретение свободы от невежества. Под свободой он подразумевает свободную игру всех творческих и благородных импульсов, являющихся врожденными свойствами человеческого сердца.

«Обычно мы настолько слепы, что не видим того факта, что обладаем всеми необходимыми качествами, чтобы стать счастливыми и любить друг друга. Когда облако неведения рассеивается, открываются безграничные просторы неба, и мы впервые познаем природу своего собственного существа. Обычно исходом борьбы является «вечное да», так как жизнь в конце концов, - это определенная форма утверждения, как бы негативно она не воспринималась пессимистами». Конечно, существуют вещи, оправдывающие пессимизм: жизнь для большинства из нас представляет собой борьбу. До тех пор пока жизнь будет той или ной формой борьбы, она не может быть ничем иным как страданием. Разве борьба не означает столкновение двух враждебных сил, пытающихся одержать вверх друг над другом? Если битва за жизнь проиграна, результат смерть, а смерть самая ужасная вещь в мире. Даже если смерть побеждена, человек остается один, а одиночество еще более невыносимо, чем сама борьба. Другого пути нет. Человек может

этого не осознавать и продолжает увлекаться преходящими удовольствиями, представляемыми органами чувств, но это не меняет фактического положения вещей в жизни».

Христианство (от греческого слова christos «помазаннию», «Мессия») зародилось как одна из сект иудаизма в I в. н.э. в Палестине. Это изначальное родство с иудаизмом чрезвычайно важное для понимания корней христианской религии проявляется и в том, что первая часть Библии, Ветхий Завет, священная книга, как иудеев, так и христиан (вторая часть Библии, Новый Завет, признается только христианами и является для них главнейшей). Распространяясь в среде евреев Палестины и Средиземноморья, христианство уже в первые десятилетия своего существования завоевывало приверженцев и среди других народов. Возникновение и распространение христианства пришлось на период глубокого кризиса античной цивилизации упадка ее основных ценностей. Христианское учение привлекало многих, разочаровавшихся в римском общественном устройстве. Оно предлагало своим приверженцам путь внутреннего спасения: уход от испорченного, греховного мира в себя, внутрь собственной личности, грубым плотским удовольствиям противопоставляется строгий аскетизм, а высокомерию и тщеславию «сильных мира сего» сознательное смирение и покорность, которые будут вознаграждены после наступления Царства Божьего на земле. Однако уже первые христианские общины приучали своих членов думать не только о себе, но и о судьбах всего мира, молиться не только о своем, но и об общем спасении. Уже тогда выявился свойственный христианству универсализм: общины, разбросанные по огромному пространству Римской империи, ощущали, тем не менее, свое единство. Членами общин становились люди разных национальностей. Новозаветный тезис «нет ни эллина, ни иудея» провозгласил равенство перед Богом всех верующих и предопределил дальнейшее развитие христианства как мировой религии, не знающей национальных и языковых границ. Потребность в единении, с одной стороны, и довольно широкое распространение христианства по миру с другой, породили среди верующих убежденность, что если отдельный христианин может быть слаб и нетверд в вере, то объединение христиан в целом обладает Духом Святым и Божьей благодатью. Следующим шагом в развитии понятия «церковь» стала идея ее непогрешимости: ошибаться могут отдельные христиане, но не церковь. Обосновывается тезис о том, что церковь получила Святой Дух от самого Христа через апостолов, основавших первые христианские общины. Христианство развивает созревшую в иудаизме идею единого Бога, обладателя абсолютной благости, абсолютного

знания и абсолютного могущества. Все существа и предметы являются его творениями, все создано свободным актом божественной воли. Два центральных догмата христианства говорят о триединстве Бога и Боговоплощении. Согласно первому, внутренняя жизнь божества есть отношение трех «ипостасей», или лиц: Отца (безначального первоначала), Сына, или Логоса (смыслового и оформляющего принципа), и святого Духа (животворящего принципа). Сын «рождается» от Отца, святой Дух «исходит» от Отца. При этом и «рождение» и «исхождение» имеют место не во времени, так как все лица христианской Троицы существовали всегда, «предвечны» и равны по достоинству, «равночестны». Человек, согласно христианскому учению, сотворен как носитель «образа и подобия» Бога. Однако грехопадение, совершенное первыми людьми, разрушило богоподобие человека, наложив на него пятно первородного греха. Христос, приняв крестные муки и смерть, «искупил» людей, пострадав за весь род людской. Поэтому христианство подчеркивает очистительную роль страдания, любого ограничения человеком своих желаний и страстей: «принимая свой крест», человек может побеждать зло в себе самом и в окружающем мире. Тем самым человек не просто исполняет Божьи заповеди, но и сам преображается и совершает восхождение к Богу, становится к нему ближе. В этом и есть предназначение христианина, его оправдание жертвенной смерти Христа. С этим взглядом на человека связано характерное только для христианства понятие «таинства» особого культового действия, призванного реально ввести божественное в жизнь человека. Это, прежде всего, крещение, причастие, исповедь (покаяние), брак, соборование. Гонения, испытанные христианством в первые века его существования, наложили глубокий отпечаток на его мировоззрение и дух. Лица, претерпевшие за свою веру тюремное заключение и пытки («исповедники») или принявшие казнь («мученики»), стали почитаться в христианстве как святые. Вообще идеал мученика становится в христианской этике центральным. Шло время. Условия эпохи и культуры меняли политико-идеологический контекст христианства, и это вызвало ряд церковных разделений – схизм. В результате появились соперничающие между собой разновидности христианства – «вероисповедания». Так, споры о нормах обрядовой практики привели здесь в XVII веке к расколу, в результате которого от православной церкви отделилось старообрядчество. На западе идеология и практика папства вызывали на протяжении средних веков все больший протест как со стороны светских верхов (особенно германских императоров), так и средя низов общества (движение лоллардов в

Англии, гуситов в Чехии и др.). К началу XVI века этот протест оформился в движение Реформации.

Причины расколов церкви многочисленны и сложны. Тем не менее, можно утверждать, что главной причиной церковных расколов был человеческий грех, нетерпимость, неуважение к человеческой свободе. В настоящее время руководители как западной, так и восточной Церквей стремятся к тому, чтобы преодолеть пагубные последствия многовековой вражды. Так, в 1964 году Папа Римский Павел VI и Константинопольский патриарх Афинагор торжественно отменили взаимные проклятия, произнесенные представителями обеих Церквей в XI веке. Положено начало преодоления греховной разобщенности западных и восточных христиан. Еще раньше, с начала XX века, получило распространение так называемое экуменическое движение (греч. «эйумена» вселенная.)

Третьей, наряду с буддизмом и христианством, «мировой» религией является **Ислам**, или мусульманство, самая поздняя по времени возникновения. Современный Ислам вторая по численности последователей (после христианства) мировая религия. По приблизительным отчетам, общая численность мусульман на земном шаре около 800 миллионов человек (около 90 процентов из них сунниты), из которых более двух третей живет в зарубежной Азии, составляя свыше 20 процентов населения этой части планеты, почти 30 процентов в Африке (49 процентов населения континента). Ислам является идеологической системой, оказывающей значительное влияние и на международную политику. В современном понимании ислам и религия, и государство по причине активного вмешательства религии в государственные дела. «Ислам» в переводе с арабского означает преданность, «мусульманство» (от арабского «муслим») предавший себя Аллаху. «Свидетельствует Аллах, что нет божества, кроме него, и ангелы, и обладающие знанием, которые стойки в справедливости: нет божества, кроме него, великого, мудрого! Поистине, религия пред Аллахом ислам...» (3: 1617). Ислам зародился в Аравии в VII веке нашей эры. Происхождение его яснее, чем происхождение христианства и буддизма, ибо оно почти с самого начала освещается письменными источниками. Коран – основная священная книга мусульман, как Пятикнижие Моисеево для евреев, Евангелие для христиан. Мухаммеду приписываются тексты и более раннего времени и более поздние. Из этих записей был сделан около 650 года (при третьем преемнике Мухаммеда Османе) свод, получивший название «Коран» («чтение»). Книга эта была объявлена священной, продиктованной самому пророку арханге-

лом Джебраилом; не вошедшие в нее записи были уничтожены. Коран разделен на 114 глав (сур). Другая часть религиозной литературы мусульман это сунна (или сонна), состоящая из священных преданий (хадисов) о жизни, чудесах и поучениях Мухаммеда. Сборники хадисов составлялись в IX веке мусульманскими богословами Бухари, Муслимом и др. Но не все мусульмане признают сунну; признающие ее называются суннитами, они составляют значительное большинство в исламе. Можно считать установленным, что Мухаммед действительно жил около 570-632 гг. и проповедовал новое учение сначала в Мекке, где нашел мало последователей, потом в Медине, где ему удалось собрать много приверженцев; опираясь на них, он подчинил себе Мекку, а вскоре объединил и большую часть Аравии под знаменем новой религии. Биография Мухаммеда лишена особой фантастики (в отличие от евангельской биографии Иисуса).

Основное у Мухаммеда строгое требование почитать только единого Аллаха и быть, безусловно, покорным его воле. Проповеди Мухаммеда вначале были встречены окружающими недоверчиво, даже враждебно, особенно предводителями его собственного племени корейш. Торговая знать опасалась, что прекращение культа староарабских племенных богов подорвет значение Мекки как религиозного, а значит, и экономического центра. Мухаммеду с его приверженцами пришлось бежать из Мекки: это бегство (хиджра), совершенное в 622 году н. э., считается мусульманами за начало особого летоисчисления (мусульманская эра). В земледельческом оазисе Медине (Ятриб) Мухаммед нашел более благоприятную почву для пропаганды: мединцы соперничали и враждовали с мекканской аристократией. Мухаммеда поддержало несколько местных племен; он пытался опереться даже и на еврейские общины. Набрав себе много сторонников, Мухаммед в 630 году захватил Мекку. Мекканские корейши вынуждены были принять новую религию. С объединением арабских племен, которые одно за другим примыкали к новому учению, значение Мекки как национально-религиозного центра еще более возросло. Корейшитская знать, вначале враждебная мусульманскому движению, теперь признала за благо примкнуть к нему и даже возглавила движение. В момент смерти Мухаммеда (632 год) новое вероучение было еще совсем не оформлено. Основные его положения можно извлечь из Корана. Позже они были развиты мусульманскими богословами. Догматика ислама на первый взгляд очень проста. Мусульманин должен твердо верить, что есть только один Бог Аллах; что Мухаммед был его посланником пророком; что до него Бог посылал людям и других

пророков. Это библейские Адам, Ной, Авраам, Моисей, христианский Иисус, но Мухаммед выше их, так как является последним пророком; что существуют ангелы и злые духи (джинны), впрочем, эти последние, перешедшие в ислам из древнеарабских верований, не всегда злы, они тоже находятся во власти Бога и исполняют его волю; что в последний день мира мертвые воскреснут и все получат воздаяния за свои дела: праведные, чтящие Бога, будут наслаждаться в раю, грешные и неверные гореть в геенне; наконец, что существует божественное предопределение, ибо Аллах каждому человеку заранее назначил его судьбу.

В тех же VIII-X вв. в исламе возникло мистическое, полумонашеское течение суфизма (от слова «суфи» – грубая шерстяная ткань). Оно зародилось в недрах шиизма, но проникло и в среду суннитов. В суфийском вероучении сказалось влияние идей маздеизма, буддизма и даже неоплатонизма. Суфии не придавали большого значения внешней обрядности, а искали истинного богопознания, мистического слияния с божеством. Некоторые суфии доходили до пантеистического мировоззрения (Бог во всем мире, весь мир проявление или эмансипация Бога) и тем самым удалялись от грубо антропоморфного представления об Аллахе. Последователи суфийского учения стали образовывать ордена странствующих монахов дервишей во главе с шейхами, или ишанами. Эти ордена были признаны законными и у суннитов, и у шиитов.

С суфизмом было исторически связано движение тариката. Это понятие первоначально означало благочестивый путь жизни для общения с Богом (слово «тарикат» по-арабски путь).

Религиозную оболочку приняло и массовое недовольство городской бедноты и крестьян Персии в середине XIX века. Их идейным вождем выступил Мохаммед Али, принявший прозвище «Баб» («врата» в смысле посредника между людьми и Богом). Движение получило название бабистского. Баб проповедовал равенство и братство всех людей, но, конечно, только верующих мусульман. Баб объявил себя преемником пророка, который призван возвестить людям новый закон. Учение Баба было полно мистических представлений и близко пантеизму.

Один из бывших последователей Баба Мирза Хусейн Али, принявший прозвище «Бехаулла», существенным образом изменил бабистское учение. Он тоже проповедовал равенство всех людей, право всех людей на плоды земли и пр. Но он не признавал насилия, открытой борьбы, провозглашал любовь, прощение, непротивление злу. Мусульманские догматы и правовые

нормы у Бехауллы подверглись смягчению. По имени проповедника новое учение стало называться бехаизмом. Оно уже не отвечало настроениям народных масс и распространялось больше в интеллигентской среде. Бехаизм, как утонченная, реформированная, модернизированная редакция ислама, нашел себе последователей даже в Западной Европе и в Америке. Характерная особенность мусульманской религии состоит в том, что она энергично вмешивается во все стороны жизни людей. И личная, и семейная жизнь верующих мусульман, и вся общественная жизнь, политика, правовые отношения, суд, культурный уклад все это должно быть подчинено целиком религиозным законам. В прежние времена в мусульманских странах имело место полное сращивание государственной и церковной власти: глава государства (халиф, падишах) считался преемником пророка, высшее духовенство составляло штат его советников, суд находился целиком в руках духовных лиц. И уголовное, и гражданское право было построено всецело на религиозном законе шариате. Следили за выполнением норм шариата и толковали их мусульманские богословы. Поэтому и мусульманское духовенство выполняло и выполняет больше светские, чем чисто религиозные функции. Мулла, состоящий при мечети, это, собственно, учитель в церковной школе. Кади это судья, знаток шариата. Муфтий более высокий духовный чин главный авторитет в вопросах шариата. Улем ученый богослов, преподаватель в высшей религиозной школе; совет улемов давал свои заключения по вопросам религии и права. Во главе мусульманского духовенства в отдельных странах стоял шейх-уль-ислам видный богослов, он же советник государя. Даваемые шейх-уль-исламом разъяснения по тем или иным спорным вопросам догматики или политики, права считались непререкаемым законом.

Хотя правоверный ислам не идет ни на какие компромиссы с другими религиями (в отличие, например, от буддизма), но в народных массах мусульманские верования очень часто переплетаются с древними, домусульманскими. Почти повсеместно, особенно в слаборазвитых странах, распространен культ местных святых. Интересно отметить, что в многовековых столкновениях ислама с христианством (точно так же, как с маздеизмом и другими религиями) ислам почти всегда выходил победителем. В большинстве стран Средиземноморья, где сейчас господствует ислам, он вытеснил преобладавшее здесь прежде христианство (Северная Африка, Египет, Сирия, Малая Азия). На Кавказе большинство народов до распространения ислама придерживалось христианства, позже многие из них были ислами-

зированы (черкесы; кабардинцы, аджарцы, часть осетин и абхазов). На Балканском полуострове в ислам обращены были некоторые группы болгар, македонцев, боснийцев, албанцев, бывших прежде христианами. Обратных случаев массового обращения какого-либо мусульманского народа в христианство история не знает. Религия Мухаммеда так часто одерживала верх над религией Христа видимо, вследствие большей простоты, доступности, понятности народным массам, особенно в восточных странах, где преобладал патриархально-феодальный быт.

Полтора столетия с начала XIX до второй половины XX века явились важным переломным моментом в эволюции Ислама. Существенные изменения претерпела мусульманская судебная система, сложившаяся в средневековье, и в определенной мере сама система мусульманского права: происходило постепенное ограничение юрисдикции шариатских судов; к середине XIX века на территории Османской империи были окончательно разграничены сферы компетенции шариатских и светских судов (процесс этот начался значительно ранее). Одновременно с этим осуществляется кодификация норм мусульманского права (свод положений ханафисткого права Манджалла был составлен в 1869-1876 годах), в ряде стран вводятся уголовные кодексы и другие правовые документы, не предусматриваемые шариатом. Определенные изменения роли Ислама в общественной жизни (хотя и весьма ограниченные) произошли в связи с реформами Мухаммеда Али в Египте и политикой танзимата в Османской империи. Потребности социально-экономического развития ставили мусульманских богословов и правоведов перед необходимостью нового осмысления целого ряда традиционных положений Ислама. Однако этот процесс оказался весьма болезненным и затяжным. Это отразилось, в частности, в полемике по поводу допустимости (или греховности) создания в мусульманских странах банковской системы.

§ 3.2. Коран, Сунна, Хадис как религиозно-нравственная основа культуры общения мусульман

Для культуры общения в исламе не характерно разделение на светское (мирское) и религиозное, как оно сложилось в период Средневековья в ареале христианской цивилизации. Поэтому термин «мусульманская этика» не следует считать синонимом для понятия «религиозная этика», от которой можно было бы отличать «внерелигиозную». Традиционная религиозно-

правовая мысль (фикх) в исламе разделяется на учение о «поклонении» (ибадаст) и учение о «взаимоотношениях» (муамаляст) людей между собой, причем вторая часть значительно превышает первую по объему и включает в себя гражданское, административное, финансовое, уголовное и др. виды права. Так же и мусульманская этика рассматривает не только сферу отношений человека и Бога, - то, что с точки зрения жесткой дихотомии светское-религиозное следовало бы относить к собственно «религиозной этике», - но и все аспекты человеческого поведения и общежития, в том числе и носящие совершенно «светский» характер. Учения, входящие в «этику в мусульманских обществах», но не включаемые в состав «мусульманской этики», представлены античными теориями, прежде всего аристотелевской и платонической. К этой же категории можно отнести древнеперсидское культурное наследие постольку, поскольку оно, во-первых, влияло на формирование этических представлений и, во-вторых, сохраняло черты принципиального дуализма, плохо совместимого с исламским монизмом. Различение «мусульманской этики» и «этики в мусульманских обществах» задает координаты, позволяющие локализовать феномены, подразумеваемые другими терминами, которые имеют хождение в этической и околоэтической литературе. Говоря о «коранической этике», или «этике Корана», подразумевают ту часть мусульманской этики, которая основана непосредственно и исключительно на коранических тезисах. Чаще всего такое ограничение предмета предпринимается в академических исследованиях с определенными научными целями, например, проследить эволюцию коранических представлений в дальнейшем развитии арабо-мусульманской мысли. Однако в том, что касается понимания мусульманской этики, как она сложилась уже спустя один-два века после возникновения ислама, безусловное значение в качестве авторитетных текстов имеют не один, а два источника: Коран и сунна. Под сунной (араб. «закон») понимается свод правил и положений, представленных в хадисах (араб. «рассказ»), а также сам корпус хадисов. Хадисы - это предания, возводимые к Мухаммеду, его родственникам, ближайшему окружению и сподвижникам. Содержание таких преданий составляют слова самого Мухаммеда или молчаливо, в поведении выраженное им одобрение или порицание, а также рассказы о его поступках, переданные его окружением.

В отличие от Корана, изначально заданного для исламской традиции как авторитетный текст, сунна складывалась постепенно на протяжении первых двух-трех веков исламской эры. Собирание, исследование и ком-

ментирование хадисов сточки зрения их достоверности и содержания стало предметом «хадисоведения» (ильм аль-хадис). В целом хадисы распадаются на «правильные» (сахих), «хорошие» (хасан) и «слабые» (даиф). В самостоятельную группу из состава «слабых» иногда выделяют «подложные» (мавду) хадисы, которые, хотя и могут фигурировать в сборниках, однако не должны возводиться к Мухаммеду и служить основой для выработки норм права и руководством к повседневным действиям мусульман. Эта классификация отражает, прежде всего, содержание хадиса. Параллельно ей хадисы классифицируются в зависимости от характера цепочки передатчиков (иснад) хадиса и количества версий, в которых известен хадис, причем один и тот же хадис может классифицироваться по разным шкалам одновременно и независимо. В целом условия достоверности хадиса включают **непрерывность вплоть до Мухаммеда цепи передатчиков, которые предпочтительно должны быть заслуживающими доверия и жить в эпохи, когда, по крайней мере, не исключена возможность их встречи, а, следовательно, и передачи хадиса от одного другому; передачу хадиса в многочисленных редакциях, различающихся словесным оформлением, но совпадающих по существу дела; передачу хадиса через несколько цепей передатчиков, желательно независимых; непротиворечие хадиса другим, твердо установленным положениям Корана и сунны, а также здравому смыслу.**

Эти требования постепенно сформировались и послужили в среде суннитов основой отбора общепризнанных авторитетных текстов из большого числа циркулировавших в то время сборников хадисов, хотя ни о какой формальной «канонизации» в отсутствие Церкви в исламе говорить невозможно. Этот процесс был постепенным, и большинство таких сборников хадисов было составлено только в третьем веке хиджры (мусульманской эры). В суннитской традиции, безусловно, наиболее авторитетными являются два сборника под одинаковым названием «ас-Сахих», принадлежащие аль-Бухари (810-870) и Муслиму (817 или 821-875). Они, как правило, упоминаются первыми в составе так называемых «шести книг», включающих также «ас-Сунан» («Законы», мн. от араб. «сунна») Абу Дауда (817-889) и одноименные сборники ат-Тирмизи (824/826-892), ан-Насаи (830-915) и Ибн Маджи (824-887). Шиитская традиция, не отрицая в целом авторитет суннитских сборников, корректирует свое отношение к ним, прежде всего, под углом зрения основного для шиитов вопроса, составляющего вместе с тем центр их разногласий с суннитами: вопроса о преемничестве Али бен

Аби Талиба, который, как считают шииты, должен был непосредственно заменить Мухаммеда после его смерти, и имамате его потомков, несправедливо, по мнению шиитов, лишенных власти.

Признавая хадисы суннитской традиции, не противоречащие этому представлению, шииты вместе с тем имеют собственный аналог суннитских «шести книг». У них это - «четыре книги», принадлежащие трем авторам. Аль-Кулини (ум. 941) создал «аль-Кафи фи аль-хадис» («Достаточный свод хадисов»), Ибн Бабавейх (ум. 991/992) - «Ман ля йахдуру-ху аль-факих» («Книга для тех, с кем нет факиха»), а Абу Джафар ат-Туси (ум. 1066/67) - «аль-Истибсар» («Обозрение») и «Тахзиб аль-ахкам» («Упорядочение юридических норм»). Уникальным источником шиитской учености является энциклопедический «Бихар аль-анвар» («Моря света») в более чем 100 томах, составленный Мухаммедом Бакиром аль-Маджлиси (1628-1699) с использованием едва ли не всей доступной к тому времени шиитской литературы по корановедению, хадисоведению, фикху, вероучению. Большое значение в шиитской среде имеет «Нахдж аль-баляга» («Путь красноречия») - сборник высказываний различных жанров (проповеди и наставления, трактаты и послания, предания и постановления), приписываемых традицией самому Али. Его составил в 400 г. хиджры (1010) ар-Рады Абу аль-Хасан Мухаммед аль-Мусави аль-Багдади (970-1015). «Путь красноречия» фактически вытеснил конкурирующие сборники преданий от Али и породил немало комментариев, наиболее известный из которых составил Изз ад-Дин Ибн Аби аль-Хадид ал-Мутазили (ум. 1257 или 1258). Таким образом, если Коран представляет собой фиксированный (за исключением очень незначительных нюансов) текст, то сунна, во-первых, не фиксирована жестко с точки зрения своего содержания, а во-вторых, различается в понимании суннитов и шиитов, а также, хотя и менее существенно, в понимании различных школ (мазхабов) религиозно-правовой мысли внутри суннизма и шиизма. Это объясняет заметные изменения мусульманской этики даже в тех границах, в которых она возводится к двум авторитетным источникам.

В традиционной исламской мысли сложился принцип: «Коран истолковывает сунну, а сунна истолковывает Коран». Он действует во всех случаях, когда авторитетные тексты исламской традиции (Коран и сунна) служат основой для выработки норм, будь то этических или юридических. Этот принцип означает, что ни Коран, ни сунна в отрыве друг от друга не могут служить основой мусульманской этики. Толкование любого отрывка коранического текста требует, во-первых, владения довольно сложными

правилами коранической экзегезы (тафсир, тавиль), а во-вторых, хорошего знания сунны. То же относится к попыткам извлечь нормативное содержание из хадисов: для этого необходимо, по меньшей мере, знание статуса обсуждаемого хадиса и мнений хадисоведов по поводу его содержания, а также соотнесение этого содержания с кораническими тезисами. Среди наиболее существенных отличий ислама от христианства справедливо называют отсутствие Церкви: принадлежность к организационно и культово (таинства) оформленной общине не является условием спасения для мусульманина. Исходя из этого, часто говорят об отсутствии посредника между человеком и Богом в исламе. Это верно постольку, поскольку в исламе нет духовенства как группы людей, обладающих, в отличие от остальных верующих, особой благодатью: любой мусульманин в принципе может стать служителем религии. Однако сближение между исламом и протестантизмом, которое на этом основании проводят некоторые авторы, не до конца оправдано, в особенности в том, что касается толкования священных текстов. Мусульманская культура выработала своего рода «требования компетентности», которым должен удовлетворять всякий желающий трактовать эти тексты и которые призваны поставить надежный барьер на пути невежественных или недобросовестных попыток извлечь нормативное содержание из Корана и сунны. Обычных верующих, не преодолевающих такой «порог компетентности», призывают принимать на веру толкования авторитетных ученых (улемов, мулл) и руководствоваться принципом «не задавать вопрос «как?»« в тех случаях, когда попытки ответить на него приводят к конфликту с основополагающими принципами вероучения. Обо всем этом особенно важно помнить в нашей стране, где авторитетные тексты ислама, включая сунну, наконец-то становятся доступными всем, но где представления о традиционных принципах обращения с этими текстами не столь хорошо известны, подчас даже представителям этнических групп, традиционно исповедовавших ислам.

Коран и сунна, таким образом, составляют единый корпус авторитетных текстов, служащих основой для выработки нормативной мусульманской этики. В этом смысле мусульманская этика может быть названа «этикой Корана и сунны». Вместе с тем необходимо помнить, что «этика Корана и сунны» составляет только ядро мусульманской этики, ее центральную и в целом инвариантную часть. Над этим фундаментом надстраиваются и этические теории, и рассуждения наставительно-нравственного толка, принимающие основополагающие принципы мусульманской этики и потому вхо-

дящие в ее состав. Примером первых служит известная полемика кадаритов (сторонников автономии человеческого действия) и джабаритов (приверженцев учения о его неавтономном характере). Вторые представлены, прежде всего, адабом - рассуждениями о «приличиях», очень распространенными и популярными в традиционной арабо-мусульманской культуре; достаточно сказать, что однокоренной термин «тадиб» (его можно передать как «привитие приличий») служит обозначением для процесса воспитания в духе мусульманской этики.

Термин «традиционная этика» употребляют как близкий по значению к «мусульманской этике», понимая под ним нравственно-этические установления, выработанные арабо-мусульманской традицией. Под традиционной этикой могут подразумевать также нравственные нормы, характерные для какого-то региона в силу его культурных или иных особенностей и не обязательно соотносящиеся с нравственно-этическими установлениями других регионов распространения ислама.

Термин «философская этика» в применении к традиционной арабо-мусульманской мысли имеет два существенно различающихся значения. С одной стороны, он обозначает учения, которые мы относим к «этике в мусульманских обществах», но не к «мусульманской этике». Это, прежде всего, античные этические теории и прошедшие философское переосмысление идеи зороастризма. С другой стороны, им могут обозначать философские построения, выполненные в согласии с принципами мусульманской этики и направленные на развитие ее положений или решение ее проблематичных вопросов; такими можно считать, например, споры мутазилитов о природе добродетельных поступков. Хотя эти и другие философские построения такого рода не обязательно были приняты всеми или даже большинством мусульман, тем не менее, они по своему характеру входят в состав мусульманской этики.

Становление этической и религиозно-правовой мысли (фикх) в исламе происходило параллельно и было вызвано к жизни одной и той же культурно-исторической ситуацией. Переезд (хиджра) Мухаммеда со сподвижниками из Мекки в Медину в 622 г. стал переломным моментом в истории ислама: так образовалась мусульманская община (умма), и это событие столь значительно, что именно от него берет отсчет мусульманская эра. С этого момента вполне оформляется система авторитетов, принципиальная для ислама и состоящая из двух элементов: божественного и человеческого. Согласно исламским представлениям, Коран - это предвечное Божье слово,

которое как таковое являет волю Бога непосредственно. Но в практической жизни, по крайней мере, не меньшее значение имеет авторитет Мухаммеда как главы общины: к нему обращаются за решением любых затруднительных вопросов, и его слова и поступки (их-то и фиксирует сунна) навсегда становятся законом для мусульман, фактически столь же неизменным, как неизменно Божье слово. Компактность уммы времен Мухаммеда гарантировала его личное участие в обсуждении любых проблем, а значит, и наличие авторитетного их разрешения. Кончина Мухаммеда и лавинообразный рост уммы в результате мусульманских завоеваний принципиально изменили ситуацию. Необходимо было найти нечто, что заняло бы место человеческого авторитета, стоящего рядом с авторитетом Божественного слова. Эта задача была решена по-разному в суннизме и шиизме. Опираясь на известный хадис, утверждающий, что умма не может единогласно (иджма) согласиться с заблуждением, мусульмане признают единогласное решение уммы непогрешимым. Единогласие могло бы стать своеобразной заменой пророческих установлений, хотя далеко не полным, однако оно может быть зафиксировано только теоретически: даже в нынешних условиях вряд ли технически осуществимо одновременное голосование всей без исключения уммы по какому-то вопросу. Поэтому реальное решение данной проблемы было другим. В суннизме это постановления, выносимые компетентными учеными в результате процедуры «соизмерения» (кияс) с какими-то другими, твердо установленными в авторитетных текстах (Коране и сунне). Фикх развивался также и в шиизме, однако место кияса, не признаваемого шиитами (за исключением очень ограниченного круга вопросов), заняло в нем то, что сами шииты называют «разум» (акль) и что представляет собой решение, выносимое имамом (главой шиитов) и считающееся непогрешимым.

Развитие фикха стимулировалось потребностью заменить авторитет Мухаммеда (хотя о буквальной замене речи, конечно, быть не может). Поэтому предмет фикха столь же тотален, как и предмет сунны: это любой вопрос реальной жизни, по которому может потребоваться нормативное решение. Этика также носит нормативный характер, и многие вопросы нравственности попали в сферу ведения факихов (ученых, занимающихся фикхом).

Частично совпадая с фикхом по своему предмету, этическая мысль в исламе подчас использует и сложившуюся в нем систему оценок. Это так называемые «пять категорий»: **обязательное** (ваджиб, фард), **рекомендуемое** (мандуб, сунна), **безразличное** (мубах), **нерекомендуемое** (макрух) и

непозволительное (харам, махзур). Эта классификация - соотносится, с одной стороны, с приказанием (амр) и запретом (нахий), а с другой, с вопросом о загробном воздаянии (джаза), будь то награда (савааб) или наказание (икаб). Приказание и запрет определяются на основании коранического текста или сунны и, как считается, выражают волю Законодателя. Комбинация двух сторон: предписанности-запрещенности и воздаяния - и определяет, к какой категории будет отнесен тот или иной поступок. Обязательны поступки, которые предписаны и выполнение которых вознаграждается, а невыполнение карается. Непозволительны те, которые запрещены и несовершение которых награждается, а совершение наказывается. Рекомендуемыми являются поступки, которые предписаны, совершение которых вознаграждается, но неисполнение, которых не наказывается. К нерекомендуемым относятся те, от которых предписано воздерживаться, совершение которых не наказывается, но воздержание от которых вознаграждается. Что касается безразличных поступков, то к ним относятся такие, совершение или несовершение которых никак не нарушает волю Законодателя: относительно них не высказываются ни Коран, ни сунна, и человек с точки зрения фикха волен совершать или не совершать их.

Различия в понимании своего предмета и в системах оценок фикха и этики имеют своим следствием возможность коллизии между поведением согласно правовым и этическим нормам. В некоторых случаях причины этих коллизий имеют чисто логическую природу: пятеричная система оценок в фикхе несовместима со строгой дихотомизацией блага и зла, побуждения и удержания. С другой стороны, этика не может игнорировать намерение, тогда как право во многих случаях не может не учитывать действие как таковое. *Извинимость намерения и неизвинимость действия ведут в таких случаях к коллизии*

Подобные коллизии этики и права, как правило, не рассматриваются как конфликт. Они разрешаются на основе выбора в пользу одной из сторон. При этом выбор трактуется не как избрание единственно истинной линии поведения и, следовательно, отрицание альтернативы как ложной. Это - предпочтение, отдаваемое одной из возможностей, но не уничтожающее другую и не отрицающее ее.

В первом случае (пятеричная система оценок в фикхе и дихотомия блага и зла) коллизия, если бы она трактовалась как конфликт, могла бы быть разрешена только логическим путем, за счет изменения одной из несовместимых систем оценок. Такая кардинальная реформа никогда не была

предпринята, и мусульманская мысль предпочла мягкий вариант необязывающего побуждения, связанный с правовой системой оценок, и редко занимала строго ригористичную позицию, вытекающую из дихотомии добра и зла. Во втором случае (противоположные оценки намерения и вызванного им действия) оба варианта поведения допустимы и расцениваются положительно, так что речь идет о выборе между хорошим (поведение согласно правовым нормам) и лучшим (следование этическим побуждениям). Такой выбор в любом случае имеет положительный эффект. Для мусульманской мысли в целом характерно стремление не расценивать различия как конфликт, т.е. как несовместимость, и этому императиву она следует насколько возможно. Согласие, с этой точки зрения, всегда предпочтительнее, даже если оно обосновано не вполне последовательно, и пословица «худой мир лучше доброй ссоры» вполне соответствует этому умонастроению. Поэтому столкновения правового и этического отношений, если и случаются, не достигают, за очень редким исключением, степени конфликта ни в теории, ни на практике.

Принцип непосредственной связанности ярко проявляет себя в понимании предмета мусульманской этики. Он представлен намерением в его прямой и непосредственной связи с вызываемым им действием. Эти два элемента, намерение и действие, не могут рассматриваться отдельно друг от друга, и только во взаимной соотнесенности они имеют смысл. Намерение не является таковым, если не вызывает действие, причем действие должно наступать незамедлительно и не может откладываться на какой-либо срок. Подбирая синонимы для понятия «намерение», арабо-мусульманские авторы чаще всего называют «твердую решимость» (ирада джазима) совершить действие или «целеустремленность» (касд). Последняя выражает целеполагающую природу намерения, что составляет его важнейшую черту.

Из непосредственной связанности намерения и действия вытекает фундаментальное положение мусульманской этики: действие оценивается только вкупе с вызвавшим его намерением. Ни действие, ни намерение не может быть оценено «как таковое», и в мусульманской этике нельзя найти твердой и однозначной шкалы оценок намерений или действий. Изменение намерения влечет изменение этической (и религиозно-правовой) оценки действия, и вместе с тем намерение не может быть оценено без учета осуществляющего его действия.

В силу этого мусульманская этика не может быть названа ни этикой целей, ни этикой средств; ни этикой знания, ни этикой поступков. Она, если

использовать эту терминологию, представляет собой этику **целей-и-средств, знания-и-поступка**, или, если выражаться в ее собственных терминах, этику **намерений-и-действий**.

Непосредственная связанность намерения и действия выражена в известном хадисе: «Посланник Божий (да благословит и приветствует его Бог!) сказал: «Поступки - по намерениям. Каждый получит то, к чему стремился. кто уходит (хиджра) во имя Бога и Его посланника, тот уходит во имя Бога и Его посланника, а кто - ради мирских целей или чтобы взять в жены женщину, тот уходит ради того, к чему ушел»« (аль-Бухари 52 [1]; хадис имеет многочисленные параллели).

Формула «поступки по намерениям» (аль-амаль би-н-нийят) стала едва ли не центральной в религиозно-правовой и этической мысли ислама. Достаточно сказать, что в фикхе намерение учитывается и при рассмотрении культовых действий (ибадат), таких, как омовение, молитва, выплата очистительной милостыни (закат), паломничество (хадж), пост, и при решении тех вопросов взаимоотношений людей (муамалят), в которых должно быть вынесено судебно-правовое решение, таких как сделки, брак, договоры и т.п. Общее положение при этом таково: правильное намерение должно непременно сопровождать любое действие, и даже если все «технические» детали действия соблюдены, но намерение отсутствовало или было неправильным, т.е. не соответствовало действию, то и действие считается несостоявшимся. Это положение распространяется не только на ритуально-культовые действия, но затрагивает и чисто юридические акты, такие, как развод или купля-продажа. Другое важное условие состоит в том, что намерение должно сохраняться до конца действия, т.е. сопровождать постоянно процесс его совершения. Если намерение нарушено или изменилось до того, как действие закончилось, такое действие также считается несостоявшимся. С этой точки зрения «дух» и «буква» закона никак не могут быть не только противопоставлены, но и вообще разделены: одно не имеет никакого смысла без другого

Возможны случаи, когда правильное намерение имеет место, но действие не может состояться в силу внешних обстоятельств, которые блокируют его осуществление. Такие обстоятельства распадаются на две группы: во-первых, объективные непреодолимые препятствия (нечто вроде форс-мажора), неожиданно возникающие на пути осуществления действия; и, во-вторых, некое другое действие, которое в силу изменившейся ситуации человек должен, безусловно, предпочесть тому, которое он твердо и искренне намеревался совершить. Среди таких, безусловно, предпочитаемых, дейст-

вий фигурируют, как правило, те, что связаны с сохранением жизни или здоровья - собственных, своих близких или вообще других членов уммы. То, что исламская мысль выражает в очень растяжимом понятии попечения об «интересах» (масалих) уммы имеет к этому непосредственное отношение. И для религиозно-правовой, и для этической мысли ислама жизнь и здоровье каждого члена уммы и жизнеспособность уммы в целом являются безусловным приоритетом, поэтому, если неожиданно изменившаяся ситуация требует от человека совершить действия, направленные на сохранение здоровья или жизни, он обязан оставить действие, которое намеревался совершить, и предпочесть ему то, что требуется в изменившейся ситуации. Из уже сказанного понятно, что изменение ситуации, делающее совершение изначально задуманного действия невозможным, должно быть именно неожиданным, т.е. таким, о котором человек не знал в тот момент, когда формировалось его изначальное намерение. Это принципиально, так как намерение, безусловно, должно быть не только твердым, т.е. прямо сопряженным с соответствующим действием, но и совершенно искренним. Если человек заранее знал, что внешние обстоятельства не позволят ему совершить задуманное действие, он в силу этого не мог сформировать правильное намерение. Понятие «ихлас» (преданность, искренность) имеет высокие коннотации в исламской мысли, и искренняя преданность цели действия крайне ценится, притом, что сама цель, конечно же, должна быть достойной. Так понимаемая преданность прямо связана с формированием правильного намерения: искренность, отсутствие «задней мысли» и посторонних соображений является в данном случае непременным условием.

Итак, в тех случаях, когда намерение было правильным, а действие не могло совершиться по неожиданно возникшим и не зависящим от человека обстоятельствам, такое действие засчитывается как совершенное: структура «намерение/действие» является правильно выстроенной, несмотря на то, что само действие «реально» не произошло. Это еще раз показывает, что для мусульманской этики важно не намерение как таковое и не действие как таковое, а их непосредственная сопряженность, такая сопряженность имеет место в описанных случаях, когда действие не осуществляется при наличии правильного намерения. Следует отметить, что эта позиция характерна именно для этической, а не собственно правовой мысли ислама, которая вряд ли склонна игнорировать отсутствие действия как такового в тех случаях, когда именно с таким действием связано наступление правовых последствий.

Возможен и противоположный случай, когда действие совершается, не будучи вызвано каким-то намерением. Такие действия называются «напрасными» (абис). Выбор термина говорит сам за себя: «напрасный» характер действия тождествен его иррациональности. Для классической арабо-мусульманской мысли характерна убежденность в том, что действие - прерогатива живых и разумных существ. Этим двум условиям удовлетворяют только два класса действователей: с одной стороны, Бог, с другой, совершеннолетние разумные люди. Кто обладает разумом, способен и к целеполаганию, и, напротив, без нормального зрелого разума не может быть сформировано правильное намерение. Что разумный действователь не может или, во всяком случае, не должен действовать без цели, разве что по забывчивости или по упущению, вполне очевидно для мусульманских авторов классической эпохи. Отсутствие намерения и напрасный характер действия всегда осуждаются. Богу, ни в каких случаях, не может быть приписано «напрасное» действие. То же касается действий Мухаммеда: в религиозной литературе подробнейшим образом обсуждаются все нюансы его движений и поступков, которым мог бы быть приписан «напрасный» характер, и последовательно доказывается, что они такого характера не носили.

Ибн Хаджар аль-Аскаляни (XIV-XV вв.) в комментарии к одному из хадисов из сборника аль-Бухари (5748) разбирает эпизод, в котором между делом упоминается, что Мухаммед в задумчивости постукивает прутиком по земле. Даже такая, казалось бы, пустяковая деталь поведения анализируется на предмет своего характера: Ибн Хаджар доказывает, что эти движения не относятся к «осуждаемой напраслине» (абас мазмум), поскольку, пишет он, прутик в данном случае - как будто посох, на который арабы имеют обычай опираться во время разговора. «Напрасным», говорит он, было бы, например, втыкать нож в деревянную поверхность, поскольку помимо бессмысленности это занятие еще и наносит вред, ибо портит предмет.

Термин «абас» («напрасный» характер) имеет и другое значение: игра, забава. Играющий или забавляющийся может преследовать определенную цель, а может и забывать о цели, но в любом случае его действия столь же бессмысленны, как и действие в отсутствие цели. Аль-Джассас (X в.) так определяет «игру» (ляаб): «это действие, цель которого - зрелище и отдых, которое не имеет одобряемых (махмуд) последствий, а субъект, которого не преследует иной цели, кроме развлечения и радости» («Ахкам аль-кур'ан» («Положения Корана», т. 3, с. 246). Хотя цель, вообще говоря, присутствует, она явно бессмысленна с точки зрения этого автора: осмысленно только

то, что дает какую-то пользу, а польза понимается как приносящая награду (саваб), в первую очередь загробную. Это понимание осмысленности и разумности поведения тесно связано с трактовкой характера блага и полезного в мусульманской этике.

Суммируя, можно сказать так: игры и забавы не приносят пользы, а потому неразумны, а значит, осуждаемы. Следование зову «страстей» (хаван) осуждается на том же основании: они не поддаются контролю разума и приносят человеку вред, а не пользу. Азартные игры тем более осуждаются, поскольку не просто не приносят пользы, как обычные игры, но и наносят очевидный материальный вред игроку и его близким. Однако что именно означает «осуждение» обычных (неазартных) игр, влечет оно категорический или некатегорический запрет, осталось спорным вопросом исламского права: это один из многочисленных и характерных примеров совпадения этической и правовой проблематики и одновременно сложности перевода этических категорий в правовые. Из числа осуждаемых игр и забав мусульманская мысль изымает три: стрельба из лука, верховая езда, игры с домочадцами, - считая их разрешенными или даже поощряемыми на основании известного хадиса.

«Посланник Божий (да благословит и приветствует его Бог!) сказал: «Благодаря одной стреле Бог везде» «Посланник Божий (да благословит и приветствует его Бог!) сказал: «Благодаря одной стреле Бог введет в рай трех человек: сделавшего ее (если тот искал блага, изготавливая стрелу), стрелка и его помощника, подающего стрелы. Занимайтесь стрельбой и верховой ездой; по мне лучше, чтобы вы стреляли, нежели ездили верхом. Все, в чем мусульманин находит забаву, ложно (батыль), кроме трех вещей: стрельба из лука, выучка лошади и игра с домочадцами; это - истинное (хакк) (ат-Тирмизи 1561), параллель: Ибн Маджа. 2801). Характерно добавление к процитированным словам, которое встречаем у ан-Насаи (3522): «...кто, выучившись стрелять из лука, оставит это занятие по собственному желанию, тот как будто пропустит одну из благодатей (ниама)» (параллель: Абу Дауд 3152). В этих словах подчеркнуто, что «истинное» прямо связано с приобретением блага и выгодой, тогда как «ложное» по меньшей мере, не дает блага: если верховая езда, в которой наездник желает покрасоваться, или игры с домочадцами ради забавы просто дозволительны, то стрельба из лука в этом варианте хадиса рассматривается как поощряемое, похвальное занятие.

Истинное противопоставляется не только ложному, но и заблуждению (далаль). Опираясь на коранический аят: «Что же после истины, кроме заблуждения?» [10:33(32)] [1], некоторые авторы относят любые забавы и игры, кроме трех перечисленных, к заблуждению, а значит, к запретному. Особенно выделяется пение (некоторые правоведы даже запрещали продавать, покупать и держать рабынь-певичек, что не помешало распространению этого обычая при дворах многих правителей), а также игра в нарды и шахматы. В одном из хадисов в сборнике «аль-Мустадрак» аль-Хакима (наставника аль-Бейхаки, XI в.) пение названо «разговорной забавой» (ляхв аль-хадис; а значит, и отношение к нему такое же, как к любой другой «забаве»), а относительно игры в нарды известен хадис: «Пророк (да благословит и приветствует его Бог!) сказал: «Играющий в нарды как будто касается мяса и крови свиньи»« (Муслим 4193, параллели:) Абу Дауд 4288, Ибн Маджа 3753); последние слова обычно толкуют как устанавливающие запрет на игру в нарды, поскольку она приравнивается в них к запрещенным мясу и крови свиньи. Вместе с тем правовой характер запрета игры в нарды и шахматы оставался в исламе предметом серьезных разногласий.

Итак, отсутствие намерения или действия расценивается как аномалия, нарушающая их непосредственную связанность. Но если отсутствие действия при наличии намерения извинимо, то отсутствие намерения или то, что к такому отсутствию приравнивается (пустая, «напрасная» цель), совершенно неизвинимы. Такое различие между намерением и действием вызвано тем, что действию может помешать что-то, не зависящее от человека, тогда как формирование намерения находится целиком в его власти: намерение и действие занимают разное положение в структуре «явное-скрытое».

Это стремление склонить равновесие отношений в пользу другого, чтобы сохранить связанность-с-другим, постоянно присутствует в рассуждениях авторов классической эпохи, выступая как лейтмотив мусульманской морали. Отсюда наиболее общие и характерные черты мусульманского этоса - уступчивость и солидарность (понимаемая как коллективизм). Мусульманские авторы дают как свернутые, сжатые характеристики совокупности состояний и предрасположенностей, обнаруживающих себя в действиях-в-отношении-другого, так и подробные их описания, причем критерием оценки служит реализация устремленности к уступчивости и солидарности в предрасположенности человека к взаимодействию-с-другим. Это не противоречит и той общей историко-культурной ситуации, в которой складывалась сунна и которая наложила свой отпечаток на понимание положительных и отрицательных качеств человека в исламе: позитивно оценива-

ются те, что способствуют его принятию, а отрицательно - мешающие этому. Поскольку ислам призван, согласно общему убеждению мусульман, способствовать благу людей, утилитаристская, апроприаторная и аффективная классификации намерений и действий в целом не противоречат друг другу: как ближайшее

Благо каждого, так и общее благо уммы реализуются наилучшим образом через общие черты мусульманского этноса - уступчивость и солидарность, необходимые для формирования правильных социальных структур.

Самым сжатым выражением благонравия (макарим аль-ахляк) считают кораническую формулу «Приказывай правильное!» (7:198 [199]). Таково божественное наставление Мухаммеду. Употребленное в этом аяте слово 'урф (правильное), как и однокоренное ма'руф, имеет корень '-р-ф, связанный со смыслом «знание». Эта этимология имеет существенное значение, поскольку лексикографы разъясняют слово 'урф как то, что люди признают правильным и не отрицают (Ибн Манзур). Такая общепризнанность и составляет главное содержание термина 'урф: люди не противятся тем установлениям, которые сами же признают правильными и значение которых не отрицают, а признают они их потому, что на практике убедились в их благом характере, сами стремятся к ним и находят в этом спокойствие своей души. Поэтому слово 'урф переводят и как «добро», а ма'руф (букв, «известное») стало в доктринальной мысли ислама устойчивым термином для обозначения «хорошего» в его противопоставлении «плохому» (мункар, букв, «отрицаемое» - то, с чем люди не согласны).

Таким образом, 'урф - совокупность добрых черт характера и доброго поведения мыслится как общепризнанная, во всяком случае, такая, к признанию которой, люди склоняются естественно. Это заставляет вспомнить об одной из главных этических интуиций ислама: мусульманская этика не призывает к чему-то превышающему доступное и принципиально осуществимое для всех, лежащее в горизонте повседневности. Конечно, это не значит, что такая совокупность добрых черт характера и поведения действительно была принята и признана всеми без сопротивлений и колебаний, тем более постольку, поскольку этические предписания смешивались и отождествлялись с собственно религиозными (принятие ислама было отнюдь не безболезненным процессом).

'Урф как общепризнанный комплекс правильного, доброго характера и поведения не получает однозначного и строго систематического раскрытия в мусульманской этике. К такой исчерпывающей систематичности мусульманские авторы, собственно, и не стремились. Вместе с тем различные

предлагаемые ими трактовки не противоречат, а скорее дополняют друг друга.

Абу Абдалла аль-Куртуби (XIII в.) в комментарии к Корану приводит хадис, согласно которому Мухаммед спросил архангела Гавриила, что же подразумевается под «'урф». Гавриил, по его словам, принес ответ от Знающего: «Всевышний Бог приказывает тебе прощать тем, кто к тебе несправедлив, давать тем, кто отказывает тебе, и воссоединяться с теми, кто тебя «игнорирует» (аль-Куртуби. «Ахкам аль-кур'ан» («Положения Корана»), т. 7, с. 345). Эта формулировка, в которой призыв к уступчивости к другому органично соединяется с императивом поддержания связанности с ним, стала популярной в арабо-мусульманской культуре и даже обрела стихотворную форму.

Ибн Хаджар аль-Аскаляни, комментируя название одной из глав «ас-Сахиха» аль-Бухари «Благонравие, щедрость и непринимаемая скупость», ссылается на Абу аль-Аббаса аль-Куртуби, который в своем комментарии на «ас-Сахих» Муслима («аль-Муфхим фи шарх Муслим») писал: «Предрасположенности (ахляк) – это черты человека, благодаря которым он взаимодействует с другими. Они бывают одобряемыми и порицаемыми. В целом одобряемое – это когда с другим ты – как с собой: отдаешь тому половину, но не берешь себе. А по отдельности это – быть прощающим, кротким, широким, терпеливым, сносить обиды и вред, быть милосердным, сострадательным, удовлетворять нужды другого, быть дружелюбным и гибким. А порицаемое – противоположное этому».

Понятие инсаф, употребленное аль-Куртуби, имеет корень, обозначающий «половина», и раскрывается как «отдание другому того же, что берешь себе». Смысл равенства во взаимоотношениях сторон, передаваемый этим термином, сохраняется в разных его трактовках, в том числе и в той, которая учитывает и позитивную, и негативную стороны: отдавать те же блага, что берешь себе, и наносить тот же ущерб, что нанесен тебе. В этой трактовке понятие инсаф служит адекватным выражением золотого правила. Интенция перехода от уравнивания сторон к балансу, смещенному в пользу другого, характерна для ислама. Она выражена в рассуждении аль-Куртуби: следует отдавать другому должное, но не искать того же для себя. Она же проявляется в призыве к прощению и отказу от мести, с которым, согласно сунне, обращался к мусульманам Мухаммед, призывая отказаться от кровной мести (см. хадис об абиссинце в гл. IV, § 2, п. 1): месть законна, но она реализует равенство сторон, тогда как предпочтительным, оказыва-

ется, нарушить это равенство в пользу противоположной стороны. Стремление трактовать фактическое равенство в пользу другого ярко выражено в изречении, которое Ибн Муфлих вкладывает в уста аль-Аш'аса бен Кайса (предводителя племени кинда, сыгравшего заметную и противоречивую роль в истории возникновения и становления ислама), обращающегося к своему народу с призывом к благонравию: «Я - один из вас. Не имею ни перед кем преимуществ. К вам обращаю свой лик, вам на службу ставлю свое состояние, удовлетворяю ваши права и нужды, защищаю ваших жен. Кто будет поступать как я, тот лучше меня; а кого я превзойду, того я лучше» («аль-Адаб аш-шар'ийя» («Этикет Закона»), т. 2, с. 215). Он же цитирует аль-Бейхаки, который передает, что когда Ибн Ханбала спросили о том, что такое благонравие, тот ограничился краткой формулой: «Сносить обращение людей» («аль-Адаб аш-шар'ийя» («Этикет Закона»), т. 2, с. 203). Призыв к прощению, невоздаянию плохим за плохое выражен в исламе достаточно заметно. Он лежит в основании того, что терпение (сабр) причисляется к *лучшим качествам. Терпение в отношении людей, способность сносить* их дурное обращение составляет, согласно мусульманским представлениям, основу «добрососедства» (хусн аль-дживаср), одного из важных похвальных качеств. Терпение имеет и другое проявление - в отношении насылаемых Богом невзгод и бед, где оно должно проявляться в отсутствии отчаяния (йа'с).

Если положительно оцениваются качества, позволяющие сместить баланс отношений в пользу другого, то отрицательно расцениваются те, которые препятствуют этому, разрушают связанность-с-другим и наносят ей ущерб. В этом отношении характерен такой хадис: «Посланник Божий (да благословит и приветствует его Бог!) молился так: «Боже, к Тебе прибегаю: да минуют меня раздор, лицемерие и дурные нравы»« (Абу Дауд 1322; параллель: ат-Тирмизи 5376). Комментируя этот хадис, Абу ат-Тайиб (автор «Аун аль-ма'буд» («Содействие Почитаемого»), комментария на «ас-Сунан» Абу Дауда) указывает, что раздор (шикак) и лицемерие (нифак) входят в общее число дурных нравов, но упомянуты отдельно, поскольку являются наиболее плохими из всех и вредящими другим людям. Раздор при этом трактуется как «нарушение права», что неудивительно, поскольку под «правом» (хакк) в исламской мысли понимается связанность двух участников какого-то отношения: нарушение связанности индивидов рассматривается как разрушение структуры прав-и-обязанностей. Лицемерие (нифак, мунафака) определяется как поведение согласно нормам ислама и не-

верие в душе: хотя правильное поведение, казалось бы, не затрагивает интересов общества, нарушенной оказывается связанность внешнего и внутреннего, которые в данном случае несовместимы друг с другом.

Рассматривая отдельные предрасположенности-ахляк, мусульманские авторы нередко называют в качестве важнейшей похвальной стыд (хайа). Положение о важности стыда можно считать общепризнанным в исламе. В его подтверждение обычно приводят два хадиса, в которых Мухаммед утверждает, что стыд относится к вере (т.е. верующему следует быть стыдливым) и что в стыде заключено все благо. Стыд понимается двояко. В физиологическом отношении это стремление не делать на людях то, что следует делать только в уединении. Но стыд также - боязнь того, что поступок окажется сделаным не так, как то подобает верующему. Появление стыда у подростка обычно связывается не только с первым, но и со вторым значением термина и считается первым проявлением зрелого разума и стремления к добропорядочности.

Кротость (хильм) и скромность (тавазу') традиционно относятся к важнейшим похвальным качествам. И Коран, и сунна призывают отказаться от заносчивости, не пытаться казаться выше других мусульман. Как и во многих аналогичных случаях, подчеркивается, что это качество не останется без награды: скромных людей Бог непременно возвысит. Призыв к кротости и скромности оставил свой след в поведении мусульман: его влияние заметно в привычке не повышать голос, в покрое традиционной одежды, в отказе от кричащих и броских красок, в запрете на использование серебряной и золотой посуды и т.п.

Терпение (сабр) понимается как выдержка и устойчивость перед лицом бед и неприятностей. Как правило, терпение сопрягается с решимостью ('азм) делать свое праведное дело, несмотря на невзгоды, и с прощением ('афв) людей за причиненное зло. Терпение часто трактуется и как противостояние дурным влечениям души. Благодарность (шукр) Богу и довольство (рида) своим уделом прямо связаны с терпением.

Упование (таваккуль) на Бога означает не столько отказ от собственной воли и перепоручение всех своих дел Богу, сколько выстраивание своеобразных двусторонних отношений с Богом как с содействователем. Конечно, ни о каком участии человека в божественном действии в классическом исламе речь не идет. Имеются в виду своего рода «договорные» отношения между человеком и Богом: например, человек «поручает Богу» свое поведение в сфере половых отношений и свой язык (т.е. говорит и действу-

ет в соответствии с религиозным Законом), Бог же взамен ручается, что дарует такому человеку рай (аль-Бухари 6309, ат-Тирмизи 2332). Того, кто встает на путь джихада во имя Бога, Бог ручается либо взять к себе и направить в рай, либо вернуть невредимым домой с добычей (аль-Бухари 2579, многочисленные параллели у Муслима и др.). Наряду с этой активной и вполне рациональной трактовкой упования как взаимного поручительства имеется и другая, мистического плана, хотя она подтверждается менее авторитетными текстами. Кто будет искать Бога на бесчисленных путях своего сердца, не найдет его, но «уповающему на Бога привязанностей сердца будет довольно» (Ибн Ханбал 4156; хадис со слабым иснадом, не принимается в качестве достоверного); подлинно уповающего Бог будет питать, как питает своих птиц (Ибн Ханбал 348). Обе трактовки упования получили развитие в классической исламской культуре и мысли. Хотя такие авторитетные авторы, как аль-Газали, призывали к первой, активной трактовке упования, вторая, пассивная, имела под собой серьезное доктринальное обоснование: видеть Бога в качестве исключительного агента любого действия означает наивысшую степень тавхида – утверждения единственности Бога. Поскольку тавхид служит, согласно мусульманским представлениям, отличительной чертой ислама (другие авраамические религии отошли от этого принципа) и едва ли не единственным (наряду с признанием Мухаммеда последним пророком) абсолютным доктринальным требованием в исламе, мусульманин стремится к тавхиду как к максимальному проявлению религиозности и добропорядочности. В суфизме противоречие между активной и пассивной трактовками упования снимается благодаря стратегии «растерянного» рассуждения.

Наблюдение (мураками) и отчет (мухасаба), прежде всего перед самим собой, взаимно связаны. «Наблюдение Бога» (муракабат аллах) понимается как крайне похвальное качество: оно означает постоянно думать о Боге и сверять свои действия с божественными предписаниями. «Наблюдение» - это развитие упования в его активной трактовке, но также и строгий самоконтроль; в состоянии опьянения человек теряет способность «наблюдения», т.е. контроля за своими поступками. Кроме того, это наблюдение за действиями других людей с целью перенять что-то хорошее, а также и наблюдение благочестивых за дурными ради надзора. Один из ранних исламских мистиков, Абу Абдалла аль-Харис (IX в.), был прозван «Мухасиби» за свою склонность к самонаблюдению и самоотчету. Строгий контроль за своими душевными движениями и поступками не должен, согласно тради-

ционной точке зрения, доходить до вынесения суждения относительно религиозно-правового статуса человека (верующий, неверующий), поскольку такое суждение выносит исключительно Бог на Суде.

Тесно связаны такие высоко ценимые качества, как правдивость (сидк), надежность (амана), преданность (ихлас). Они означают, прежде всего, соответствие внутреннего (убеждений в целом или конкретной мысли в конкретном случае) и внешнего (слов и дел): у правдивого и надежного человека его внутренние убеждения не расходятся со словами и делами. Преданность соединяет такую честность и надежность с чем-то близким к наблюдению и упованию, поскольку означает искреннее направление своих намерений и действий в благочестивое и угодное Богу русло.

Щедрость (саха) устойчиво перечисляется в числе важнейших похвальных качеств. Это качество высоко ценилось еще среди доисламских арабов. В классическом исламе оно трактуется как расходование средств «по праву» (хакк), что означает удовлетворение справедливых нужд тех, на кого следует истратить денежные средства и кто может претендовать на их получение.

Перечисленные качества не исчерпывают список похвальных предрасположенностей-ахляк. К их числу относят также благочестие (таква), богобоязненность (хауф), испрошение прощения за грехи у Бога (истигфар) и покаяние (тауба), дружелюбие (рифк), стремление к коллегиальности (шура) и другие. В ряду положительных качеств мусульманские авторы обычно перечисляют добродеяние (ихсан) и справедливость ('адль, 'адаля), которые, однако, трудно считать каким-то одним качеством, а скорее следует относить к интегративным характеристикам человека.

Отрицательные предрасположенности-ахляк составляют, в общем и целом, противоположность положительным, хотя такое противоположение выстраивается не как автоматическое отрицание.

Пожалуй, наибольшее осуждение вызывает лицемерие (нифак). Лицемером (мунафик) считается тот, кто внешне (в делах) является мусульманином, тогда как внутри (по своим убеждениям) держится какой-то другой веры. Такое несоответствие между внутренним и внешним подвергалось и подвергается самому суровому осуждению. В отличие от этого, нечестие (фиск) в нормативной суннитской мысли, хотя и расценивается, безусловно, отрицательно, осуждается с гораздо меньшим накалом. К нечестивцам (фасик, мн. фасака, фуссак) причисляется совершивший «великий грех» (кабира), т.е. одно из действий, которые относятся к категории, безусловно, запрещенных поступков. Хотя некоторые из ранних исламских течений (ха-

риджизм, мутазилизм) выступили с резким осуждением нечестия и исключали нечестивцев из числа мусульман (что влекло серьезные изменения социального и правового статуса и лишало надежды на спасение в загробной жизни), эта позиция не была принята суннитами.

Гордость, заносчивость (кибрия) часто называется в числе главных отрицательных качеств. «Посланник Божий (да благословит и приветствует его Бог!) сказал: «Не попадет в пламя тот, у кого в сердце есть вера с горчичное зерно, и не попадет в рай тот, у кого в сердце есть гордость с горчичное зерно»« (Муслим 132; параллели: ат-Тирмизи и др.). Гордость не случайно противопоставлена вере: именно заносчивые и богатые люди более всего противились призыву Мухаммеда и составляли препятствие на пути распространения ислама в самом начале его истории. С другой стороны, гордость и заносчивость, безусловно, противоположны уступчивости как основной черте исламского этноса.

Тщеславие (гурур) и самолюбование ('уджуб) осуждаются на тех же основаниях: они чреваты тем, что человек начнет противопоставлять себя другим, опираясь на представление о своих подлинных или мнимых заслугах. Один из хадисов призывает делать добрые дела (давать милостыню) или читать Коран не на людях, а тайно, поскольку в таком случае риск самолюбования снижается (ат-Тирмизи 2843; параллели: ан-Насаи 1645, 2514, Абу Дауд 1136). В этом же ряду стоит осуждение показушничества (рия): те, кто делают добрые дела, чтобы быть на виду и на устах других, подвергаются осуждению.

Призывая к кротости и мягкости, мусульманская этика вполне естественно осуждает гневливость (гадаб) во всех разнообразных проявлениях агрессивного отношения к другому: это и ненависть, и злорадство, и зависть, и хула, и злословие, и сплетни, и клевета, и насмешки. Шутки (мизах) осуждаются не как таковые, (хадисы содержат свидетельства того, что Мухаммед шутил), но тогда, когда ведут к потере достоинства (махаба) высмеиваемого. Осуждается также проклятие (ля'н), однако мусульманин не только может, но и должен проклинать умерших неверующих (кафир, мн. куффар), которым был известен исламский призыв и которые так и не перешли в истинную веру; такое проклятие ислам налагает только после смерти неверующих, поскольку при жизни всегда сохраняется возможность, что те встанут на путь подлинной веры хотя бы в последнее мгновение. Что касается грешников из числа мусульман, то умеренные авторы разрешают проклинать их без упоминания имени, в общих формулировках (например,

проклинать «воров» или «преступников»), хотя в некоторых хадисах можно найти подтверждение возможности поименного проклятия грешников.

Гневливость и ее проявления не только противоположны кротости и мягкости, но и разрывают связанность-с-другим, к сохранению которой так стремится мусульманская этика. Поэтому она резко осуждает качества, прямо несовместимые с сохранением такой связанности: клятвопреступление, предательство, вероломство, нарушение обещаний. Наконец, встречается и общая формулировка: отрицательно расценивается «уход» (хаджр) и «разрыв отношений» (муката'а).

Особой разновидностью качеств, ведущих к разрыву связанности-с-другим, можно считать сомнения (мира') и препирательства (джидаль). Речь идет в первую очередь о кораническом тексте: нельзя спорить о так называемых неясных (муташабихат) аятах. Спор (джидаль) о Коране Ибн Ханбал приравнивает к неверию (куфр), а ад-Дарими приводит хадис, согласно которому спор лицемера о Писании разрушает ислам. В отношении Корана запрещается задавать неуместные вопросы (мас'аля), причем неуместными считаются именно те, которые ведут к подобным спорам. Все это вовсе не означает, что вокруг толкования коранического текста в исламской традиции царило абсолютное согласие: разброс мнений был необыкновенно велик, а полемика среди традиционных ученых велась активная и чрезвычайно богатая. Однако исламская традиция очень четко отделяет разрушительный спор о коранических предметах, ставящий под сомнение сам предмет обсуждения, от позитивных усилий по выяснению смысла текста: первое осуждается как «раздор», второе, напротив, считается развитием знания. Разрушающее сомнение и препирательство осуждается не только в отношении Корана, но и в целом. Очень характерен призыв не спорить, настаивая на своем, даже если ты прав, а другой не спешит признать твою правоту. Мусульманское мировоззрение отличается трезвостью взгляда и заметным практицизмом. В этике это проявляется в осуждении разного рода «отклонений» от прямой, ясной и приносящей пользу линии.

К числу таковых относятся, с одной стороны, хвала (мадх) и лесть (мудахана), которые являются проявлением осуждаемой лжи (кизб). В этих случаях слова не соответствуют своему предмету. Не меньшее осуждение вызывает деланность (такаллюф) речи. Такая вычурность заключается в том, что для выражения смысла подбираются не соответствующие ему словесные средства: связанность между внутренним (смысл) и внешним (словесная оболочка) оказывается нарушенной.

Осуждая всякого рода «напрасные» занятия мусульманская этика относит к числу таковых беспредметную болтовню, разговор не по делу и в целом всякого рода пустую трату времени. Наиболее ригористически настроенные авторы без труда найдут в сунне подтверждение запретности таких видов «пустых» и «напрасных» занятий, как поэзия, пение и игра в шахматы и нарды. Не лишена аргументации и позиция авторов умеренного толка, относящих эти виды деятельности к категории «нерекомендуемых» (а не запрещенных) или даже «безразличных» поступков. На практике поэзия, пение и игра в шахматы и нарды процветали в классический период, хотя сохранились и свидетельства борьбы с ними.

«Напрасные» занятия осуждаются как не соответствующие разумной линии поведения, нацеленной на обеспечение блага индивида и социума. Поскольку такое благо вполне рационально, доступно разумному познанию (естественно, с опорой на авторитетные тексты), разумность относится к числу похвального, а глупость включается в осуждаемые качества. Разновидностью глупости, получившей осуждение в Коране, служит торопливость (асджаля). Человек предрасположен к тому, чтобы без должного раздумья последовать туда, куда его влекут страсти, а не разум: такая торопливость ведет не к благу, а к злу.

Интегративные характеристики: справедливость (адаля), достоинство (муру 'а), молодечество (футувва)

Предрасположенность к действию всегда обнаруживает себя в реальном действии. Поэтому интегративной характеристикой предрасположенностей-ахляк человека служит в мусульманской мысли понятие, которое является не качественной характеристикой человеческой души как таковой (как «добродетель» у Аристотеля), а указывает на обнаруженность предрасположенностей в реальных поступках. Таким понятием в мусульманской этике и религиозно-правовой мысли (фикхе) служит справедливость (адаля).

Основное отличие этого понятия от известного в арабо-мусульманской философии и культуре из античности в его, прежде всего, аристотелианском варианте благодаря переводам и переложениям заключается в следующем. Хотя аристотелевская добродетель определяется (в большинстве случаев) как середина между двумя пороками, добродетель как таковая является максимумом: нельзя сказать, что приращение добродетели как таковой уничтожит ее, такое уничтожение будет уже не приращением собственно добродетели, а выходом за ее пределы и переходом к

пороку. Это в полной мере касается и справедливости в ее аристотелевском толковании (хотя ее особенность состоит в том, что ей противопоставлен только один порок - несправедливость). В отличие от этого, справедливость в арабо-мусульманской мысли нормативно понимается как преобладание добрых дел (хасанат) над злыми (саййи'ат) делами, или малыми грехами (сага'ир), при условии несовершения великих грехов (каба'-ир). В этом понимании справедливость расценивается не как максимум, а как результат своеобразного уравновешивания - баланса добрых и злых дел, сдвинутого в пользу добра. Справедливость не предполагает совершенства в его западном понимании, как абсолюта или идеала, поскольку заранее и принципиально допускает несовершенство, требуя не исключения злых дел (хотя бы и в качестве предельной цели), а только преобладания над ними добрых. Справедливость, понимаемая как идеальное качество, уничтожается малейшим актом несправедливости (вспомним «слезу ребенка»), но это совершенно неверно в отношении справедливости в ее арабо-мусульманском понимании.

Такое понимание совершенства в арабо-мусульманской мысли далеко не случайно. Мухаммед обладал наиболее совершенными нравами, однако это не следует трактовать как идеальность (абсолютное безгрешие, отсутствие несовершенства в принципе). Хотя подобные оценки нередки в современной литературе на русском или западных языках, они не находят себе опоры в самой классической арабо-мусульманской мысли, где отсутствует концепт идеального, сопоставимый с его западным пониманием, а характеристика «абсолютный» не применяется в обсуждаемом контексте. Хотя Мухаммед был «защищен от грехов» (ма'сум), обладая соответствующим качеством ('исма - защищенность от грехов), это было результатом прощения Богом всех его грехов, а не непогрешимости. «Аиша (да будет доволен ею Бог!) передает, что пророк (да благословит и приветствует его Бог!) выстаивал ночи, так что ноги его растрескались. Тогда Аиша спросила его: «Почему ты поступаешь так, о посланник Божий, - ведь Бог простил тебе все прежние и все последующие прегрешения?» Тот ответил: «А разве я не хочу быть благодарным рабом?»« (аль-Бухари 4460, многочисленные параллели у Муслима и др.). Свидетельство этого хадиса многократно повторено и использовано в различных жанрах классической арабо-мусульманской литературы.

При этом справедливость является крайне ценимой в арабо-мусульманской культуре характеристикой человека, придающей ему наиболее значимый религиозно-правовой и социальный статус.

Другим интегративным понятием для обозначения совокупности положительных качеств человека служит муру'а (также мурувва). Слово имеет корень м-р- (однокоренные слова обозначают «человек», «муж», «женщина») и может быть передано как «человеческое достоинство». Понятие муру'а имеет доисламское происхождение, однако оно не было вытеснено в исламский период. Муру'а не обозначает, как это иногда неверно толкуют, внерелигиозную честь: муру'а никак не может трактоваться как «светский комплекс чести» в противовес «религиозному». Хотя словосочетание муру'а-дин (достоинство-религия) очень употребимо, отношение между муру'а и качествами, санкционированными религией, следует считать отношением дополнения, а не исключения и противопоставления: такое словосочетание подразумевает, что отрицательные или положительные качества считаются таковыми в соответствии и с Законом (шариатом), и с чувством «достоинства».

Можно встретить утверждение, что к доисламскому комплексу достоинства (включавшему щедрость, взаимовыручку, терпение, кротость, красноречие и весомость заслуг - хасаб) ислам добавил воздержанность ('афаф) - качество, которое обычно разъясняют, как стремление уклониться от пагубных излишеств или недостаточности. Есть и такое определение «достоинства»: «Ар-Раби' бен Сулейман сказал: «Я слышал, как аш-Шафи'и говорил: 'Достоинство (муру'а) стоит на четырех столпах: благонравие (хусн аль-хулюк), щедрость, скромность и доброчестие (нуск)' «« (аль-Бейхаки 20601).

В понятие муру'а фактически могут быть включены все те качества, которые причисляются к положительным предрасположенностям-ахляк и служат характеристикой «справедливого» (в арабо-мусульманском понимании) человека. Вместе с тем муру'а используется и для характеристики немусульман. Например, признавая, что «люди Писания» (т.е. христиане и иудеи) обладают «достоинством» (муру'а), ислам разрешает мусульманам вкушать их пищу (кроме запретной свинины и крови).

Более позднее, исламское происхождение (VIII в.) имеет термин футувва. Однокоренное фатан означает «молодец», поэтому футувва можно условно передать как «молодечество». В качестве интегративной характеристики футувва употребляется гораздо реже, чем муру'а, и может толковаться как частное проявление «достоинства». В этом качестве «молодечество» понимается, как свойство сторониться плохого и стремиться к похвальному. Хотя футувва возникает как своеобразное дополнение к понятию муру'а, это не отнимает у футувва и собственной, независимой сферы

значений. В доисламский период «фатан» применялось для обозначения доблестного воина, и значение «доблесть» так и осталось задающим преимущественное звучание термина футувва, несмотря на все флуктуации его значений. Если образцом «благонравия» (хусн аль-хулюк) служит Мухаммед, то в качестве эталона «доблестного молодца» (фатан) выступает Али. Популярная поговорка «Али - образцовый молодец» (ля фата илля Али) - букв. «Нет молодца кроме Али») закрепили это понимание. Понятие «футувва» (перс. джаванмарди) получило особое развитие в суфизме. Термин «футувва» служил также для обозначения различных социальных групп, существовавших в городских районах арабо-мусульманского мира начиная с раннего Средневековья вплоть до XIX в. и носивших разнородных характер - от полуразбойных до ремесленных организаций.

Если явное и скрытое поклонения, или нравственные и формальная добродетели гармонизированы, результатом их взаимной связанности и согласованности становится возникновение единой добродетели, выражающей собственно совершенство человека. Это «уподобление» (ташаббух) высшим, метафизическим началам мироздания.

Такова высшая точка личного совершенства. Что касается родового, коллективного совершенства, то оно прямо связано с пониманием смысла истории в исмаилитской философии. Любое сущее проходит путь от «первого совершенства», т.е. обретения существования, ко «второму совершенству», или обладанию полнотой всех изначально заложенных, но не проявленных качеств и свойств. Не является исключением и мироздание в целом: от первого совершенства, или Первого Предела (Первого Разума, первого в ряду сущего) оно проходит путь своеобразной эволюции, который должен завершиться (но еще не завершен) возникновением Второго Предела. Это - та единая форма, которая возникнет по окончании человеческой истории в результате слияния душ всех праведных людей. Праведное, совершенное человечество, таким образом, призвано сыграть величайшую роль в истории - завершить выстраивание мироздания, которое было начато актом сотворения Первого Разума Богом.

Этика в мусульманских обществах представлена теми учениями, для которых не характерны системообразующие принципы мусульманской этики: принцип непосредственной связанности внешнего и внутреннего и принцип перевешивающего баланса. Это в первую очередь учения последователей античной мудрости, а также этика раннего ишракизма (философии озарения). Вместе с тем непроходимой границы между мусульманской этикой и этикой в мусульманских обществах не существует, поскольку по-

следняя развивалась в лоне арабо-мусульманской цивилизации и не могла остаться вовсе чуждой ее влиянию.

Арабоязычный перипатетизм, одна из школ классической арабо-мусульманской философии, представлен, прежде всего, именами аль-Кинди (800-879), аль-Фараби (870-950), Ибн-Сины (Авиценны 980-1037), Ибн Туфейля (1110-1185), Ибн Рушда (Аверроэса 1126-1198). Эти мыслители не только следовали античным образцам философствования, но и выдвигали собственные философские концепции, независимые от аристотелизма (например, концепция разделения самости и существования или концепция явности, развитые Ибн-Синой). Другие авторы, такие как Мискавейх (932-1030) или Насир ад-Дин ат-Туси (1201-1274), в основном ограничивались воспроизведением, пусть и в новых формах, античной мудрости, зачастую соединяя с ней образцы арабо-персидской культуры. И арабоязычные перипатетики, и другие авторы, продолжавшие античную линию в этике, не ограничивали себя следованием какой-то одной школе, а чаще всего соединяли аристотелевские, платонические, неоплатонические и стоические мотивы.

Основным направлением этой традиции стало исследование добродетелей (фадаиль) и пороков (разиля, мн. разаиль). Добродетель понималась, в соответствии с аристотелевским учением, как «середина» между двумя порочными крайностями. Определенная систематизация достигалась путем выделения кардинальных добродетелей в духе античности, хотя такое выделение было не всегда последовательным. Арабо-мусульманские авторы демонстрируют изрядное остроумие и находчивость, описывая всевозможные нюансы характеров в их проявлениях.

Первое систематическое изложение такого рода принадлежит Яхъя Ибн Ади (ум. 974). Как и последующие произведения этого жанра, оно называется «Тахзиб аль-ахляк» («Исправление нравов») и имеет с ними ту общую черту, что нравы (предрасположенности-ахляк) понимаются, как и присущие от природы (инстинкты), и благоприобретаемые, причем целью человека является улучшение своих нравов, приобретение похвальных черт характера и избавление от порицаемых. Для того чтобы облегчить выполнение этой задачи, и предпринимается систематическое изложение нравов. Другой общей чертой сочинений этого рода служит подчеркнутая необходимость главенства разума (разумной части души), который единственно способен унять низшие части души и доставить человеку совершенство. Источником зла Ибн Ади считает низшую, вожделеющую часть души, хотя и средняя, гневливая, также способна вызвать проявление отрицательных

качеств в человеке. Помимо контроля разума, большую роль в воспитании похвальных черт характера имеет привычка, а, следовательно, окружение, в котором человек воспитывается с детства. В отличие от других авторов этого направления, Ибн Ади не систематизирует похвальные и отрицательные качества в соответствии с тремя частями души, а дает их список, который у него довольно близок к тем, которые характерны для выделявшихся в мусульманской этике.

Блестящий ученый, астроном, философ Насир ад-Дин ат-Туси, известный своими исмаилитскими симпатиями создает собственный труд по этике на персидском языке, получивший название «Ахляк-и Насири» («Насирова этика») по имени покровительствовавшего ему исмаилитского правителя Гулистана. По признанию автора, целью сочинения служит переложить на персидский «Исправление нравов» Мискавейха. Ат-Туси различает абсолютное и относительное благо и отождествляет благо с совершенством. Счастье человека Аристотель, а также его предшественники - Пифагор, Сократ, Платон рассматривали, по ат-Туси, как результат развития четырех добродетелей: мудрости, мужества, воздержанности и справедливости. Эти добродетели связаны исключительно с душой, а не с телом. В отличие от своего предшественника, ат-Туси включает в сферу этического философствования домоводство и политику. Правитель, согласно ат-Туси, возглавляет иерархию совершенства, получает божественное вдохновение и является законодателем; в этих тезисах явно отразились шиитско-исмаилитские симпатии ат-Туси.

Наиболее ярким пропагандистом «философского образа жизни» - своеобразного сократического идеала является Абу Бакр ар-Рази (ум. ок. 925). Считавший Платона величайшим философом, он в «ат-Тыбб аруханий» («Духовное врачевание»), своем наиболее известном сочинении по этике, занимает платонические позиции, утверждая трехчастное деление души и выступая с резким осуждением гедонизма. Ар-Рази пишет, что Платон различал разумную (божественную), гневливую (животную) и вожделеющую (растительную) души, из которых две последние созданы ради первой - той, которая единственная способна обеспечить освобождение души из-под власти тела. Цель духовного врачевания - посредством доказательств «выровнять» (та'диль) все три части души. Вполне в согласии с Платоном ар-Рази определяет удовольствие как «возвращение к природе», к гармонии, нарушение которой и является страданием. Поскольку это так, беспредельное удовольствие невозможно, и гедонисты стремятся обрести несуществующее. Подлинной целью человека должно быть руководство ра-

зумом, а подлинный идеал представлен фигурой мудреца, обретшего совершенство в искусстве аподиктического доказательства (бурхан) и в главных науках - математике, физике и философии. Мудрец неуязвим для печаля и заботы (гамм), поскольку понимает бренность мира и свободен от страстей и привязанностей.

Вопросы для повторения

1. Как возникла религия буддизм?
2. В чем сущность культуры общения в буддизме?
3. В чем сущность культуры общения в христианстве?
4. Основы культуры общения в исламе
5. Связь между религиозными и светскими функциями в мусульманской этике.
6. Понятие совершенного поведения в мусульманской культуре общения.
7. Связь мусульманской этики с античностью
8. «Философский образ жизни» по ар-Рази.

Литература

1. Коран, М. МНПП «Буква», 1991 5.
2. Ислам, краткий справочник, Наука, М. 1983
3. Библия. Книги Ветхого и Нового Завета.
4. Марченков В.Г. Начала православия. М.: Петит,1991.
5. Кашгари Мухаммед. Кодекс приличий на Востоке. Т., Камалак,1991
6. Имам аль-Бухари. Хадис. Т., Фан, 1998.
7. История этических учений: Учебник / Под ред. А.А. Гусейнова. - М.: Гардарики, 2003.

ГЛАВА 4. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

§ 4.1. Этическая основа делового общения Востока

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может, как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет читателю не только осознать те, часто скрытые от первого взгляда, проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

Этика (от греч. ethos – обычай, нрав) – учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. moralis – нравственный) – это система этических ценностей, которые принимаются человеком. Мораль – важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом вре-

мени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с с у щ и м, с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является» противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного»

В этом противоречии между должным и сущим заключена и *противоречивая сущность мотивации общения* (в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, – ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Общение – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от «недоразвитых в нравственном смысле существ» и от «сверхчеловека». Поэтому «тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством»

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта - оно не имеет само-

довлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений – это, прежде всего, получение максимальной прибыли.

С учетом всего сказанного *этику делового общения можно определить как* **совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.** Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе (обществе «механической солидарности» по Эмилю Дюркгейму), основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличностных отношениях, основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция* и *обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Отличительной особенностью этого типа общности является то, что здесь еще нет того разрыва между этическими нормами делового общения и общими представлениями о нравственной жизни, который появится в обществе с развитыми рыночными отношениями. Общие нормы морали являются здесь и нормами делового общения. По большей части они еще не отделяются друг от друга и не противопоставляются друг другу, подобно тому, как деловая жизнь не противопоставляется личной жизни. Но и тогда, когда в рамках традиционного общества возникают частные и корпоративные интересы, общие нормы нравственности все еще продолжают играть главную роль.

В условиях отсутствия товарного фетишизма и всеобщего отчуждения хорошее выполнение самого дела рассматривается как нравственный долг и служит основным способом самоутверждения личности. Человек традиционного общества еще не выработал в себе рабскую психологию и не гнет спину, стараясь во всем угодить своему начальнику, ибо этические ценности имеют здесь самодовлеющее значение.

Такие понятия, как справедливость, честь, достоинство, свобода, ответственность имеют здесь экзистенциальный жизненно важный для человеческого существования смысл и наполнены не абстрактным, а реальным жизненным содержанием. За утверждение *этих* ценностей люди часто

жертвовали своей жизнью. Пафосом этого типа общения могут служить слова Мартина Лютера: «На том стою и не могу иначе».

Такой характер этики делового общения мы обнаруживаем уже в Древней Индии. Все человеческое поведение и общение, в том числе и в деловой сфере, подчинено здесь высшим (религиозным) ценностям. Человек этого общества должен «не обращать внимания на то, что другие люди скажут или подумают о нас, или сделают; идти на работу так же, как солдаты идут на сражение, не заботясь о последствиях; расценивать хорошую репутацию, честь, имя, удобные обстоятельства, комфорт, людские привязанности как ничто, если религиозное обязательство потребует пожертвовать ими».

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводится в деловом общении и древнекитайского общества. Не случайно знаменитый *Конфуций* (551–479 до н.э.) именно долг, справедливость, добродетель ставит на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставляет их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж («цзюнь-цзы») сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду». С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду»[2].

Конфуций (в литературе часто именуемый Кун-цзы – учитель Кун) был одним из первых, кто сформулировал в отрицательной форме категорический императив поведения, имеющий универсальное значение и применимый, в том числе и в деловом общении: «не делай другим того, чего не пожелаешь себе».

Положительная форма этой классической формулировки дана Иммануилом Кантом. Однако у Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этики общения и делового поведения. Прежде всего, они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения. Приведем некоторые из них, весьма достойные того, чтобы над ними поразмышлять.

• «Правитель должен быть правителем, а подданный – подданным, отец – отцом, а сын – сыном».

• «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».

• «Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

• «Слушаю слова людей и смотрю на их действия».

• «Держать два конца, но использовать середину».

• «Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий».

• «Вести сражения необученных людей, значит бросать их».

• «Благородные мужи при разногласии находятся в гармонии; у малых же людей гармонии не может быть и при согласии».

• «Когда не говорите с тем, с кем можно говорить, то упускаете таланты, когда не говорите с тем, с кем говорить нельзя, то тратите слова напрасно. Но умный никого не упускает и не тратит слов напрасно».

• «Рядом с благородным мужем допускают три ошибки: говорить, когда не время говорить, – это опрометчивость;

не говорить, когда настало время говорить, – это скрытость; и говорить, не замечая его мимики, – это слепота».

• «Благородный муж ... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит – думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ль его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться;

когда же гневается, думает об отрицательных последствиях; и перед тем, как что-то обрести, думает о справедливости».

• «Тот будет человечен, кто сможет воплотить повсюду в Поднебесной пять достоинств... Почтительность, великодушие, правдивость, сметливость, доброта. Почтительность не навлекает унижений, великодушие покоряет всех, правдивость вызывает у людей доверие, сметливость позволяет достигать успеха, а доброта дает возможность повелевать людьми».

• «Если для людей, которых заставили трудиться, выбирать посильный труд, то у кого из них возникнет злоба?»

• «Карать тех, кого не наставляли, значит быть жестоким;

требовать исполнения, не предупредив заранее, значит проявлять насилие; медлить с приказом и при этом добиваться срочности, значит наносить ущерб; и в любом случае скупиться при выдаче, оделяя чем-либо людей, значит поступать казенно».

• «Не зная ритуала, не сможешь утвердиться».

• «Когда не можешь сам себя исправить, то, как же будешь исправлять других?».

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении. На самом деле, разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины», – путь компромисса, который проповедовал учитель Кун, утверждая необходимость «Держать два конца и использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм «Слушаю слова людей и смотрю на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого, и т.д.

§ 4.2 Особенности этики делового общения Запада

Как и на Востоке, в Западной Европе древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470 - 399 до н.э.) говорит о том, что «кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь и там делает ошибки».

Однако в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения. При этом статус начальника рассматривается как более привилегированный, нежели подчиненного. Отсюда и этические нормы, такие, как справедливость, добро, благо и т.д., наполняются экономическим содержанием и приобретают также статусный характер. В этой связи Аристотель пишет: «Если исполняющий должность начальника нанес удар, то ответный удар наносить не следует, а если удар нанесен начальнику, то в ответ следует не только ударить, но и подвергнуть каре».

Важно отметить, что Аристотель уже совершенно определенно утверждает, что в основе делового общения лежит «потребность, которая все связывает вместе». При этом имеется в виду, прежде всего, экономическая потребность и экономический интерес, которые обусловливают экономический обмен между врачом, земледельцем, ремесленником, ткачом, строителем и т.д.

Соответственно этому и критерий нравственности в деловом общении перемещается в экономическую сферу. Так основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является *принцип «пропорционального равенства»*, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые – мало»

Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, *деловой прагматизм*. Этика бизнеса, этика рыночных отношений окончательно выдвигается на первый план и оставляет за собой все общечеловеческие, в том числе и религиозные ценности. Хотя окончательно избавиться от них она, конечно, не может.

Поэтому человек с «рыночным характером» (по определению Эриха Фромма) постоянно находится в состоянии противоречия, характеризуется раздвоенным сознанием. С одной стороны, вступая в деловое общение, он вынужден руководствоваться нормами морали, выработанными рынком, заботой о максимизации прибыли любыми средствами. С другой стороны, в качестве личности, живущей в обществе и конкретной социальной среде, он несет социальную ответственность перед ними и не может не учитывать общечеловеческие нормы морали и порядочности. С одной стороны, существующая рыночная реальность диктует ему поведение по принципу «не обманешь – не проживешь», «не подмажешь – не поедешь», «не пойманный – не вор», а с другой стороны, моральный долг требует от него выполнения таких заповедей, как «не кради», «не обмани», «возлюби ближнего, как самого себя». Таким образом, по реальное *противоречие нравственного сознания личности*, изначально присущее ей в условиях развитых рыночных отношений.

Попытка преодоления указанного противоречия нравственного сознания была предпринята в рамках *протестантизма* в период Реформации в XVI–XVII вв. И на определенное время в известной степени это ему удалось. Протестантизм внес много положительного в этику делового общения и достиг известных успехов в ее утверждении. С точки зрения протестантизма, верующие миряне должны относиться к делу с теми же этическими нормами и энергией, как они относятся к служению Богу. Само дело, профессия рассматривается как Божье призвание и святое дело.

До Реформации термин «профессия» употреблялся только применительно к священнослужителям. В языке протестантов оно впервые стало употребляться как любой род занятий, выполняемых квалифицированно и ответственно.

Поэтому и получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. Но при этом существует очень важное условие: оно должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются следующие: *честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров.*

Этика протестантизма и ее влияние на развитие капиталистического предпринимательства исследованы Максом Вебером в работе «Протестантская этика и дух капитализма». Под «духом капитализма» он имеет в виду «строй мышления, для которого характерно систематическое стремление к законной прибыли в *рамках своей профессии*».

Основной смысл и сущность идеи, которая «служила этической основой и опорой жизненного поведения предпринимателей нового стиля» является, по Веберу, то, что «деятельность, направленная внешне только на получение *прибыли,* стала подводиться под категорию «призвания», по отношению к которому индивид ощущает известное *обязательство*»

Протестантская этика как раз и предполагает, что в основу отношения к делу должна быть положена идея профессионального призвания, отказ во имя достижения успехов в своей профессии от многих других занятий. Эта идея, таким образом, предполагает значительный аскетизм в поведении и общении человека. Этот компонент духовной культуры и делового общения возник из духа христианской аскезы, требовавшей строго следовать правилам и морали своей веры.

Данная предпосылка успеха необходима и сегодня. Но, как замечает Вебер, различие состоит в том, что пуританин хотел быть профессионалом, мы же сегодня должны быть таковыми. Пуританин делал свое дело и вступал в деловое общение на основе своих собственных, внутренне ему присущих этических убеждений и ценностей. Мы же сегодня вступаем в деловое общение, отодвинув в сторону нравственные, в том числе христианские, идеалы, которым на каждом шагу противоречат цели и характер деятельности и общения.

Такой ход событий предвидел Вебер, который писал, что по мере того, как ценности протестантской этики начали преобразовывать мир

«внешние мирские блага все сильнее подчиняли себе людей и завоевали, наконец, такую власть, которой не знала вся предшествующая история человечества.

В настоящее время, по его словам, дух аскезы ушел из «мирской оболочки». Победивший капитализм перестал нуждаться в христианской опоре, и протестантской этике «и лишь представление о «профессиональном долге» бродит по миру, как призрак прежних религиозных идей». «В настоящее время, – заключает он, – стремление к наживе, лишенное своего религиозно-этического содержания, принимает, где оно достигает своей наивысшей свободы, а именно в США, характер безудержной страсти, подчас близкой к спортивной»

Правда Вебер еще сомневался в том, что безудержное стремление к наживе окончательно отодвинет в сторону этику. Хотя он и предполагал, что обретут истину слова: «Безудержные профессионалы, бессердечные сластолюбцы – и эти ничтожества полагают, что они достигли ни для кого ранее недоступной ступени человеческого развития».

К сожалению, сбылись именно худшие предположения мыслителя. Наиболее пессимистические прогнозы, сделанные им в начале века, были подтверждены и углублены такими блестящими исследователями капитализма, как Карен Хорни, Эрих Фромм и др.

В их работах убедительно показано, что современный «развитой капитализм» (Э. Фромм) на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли. При этом в деловом общении утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личности. Поскольку при рыночной ориентации человек рассматривает свои силы и возможности как товар, отчужденный от него и предназначенный для продажи, то на место чувства идентификации зрелой и здоровой личности, которое можно передать словами «Я есть то, что я делаю», заступает чувство униженной конформистской личности, действующей по принципу «Я таков, каким вы хотите меня видеть»

Это противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и во-

обще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе *не нужна*. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, – любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег», всячески приспосабливаясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизм», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтического поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтическим поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Примером неэтического поведения, ставшим почти классическим, является действие фирмы «Форд Мотор», которая возражала против изъятия модели «Пинто» из производства или перепроектирования ее топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Суть дела состояла в том, что в 1978 г. три женщины сгорели заживо, когда «Пинто», в которой они находились, получил удар сзади и бак с бензином взорвался. Между тем компании «Форд» было известно о технических недостатках бензобака, и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи, обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежный бензобак. И компания переступила нормы морали.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятий. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас исполь-

зуют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2 Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается нужным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и, в конце концов, более эффективным, так как предприятие-компонент общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то, во всяком случае, социальными и нравственными издержками, как для предприятия, так и для социальной среды.

Поэтому, рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует, по нашему глубокому убеждению, присоединиться не к Никколо Макиавелли, проповедовавшему «освобождение» политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что «честность – лучшая политика».

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия – между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие

принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, **поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.**

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Предлагаем вашему вниманию для размышления и обсуждения 14 затруднительных с этической точки зрения ситуаций, приводимых Филиппом Котлером, в которые может попасть специалист по маркетингу, вступающий в деловое общение.

При этом если во всех случаях он остановит свой выбор на действиях, дающих сиюминутный эффект, его поведение можно будет, пожалуй, считать безнравственным и аморальным. Если же он не предпримет ни одного из таких действий, то может оказаться несостоятельным как управляющий и постоянно испытывать удручающее чувство внутреннего морального напряжения. Поэтому совершенно очевидно, что управляющий должен выработать необходимый свод этических принципов, которые смогут помочь ему в моральной оценке каждой ситуации и решении проблем – насколько

далеко можно зайти в деловом общении, не переступая этических норм. Эти трудные нравственные ситуации следующие:

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно вы познакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями. Как вы поступите?

2. Ваш научно-исследовательский отдел усовершенствовал один из выпускаемых фирмой товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт. Как вы поступите?

3. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры сумеют уговорить покупателей приобретать более дорогие модификации. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта. Как вы поступите?

4. Вы беседуете с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей фирме, и считаете, что ее можно взять на работу. Она с удовольствием расскажет вам обо всех планах конкурента на предстоящий год. Как вы поступите?

5. У одного из наших дилеров на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество запродаж теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите?

6. Есть шанс привлечь крупного клиента, который будет много значить и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Вам помощник советует послать этому агенту на дом цветной телевизор. Как вы поступите?

7. Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой фирмы будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве товара. Вы без труда можете послать на этот прием своего соглядатая, чтобы узнать о нововведении. Как вы поступите?

8. Вы изо всех сил стараетесь добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров о запродаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

9. Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для вашего нового товара. Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая кампания (Б) использует сексуально-чувственные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывающая раздражение, но она наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: В, Б и А. Как вы поступите?

10. Являясь вице-президентом по маркетингу пивоваренной компании, вы узнаете, что в одном из самых прибыльных для вас штатов собираются поднять возраст официально разрешенного потребления спиртных напитков с 18 лет до 21 года. Вам предложили присоединиться к другим пивоварам, организующим лобби против законопроекта, а также сделать определенные денежные взносы. Как вы поступите?

11. Вы хотите опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента - Предлагается провести эти интервью якобы от имени некоего несуществующего безобидного Института по исследованию маркетинга. Как вы поступите?

12. Вы выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Ваш помощник подсказывает, что сбыт, пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды. Как вы поступите?

13. Вы беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Как вы поступите?

14. Вы управляющий службой сбыта в фирме, торгующей энциклопедиями. Обычно коммивояжер – торговец энциклопедиями проникает в дом под предлогом якобы проведения опроса. Окончив опрос, он переключается

на выполнение своей коммерческой задачи. Метод этот представляется чрезвычайно эффективным и применяется большинством конкурентов. Как вы поступите?

Однако, несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими в бизнесе. Помните, что:

• В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей.

• Когда идет речь об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот.

• В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе.

• Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих.

• Когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив поведения – «начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: **«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».** В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: *«Чего не пожелаешь себе, того не делай другим «*. Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: *«сверху вниз»* (руководитель-подчиненный), *«снизу-вверх»* (подчиненный-руководитель), *«по горизонтали»* (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

Этика делового общения «сверху вниз». В деловом общении «сверху вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувству-

ют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне *формируются* в первую очередь *нравственные эталоны* и *образцы поведения*. Отметим некоторые из них.

• Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

• При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

• Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

• Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

• Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

• Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

• Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

• Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

• Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

• Соблюдайте принцип распределительной справедливости:

чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

• Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

• Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

• Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

• Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно, так или иначе, узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

• Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

• Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего, два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец».

Приказ. Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она, по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые

могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но, тем не менее, она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Этика делового общения «снизу-вверх». В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

• Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

• Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы?» и т.д.

• Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

• Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет» Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

• Будьте преданы и надежны, не будьте похожи на подхалимов. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, ею поступки нельзя предвидеть.

• Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель потом случае теряет авторитет и достоинство.

• Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

• Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

• Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

• Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

• В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

• Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных – ведь

по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

• Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

• Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

• Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то и пожнешь.

• Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

• Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

• Старайтесь слушать не себя, а другого.

• Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно выплывет наружу и встанет на свои места.

• Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

• Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Тест на этику поведения в организации. Большинство из приведенных рекомендаций, норм и принципов этики делового общения широко приняты и достаточно стандартны. Однако в реальной жизни многие ситуации делового общения и поведения весьма противоречивы и их нелегко квалифицировать с точки зрения «морально-аморально», «правильно-неправильно». Выбор поведения и способов общения часто обусловлен наличием разнородных факторов ситуации и особенностями личности. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, которые ожидают в общении делового человека, воспользуемся следующими тестом.

Повышение уровня этики делового общения. Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения, как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующие:

разработка этических нормативов на предприятии, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – **установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений**. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных неразрешимых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового

общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятий «этика», «общение», «деловое общение», «этика делового общения».
2. Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.
4. Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении?
5. Назовите основные принципы этики делового общения «сверху вниз» (между руководителем и подчиненным).
6. Назовите основные принципы этики делового общения «снизу вверх» (между подчиненным и руководителем).
7. Назовите основные принципы этики делового общения «по горизонтали» (между коллегами).
8. Каковы средства и способы повышения уровня этичности делового общения?

Литература

1. *Аристотель.* Никомахова этика // Соч. в 4-х т. Т. 4 – М-: Мысль, 1983.
2. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма//Избр. произв.: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990.
3. *Бенедиктова С. И.* О деловой этике и этикете. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. *Конфуций.* Лунь-юй// Древнекитайская философия: Собрание текстов в 2-х т. Т.I – М.: Мысль, 1972.
5. *Крижанская Ю.С., Третьяков В. П.* Грамматика общения – Л.: ЛГУ, 1990.
6. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
7. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. – М.: Автор, 1993.

§ 4.3. Культура делового общения

Для кого-то источником самоутверждения может выступать любимое внепрофессиональное занятие или хобби, например, коллекционирование различного рода предметов, огородничество, рыбалка, разведение всевозможных живых существ и т.д. Частным случаем хобби можно считать общественную работу, когда человек посвящает свое свободное время соци-

альную значимой деятельности, мотивируемой нравственно-религиозным или политическим идеалом. Далее, возможны случаи, когда индивид, не добившись успеха в вышеназванных формах деятельности, пытается решить проблему самоутверждения не вполне естественным образом: он как бы строит свою, искусственную среду обитания, исключающую его зависимость от положительных импульсов извне. Поведение такого рода типично для наркоманов и алкоголиков. Вместе с тем, «снятие» проблемы, иллюзия самодостаточности личности на уровне субъективного восприятия может быть достигнута не только путем употребления наркосодержащих препаратов, но и регулярным выполнением целого комплекса специальных физических упражнений. В частности, йога и ушу не дают оснований сомневаться в том, что соматическое состояние не только детерминирует сознание индивида, но и активно участвует в формировании его самооценки.

А теперь представим ситуацию, в которой ни один из вышеназванных факторов «не сработал». Как, откуда и каким путем может получить личность жизненно необходимые для самоутверждения своего «Я» положительные импульсы? Ответ на поставленный вопрос дает открытый З. Фрейдом бессознательный защитный психологический механизм, получивший название *инфантилизма* (от лат. инфант – ребенок). Суть инфантилизма заключается в том, что человек как - бы снимает с себя ответственность за свою судьбу и делегирует свои права реальному или вымышленному лицу. Аналогия с ребенком здесь вполне уместна, так как малыш психологически чувствует себя более комфортно, чем взрослый. Он гораздо более стрессоустойчив, поскольку неосознанно перекладывает на взрослого принятие жизненно важных для него решений. Рассмотренный выше механизм самоутверждения личности в высшей степени характерен для верующих людей. Люди, потерпевшие житейское поражение в этом мире, немощные из-за болезней или преклонного возраста, чаще других обращаются к Богу, передоверяя Ему ответственность за свою дальнейшую судьбу. При этом Бог как бы выполняет функции отца по отношению к маленькому ребенку, а постоянные молитвы служат средством общения с ним.

Наряду с вопросом об источниках формирования индивидуального самосознания, факторах данного процесса, предстоит выяснить, как, в каких формах наше «Я» проявляет себя в повседневной действительности. Здесь можно выделить, по крайней мере, два аспекта проблемы.

1) Каждый акт нашего самосознания, любое состояние нашего «Я» предполагает наличие трех компонентов:

2) Не следует забывать, что эти три компонента проецируемы, соотносимы не только с внешним миром, но самим «Я» как таковым. В этом случае можно говорить о том, что у каждого психически нормального индивида существует не одно, а целых **три «Я»**: ***«Я», «Я» – образ, Имидж, Реальное «Я»***

У некоторых, конечно, бывает и больше, но это уже интересно не психологу, а психиатру.

«Я» - образ – это то, что мы о себе думаем, наше знание о самом себе. У нормального человека это знание обязательно является положительным, т. е. мы думаем о себе чаще всего лучше, чем мы есть на самом деле. Самооценка здесь носит осознанный характер и выступает в форме самоуважения.

Реальное «Я» – это то, что мы есть на самом деле. Здесь на первом плане уже не знание, а оценка, причем, как правило, не осознаваемая и не всегда положительная, часто формируемая в раннем детстве. В последнем случае мы имеем дело с комплексом неполноценности (идея немецкого психолога Адлера) как следствие неполной семьи, маленького роста, физических недостатков и т д. Это неосознанное чувство движет человеком сильнее, чем осознанная оценка, «Я» - образ и приводит, если можно так выразиться, к сверхнормальному стремлению к самоутверждению либо в форме неограниченной власти – Наполеон, Гитлер, либо в форме жертвенного служения человечеству – Ганди, Толстой. Вся энергия у этих людей уходила на достижение великой цели во имя, как они считали, великой идеи, а потому никто из них не был счастлив в личной жизни.

Если в реальном «Я» волевой компонент выступает неосознаваемой причиной жизненных устремлений, то в рамках «Я» - образа он чаще порождает не конкретные действия по реальному самоутверждению и самосовершенствованию, а идеализированные размышления о том, кем я могут стать, если когда-нибудь этого захочу, (упрощенный вариант – буду ежедневно делать зарядку, брошу курить и т.д.).

Проблема соотношения «Я» - образа и реального «Я» имеет ярко выраженный прикладной аспект, существенно значимый с точки зрения повседневного делового общения. Иными словами, поскольку они не совпадают, то, как измерить реальное «Я», т. е- действительное, а не воображаемое отношение человека к нам либо к интересующей нас проблеме?

Измерение установок, т. е. реального, но не осознаваемого отношения человека к какой-либо конкретной жизненной проблеме, осуществляется

при помощи косвенных и прожективных вопросов. Последовательный перечень подобных вопросов, с разной степенью интенсивности установки, именуется *шкалой*. Так, например, если ученого интересует реальное, а не воображаемое отношение к неграм, он не будет спрашивать «в лоб»:

Как вы относитесь к неграм? А попросит ответить на следующие вопросы: Хотели ли бы Вы жить с неграми в одном городе? Хотели бы Вы жить с неграми на одной улице? Хотели бы Вы жить с неграми в одном доме ... и т.д.

Термин *«имидж»* придумали политики, понимая под этим умение управлять теми впечатлениями, которые возникают по нашему поводу у других людей. Есть даже специальная профессия «имиджмейкеры», т. е. создатели имиджа, услугами представителей которой наряду с политиками широко пользуются артисты. В отличие от других сторон нашего «Я», это как бы «Я» внешнее: как человек себя подает, какое впечатление он производит на окружающих. Умение произвести необходимое впечатление особенно значимо при кратковременных контактах. Актерство и дипломатия в данном случае необходимы, но их недостаточно, поскольку имидж «считывается» за считанные секунды и происходит это бессознательно, прежде всего, по внешнему облику другого человека. Женщины лучше мужчин управляют своим имиджем, поскольку привыкли следить за своей внешностью.

Итак, каждый человек как бы формирует свой внешний образ он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Прежде всего, это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том представляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Интересно отметить, что в вагоне электрички, при наличии свободных мест, пассажиры обычно очень разборчивы в выборе попутчиков с точки зрения их внешнего вида.

Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у ко-

го чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, упругая, стремительная и энергичная походка.

И, наконец, нельзя не учитывать роль такого фактора, как запах. Его роль в сознании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например для банков и супермаркетов.

Учет перечисленных выше внешних индикаторов позволяет выглядеть сильным и привлекательным, позволяет при первом знакомстве сформировать положительный имидж, заложить основу для успешного делового общения в будущем.

Изучение особенностей группового и индивидуального поведения не может быть успешным без учета общего культурно-исторического фона, именуемого ***макросредой личности.***

Изучение макросреды личности предполагает выявление и анализ объективных факторов, в той или иной мере обусловливающих поведение индивида. Важно отметить, что детерминация может носить как непосредственный, так и опосредованный характер. Вместе с тем действие тех или иных факторов неоднозначно и зависит как от особенностей рассматриваемого исторического этапа, так и от степени вовлеченности отдельных индивидов в те или иные виды социальной деятельности.

Один из возможных подходов к проблеме культурно-исторического фона человеческого поведения предполагает его изучение на двух уровнях: глобальном и региональном.

Переход мирового сообщества на постиндустриальную стадию качественно изменил состояние макросреды личности. В частности, вместо традиционной конфронтации между Востоком и Западом все чаще говорят о противостоянии между богатым Севером и бедным Югом. Научно-техническая революция набирает силу сразу в ряде макрорегионов планеты. Существенные изменения наблюдаются в политической сфере: если раньше экономическое господство в мире находилось в прямой зависимости от накопленного страной капитала, материальных богатств, то в наши дни символом власти является контроль над энергоносителями и мировыми информационными сетями.

Глобальной тенденцией развития современной макросреды следует считать переход средств массовых коммуникаций на принципиально новый уровень манипулирования сознанием масс. Благодаря телесериалам, рекламным роликам, развлекательным программам, компьютерным играм и

т.д. современный обыватель одновременно живет как бы в двух мирах: реальном и вымышленном, виртуальном.

Массированный поток специально отобранной информации, в первую очередь политической и торговой рекламы, приводит к утрате индивидуальности отдельной личностью, ее одномерности, стандартизации материальных и духовных потребностей. Современный маркетинг не ограничивается изучением спроса, но активно формирует его в интересах производителя.

На региональном уровне, наряду с уже рассмотренными средствами массовой информации, *на человеческое поведение наиболее активно влияют следующие факторы макросреды:*

демографический – плотность населения, динамика рождаемости и смертности, продолжительность жизни, миграционные процессы и т.д.;

природно-экологический, в том числе размеры территории, климат, запасы полезных ископаемых, особенности экологической обстановки и т.д.;

научно-технический фактор – этап в развитии научно-технического прогресса, используемые технологии, уровень компьютеризации и т. д.;

экономический, включая уровень и структуру доходов, темпы инфляции, безработицу и т. д.;

политико-правовой, предполагающий рассмотрение господствующего политического режима, официальной идеологии,

принятой системы законов и степени их соблюдения, положения в области соблюдения прав человека и т.д.;

социокультурный – обычаи, традиции, господствующая форма религии, национальная психология.

Не менее существенную роль в детерминации человеческого поведения в деловом общении играет *микросреда личности* – та часть социальной среды, с которой непосредственно взаимодействует личность в процессе социальной деятельности. Здесь важно выделить два момента: а) личность испытывает воздействие в непосредственной или опосредованной форме всех без исключения элементов социальной среды, но главным образом взаимодействует именно с микросредой; б) существенным отличием микросреды является наличие не только прямых, но и обратных связей между личностью и ее окружением.

Иными словами, **микросреда – это, прежде всего, поле активной социальной деятельности личности, объективная совокупность мате-**

риальных и идеологических факторов, с которыми личность непосредственно взаимодействует в процессе общения с другими людьми. Социальные по своей природе отношения в условиях микросреды выступают в форме межличностного взаимодействия, строящегося на основе либо кооперации, сотрудничества, либо соревнования и конфронтации.

«Неформальные», межличностные отношения не следует рассматривать как самостоятельный вид отношений, поскольку они представляют собой своеобразную психологическую форму проявления реально существующих экономических, политических, правовых и других отношений между людьми. Безусловно, половозрастные, индивидуально-психологические особенности, неповторимый социальный опыт конкретного индивида накладывают определенный отпечаток на предпочитаемую модель общения, но в любом случае, эти отношения остаются по своей природе социальными, так как обусловлены вполне конкретными условиями личностного бытия, происходят в рамках определенных социальных групп.

Социальная группа – важный элемент микросреды, опосредующий детерминирующее воздействие общества на личность. Следовательно, макросреда воздействует на личность как непосредственно, так и в опосредованной форме, через ее влияние на те социальные группы, в жизни которых индивид непосредственно участвует. Взаимодействие между личностью и обществом в рамках микросреды выступает в качестве взаимодействия индивида и социальной группы.

Социальная группа – это более или менее устойчивая конкретно- историческая общность людей, в которой личность реализует свою предметно-деятельную сущность. Участие личности во многих видах социальной деятельности определяет ее принадлежность к самым различным социальным группам. Ее ближайшее социальное окружение составляет семья, учебная группа, трудовой коллектив, соседи, группы по интересам и т.д. Общим для всех этих групп является совместная деятельность людей, направленная на достижение общих целей, предполагающая определенную согласованность действий на основе обмена информацией и существования специальных средств контроля над выполнением отдельных функций. Обусловленность объективно существующей структурой общественных отношений и относительная самостоятельность составляют отличительные черты социальной группы.

С одной стороны, внутренняя структура социальной группы является отражением общих условий социальной среды. Любая социальная группа

прямо или косвенно связана с воспроизводством тех или иных элементов материальной и духовной культуры общества, зависит от его социально-классовой и этнической структуры, господствующих политических идеалов и нравственных ценностей.

С другой стороны, ей свойственна автономность, поскольку общие социальные условия существуют здесь в форме особенных условий личностного бытия, преломляются в конкретной идейной и нравственной атмосфере группы.

Решающая роль в детерминации человеческого поведения в рамках микросреды принадлежит рабочей группе. Именно здесь происходит разрешение противоречия между индивидуальными и общественными интересами, устанавливаются реальные границы и условия социальной деятельности, формируется вполне определенный тип личности. Означает ли это, что микросреде принадлежит решающая роль в детерминации человеческого поведения? Подобный подход к проблеме нельзя признать достаточно обоснованным. Прежде всего, потому, что само различие между макро- и микросредой личности как опосредованным и непосредственным социальным окружением личности является в определенной степени относительным. Высокая социальная мобильность, широкие возможности в обогащении социального опыта – существенная особенность самореализации личности в рамках современного общества, которой не следует пренебрегать. Как справедливо заметил известный специалист в области социальной психологии Б.Д. Парыгин, «то, что сегодня для того или иного индивида является макросредой, то есть средой, выходящей за рамки повседневного существования, общения, завтра может превратиться в важнейший фактор его личностной эволюции...»

Не менее устойчивой тенденцией современного, исключительно динамичного общества является неуклонный рост непосредственных контактов между личностью и макросредой. Воспринимаемая информация существенно дополняет сведения, получаемые в процессе делового общения с окружающими людьми. В ряде случаев подобное замещение приводит к тому, что некоторые социальные группы, например, семья, утрачивают информативные функции в отношении своих членов. Подобная тенденция приводит к нивелировке личности, постепенному вытеснению «местных», т. е. профессиональных и групповых черт из социально-типических черт личности. По мере внедрения рыночных отношений микросреда личности все чаще становится причиной уже не социальных, а скорее индивидуаль-

ных различий, обусловливает скорее ф о р м у проявления социально-типического, а не его содержание.

Анализ причинно-следственных связей, детерминации человеческого поведения в деловом общении предполагает выявление социально-психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействий между нашим «Я» и социальной средой личности.

Как, каким образом мы воспринимаем окружающий мир, что происходит на этапе между формированием образа конкретной деловой ситуации и последующим ролевым поведением?

Процесс отражения конкретных социальных явлений связан с формированием в сознании индивида субъективных, чувственных образов объективной реальности. Казалось бы, здесь все достаточно просто: вижу объект *А* - формируется образ о; вижу объект *В* – формируется образ *в*, вижу объект *С* – формируется образ *с* и так далее. В действительности же процесс отражения социальных объектов проходит несколько иначе. Поскольку в повседневном общении личность постоянно сталкивается с повторяющимися ситуациями, совокупностями взаимосвязанных социальных явлений, достаточно нам увидеть объект *А*, как в сознании автоматически выстраивается вся цепочка образов *а – в–с*. Так, например, близкого нам человека мы узнаем на большом расстоянии только по одному признаку – его походке.

Наиболее существенные с точки зрения ориентации в реальных жизненных ситуациях целостные образы социальных явлений именуются *знаковыми системами, или значениями*. Усвоенные индивидом значения играют роль эталонов, регуляторов поведения.

Частным видом значений являются ***социальные стереотипы***. Социальные стереотипы - это матрицы, образцы восприятия и поведения для наиболее часто повторяющихся ситуаций. Социальные стереотипы поддаются классификации. Так, например, можно выделить этнические и религиозные, профессиональные, идеологические, возрастные и другие стереотипы.

Основной набор поведенческих стереотипов формируется в процессе социализации личности под воздействием макро- и микросреды, коллективного и индивидуального опыта, обычаев и традиций. Причем решающая роль здесь принадлежит внешним источникам социального знания, а не познавательной активности нашего «Я».

Социальные стереотипы играют огромную роль в повседневном общении благодаря целому ряду своих особенностей.

1) Они как бы предопределяют восприятие конкретной жизненной ситуации, поскольку мы постигаем окружающую нас социальную действительность не напрямую, а опосредованно, Через призму сложившихся в нашем сознании или усвоенных извне социальных стереотипов. Показательным в этом отношении является эксперимент, проведенный известным психологом А.А. Бодалевым. В ходе эксперимента группе взрослых испытуемых были показаны несколько фотографий. Участники эксперимента, видевшие каждую фотографию в течение пяти секунд, должны были воссоздать образ человека, которого они только что видели. Показу фотографии предшествовала установка на определенный стереотип – характеристика изображенных на ней людей. Например, говорили «Сейчас вы увидите «портрет преступника» или «портрет героя» и т.д. Под влиянием предложенной установки оказались 35,3% испытуемых, не испытывали его заметного влияния – 54%, активно сопротивлялись предлагаемому стереотипу 10,7%. Вот какие портретные характеристики были даны молодому человеку, изображенному на фотографии: «Этот зверюга понять что-то хочет. Умно смотрит и без отрыва. Стандартный бандитский подбородок, мешки под глазами, фигура массивная, старющая, брошена вперед (установка на стереотип «преступник»).

«Молодой человек лет 25–30. Лицо волевое, мужественное, с правильными чертами. Взгляд очень выразительный. Волосы всклочены, небрит; ворот рубашки расстегнут. Видимо, это герой такой-то схватки, хотя у него и не военная форма (одет в клетчатую рубашку)- (установка – «герой»)

Полярность суждений об одном и том же человеке объясняется тем, что фотография сама по себе малоинформативна и участники эксперимента вынуждены воспроизводить признаки предложенного стереотипа,

2) Социальный стереотип «экономит мышление» за счет обезличивания и формализации общения. Идентификация с уже известным образцом предопределяет стандартную реакцию, позволяет использовать уже знакомую модель ролевого поведения, действовать как бы автоматически. Именно по этой причине официальное общение с незнакомыми и малознакомыми людьми происходит больше по стереотипу. Так, например, у каждого более или менее опытного продавца формируется набор стереотипов покупателей типа «внимательный» – «рассеянный»; «придирчивый»;

«вежливый» – «хамоватый» и т.д., что позволяет продавцу, не задумываясь, вести себя соответствующим образом.

3) Каждый социальный стереотип включает в себя описание, Предписание и оценку ситуации, хотя и в разной пропорции, что вполне соответствует компонентам человеческого «Я».

4) Стереотипы очень стойки и зачастую передаются по наследству, от поколения к поколению, даже если далеки от реальности. Сюда можно отнести, например, свойственную многим веру в доброго царя (президента), который разом решит все «Проблемы и сделает нашу жизнь лучше.

И, наконец, чем дальше мы от социального объекта, тем в большей степени попадаем по влияние коллективного опыта и, следовательно, тем резче и грубее социальный стереотип. В качестве примера можно сравнить расхожее мнение о женщинах легкого поведения и отношение к ним сотрудников милиции, вынужденных по долгу службы регулярно с ними общаться: их оценка представительниц этой профессии более объективна.

Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами. Рассматриваемые ниже приемы активно используются средствами массовой информации для формирования общественного мнения и, вместе с тем, не безынтересны с точки зрения практики делового общения.

• *Навешивание ярлыков:* человека «подгоняют» под стереотип типа «демагог», «популист», «бабник», «пьяница» и т.д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективными оценками.

• *«Блистательная неопределенность»*, использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывающих положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «демократия», «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т.д. Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!»

• *Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект. Сюда относятся суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся»..., «все единодушно поддерживают...» и т.д. Для делового общения подходят аргументы типа «в коллективе есть мнение...», «коллектив считает, что...».

• *Перенос:* использование старых символов, уже имеющих определенную ценность. В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах:

а) персонифицированном – ссылка на конкретное руководящее лицо;

б) обезличенном – «Там знают!»; «Сам в курсе»; «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому.. », «Обсуждаем проблему и тут зашел сам...» и т.д.;

в) использование цитат – еще Сократ говорил, что... «*Простонародность*», или «свой парень» имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для доминирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны – от поездок на работу общественным транспортом и рукопожатий на улице побывания деток и зимнего купания в пруду.

Интерсонификация общения, возникающая, благодаря стереотипам в ряде случаев не облегчает, а напротив, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных отношений. В переводе на язык социальной психологии известная метафора «встречают по одежке...» означает, что «встречают по стереотипу, а провожают - по уму!». Особенно актуальна эта проблема в системе отношений «руководитель - подчиненный».

Понятие «стереотип» впервые было использовано американским ученым Уолтером Липпманом и в переводе с греческого означает «твердый отпечаток».

Как сломать стереотип, нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как должность, а как личность? В подобной ситуации целесообразно использовать два приема. Первый прием, условно назовем его «ищите хобби», предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего, это политика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, здоровье и т.д. Иными словами, если удается найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень. В качестве примера вспомним экранизацию новеллы О' Генри «Деловые люди», герой которой грабитель неожиданно чистит дома хозяина, но вместо перестрелки дело закончилось совместной выпивкой, поскольку у обоих оказалась одинаковая болезнь. Однако следует иметь в виду, что этот прием эффективен только в том случае, если вы достаточно глубоко разбираетесь в данном вопросе, и ваш интерес является искренним.

Второй прием, достаточно подробно представленный в работе Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», гораздо примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его про-

ста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления его Имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность что вы очень высокого о нем мнения и хотели бы порекомендовать его услуги своим - знакомым, но не можете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*. Не имея возможности подробно остановиться на теоретических аспектах проблемы, выделим только наиболее важные моменты.

«Роль» – это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных – базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т.д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я». Единственное ограничение, которое налагается на нас, – это наша неспособность признать неограниченность наших возможностей. Вместе с тем, не нужно никаких усилий, чтобы смириться с поражением, ленивым созерцанием собственных неудач. Большинство проживает всю жизнь, так и не использовав возможность полного контроля над собственными чувствами, не отдавая себе отчета в том, что это единственное, что подвластно нашей воле.

Следовательно, необходимо постоянно развивать **позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования.** Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается. Есть только два типа проблем: проблемы, которые мы в состоянии решить, и проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим – лучше радоваться их продвиже-

нию и просить у них советов, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих нас людей. Они включают в себя как самооценку, так и оценку нами тех, с кем мы общаемся. Люди, негативно относящиеся к самим себе, имеют тенденцию в течение жизни накапливать отрицательные впечатления о собственной личности. Те, кто относится к себе позитивно, проявляют тенденцию к постепенному накоплению и усилению положительного самовосприятия.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим:

«Я хороший – ты хороший». Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают».

«Я хороший – ты плохой». Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

«Я плохой – ты хороший». Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо принимают, как варианты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

«Я плохой – ты плохой». Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы. Они ходят по замкнутому кругу и никуда не приходят.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе.

Вопросы для повторения

1. Перечислите факторы, детерминирующие человеческое поведение в деловом общении.
2. Как формируется наше «Я» и какова его роль в общении?
3. Что такое макро- и микросреда личности?
4. Расскажите об особенностях социальных стереотипов, приемах манипулирования ими в деловом общении.
5. Назовите приемы ломки стереотипов в процессе установления неформальных отношений.
6. В чем сущность «позитивного мышления»?
7. Перечислите базовые психологические установки нашего «Я» по отношению к окружающим.

Литература

1. *Асмолов А.Г.* Психология личности. – М.: МГУ, 1990.
2. *Буева Л.П.* Социальная среда и сознание личности. – М.: МГУ, 1968.
3. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Центр «Русская тройка», «Комета», 1990.
4. *Козлов Н.И.* Как относиться к себе и другим людям, или практическая психология на каждый день. – М.: Новая школа, 1994.
5. *Кон И.С.* Социология личности. – М.: Политиздат, 1967.
6. *Кузьмин Е.Г., Семенов В. Е.* (ред.). Социальная психология. – Л.: ЛГУ, 1979.
7. *Курс* практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. – Ижевск, 1996.
8. *Меллер К., Хегедаль П.* Качественный сервис через личностное развитие. – М.: Менеджер сервис, 1992.

ГЛАВА 5. КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

§ 5.1. Восприятие и понимание в процессе общения

Как только ни именовали человека: homo sapiens (человек разумный), и homo faber (человек производящий), и homo ludens (человек играющий). Думается, с не меньшим основанием его можно назвать homo communicans человек общающийся. Русский мыслитель *Петр Чаадаев* (1794–1856) остроумно заметил: «*Лишенные общения с другими созданиями, мы щипали бы траву, а не размышляли о своей природе*».

И он был прав, поскольку естественным способом существования человека является его связь с другими людьми, а сам человек становится *человеком* только в *общении*.

Хотя человеческое общение всегда лежало в основе социального бытия, прямым объектом психологического и социально-психологического анализа оно стало только в XX в.

В психологии *общение* определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера.

Наиболее простая модель общения может быть представлена следующим образом:



Заметим, что в качестве субъектов общения может выступать как индивидуум, так и группа. Если рассмотреть, по поводу чего и для чего люди общаются, и выделить все возможные функциональные ситуации, то оказывается, что таких ситуаций может быть четыре:

• цель общения - вне самого взаимодействия субъектов;

• цель общения – в нем самом;

• цель общения – приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения;

• цель общения – приобщение самого его (инициатора) к ценностям партнера.

Нас будет интересовать только первый вид общения – ***деловое общение,*** т.е. общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности.

В деловом общении предметом общения является ***дело:***



Производственное взаимодействие может и не быть по своей сути общением в том случае, если другой субъект выступает в качестве объекта. Например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту. В этом случае формой отношений является дисциплина – принцип строгого регулирования иерархического сопоставления управляющего и управляемого. Понятно, что управляемый лишен свободы действия, что, право принятия решения предоставлено управляющему субъекту и потому связь между ними асимметрична, монологична, а не диалогична.

Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это, значит, **уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними,** что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют. В данной главе предлагается анализ общения в единстве трех его сторон: об-

щение как восприятие, общение как коммуникация и общение как взаимодействие.

Проблема восприятия достаточно хорошо разработана в социальной психологии. Термин «социальная перцепция», т.е. *социальное восприятие*, впервые был введен американским психологом *Дж. Брунером* (р. 1915). Назвав восприятие «социальным», он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, что восприятие, как предметов, так и других людей зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Социальная значимость или незначимость объекта может восприниматься неадекватно. Так, к примеру, дети из бедных семей воспринимали размеры монеток больше их реальных размеров, а дети из богатых семей – наоборот, меньше.

Такой же деформации подвергаются и образы людей (эксперимент П. Уилсона по определению роста человека, которого последовательно представляли в разных студенческих аудиториях как лаборанта, преподавателя, доцента, профессора. Чем выше становился его социальный статус, тем более высоким он воспринимался).

Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии. **Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.**

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы

Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором – механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в *межгрупповом общении* относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Очень важно для правильного понимания роли стереотипа в восприятии то обстоятельство, что **любой социальный стереотип – это порождение и принадлежность группы людей, и отдельные люди пользуются им лишь в том случае, если они относят себя к этой группе.**

Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем *стереотипизации*. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост.

С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем, менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Образ партнера, который создается при знакомстве, – это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение. Наше общение строится существенно различным образом в зависимости от того, с кем мы общаемся. Для каждой категории партнеров есть как бы разные «техники» общения, выбор которых определяется характеристиками партнера. Поэтому наиболее важные в данной ситуации характеристики – это те, которые позволяют отнести Партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенно просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь проявляется вероятность ошибки. Эти ошибки восприятия Обусловлены, в частности, действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется

схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

Для того чтобы подействовал фактор превосходства, нам надо это превосходство сначала оценить. Как это сделать? По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном?

Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

• одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т.д.;

• манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

Информация о превосходстве обычно, так или иначе, «закладывается» и одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе или его ориентации на какую-то группу.

Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого носителя одежды и поведения, и для окружающих его людей. Понимание своего места в группе, в той или иной иерархии, а также положения других людей во многом определяют общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда существенно.

Действие *фактора привлекательности* при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т.д., т.е. опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

Например, в эксперименте учителям были предложены для оценки «личные дела» учеников и ставилась задача определить уровень интеллекта, планы на будущее, отношения со сверстниками.

Секрет эксперимента состоял в том, что для оценки давалось одно и то же дело, но с разными фотографиями – красивых и некрасивых детей. Красивые дети получили более высокую оценку своих возможностей.

Эти данные подтверждены и в эксперименте американского психолога А. Миллера, который, применив метод экспертных оценок, отобрал фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых. Затем он показал эти фотографии испытуемым. В их оценке красивые превосходили некрасивых по всем параметрам.

Итак: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем он кажется лучше во всех других отношениях; если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются. Но всем известно, что в разное время разное считалось привлекательным, что у разных народов свои каноны красоты.

Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать, прежде всего, не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности. И привлекательность – не что иное, как **степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.** Знаком привлекательности являются усилия человека выглядеть социально-одобряемым. Механизм формирования восприятия до этой схеме тот же, что и при факторе превосходства.

И, наконец, *фактор отношения к нам.* Он действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше, чем которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами.

Психологи, выявив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили их оценить эти мнения.

Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную

силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали. Важно, чтобы во всем было согласие, и тогда включается схема восприятия по фактору отношения к нам.

Задачей первого впечатления является *быстрая ориентировка* в ситуации. **Для людей как социальных существ, главное – определение вопроса о групповой принадлежности партнера.** Поэтому можно сказать, что первое впечатление почти всегда правильно. Ошибкой же является то, что стереотипизация вызывает определенную оценку и неизвестных еще пока свойств и качеств, что может привести к неадекватному общению в дальнейшем. В постоянном общении результаты первого впечатления продолжают действовать. Однако постоянное и длительное общение не может удовлетворяться тем списком приписываемых партнеру черт и свойств, которые сформировались при первом впечатлении.

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера – его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе. Психологическими механизмами восприятия и понимания при ***межличностном общении*** являются **идентификация, эмпатия и рефлексия.**

Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается *идентификацией* – уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях. Методика *Д. Карнеги* (1888–1955), изложенная им в книге «Как оказывать влияние на людей», основана на механизме идентификации.

Очень близки к идентификации *эмпатия*, т.е. понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Основоположник гуманистической психологии *К. Роджерс* (1902–1987) определял эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание».

Эмпатическое понимание возможно в отношении немногих, поскольку составляет тяжелую нагрузку для психики.

С точки зрения характеристики общения, как идентификация, так и эмпатия требуют решения еще одного вопроса: как будет тот, другой, т.е. партнер по общению, понимать меня.

Процесс понимания друг друга опосредован процессом рефлексии. В социальной психологии **под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению.**

Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т.е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. *Дж Холмсом,* который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Какие субъекты включены в общение? Дж. Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри:

1. *Джон, каков он есть сам по себе*
2. *Джон, каким он сам себя видит*
3. *Джон, каким его видит Генри.*

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуации:

4. *Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.*

Соответственно у Генри тоже четыре позиции.

Общая модель рефлексии представлена в учебнике по социальной психологии Г. Андреевой.

Есть два субъекта общения: *А* и *Б*. Между ними устанавливаются коммуникации:

$$А \longrightarrow Б \qquad\qquad Б \longrightarrow А$$

Кроме того, у *А* и *Б* есть представление о самих себе: у $А–А^1$, У $Б–Б^1$, а также представление о другом: у $А–Б^2$, у $Б–А^2$.

Взаимодействие в процессе общения осуществляется следующим образом: *А* (в качестве $А^1$) обращается к. $Б^2$, *Б* реагирует (в качестве $Б^1$) на $А^2$. Насколько это близко к реальным *А* и *Б*, еще надо исследовать, ибо ни *А*, ни *Б* не знают, что имеются несовпадающие с реальностью $А^1$, $Б^1$, $А^2$, $Б^2$, и при этом между А и $А^2$, *Б* и $Б^2$ нет каналов коммуникации. Ясно, что успех общения будет максимальным при минимальном разрыве в линиях - $А–А^1–А^2$ и $Б–Б^1–Б^2$. Если выступающий *(А)* имеет неверное представление о себе

($А^1$), о слушателях ($Б^2$), и главное, о том, как его воспринимают слушатели ($А^2$), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено.

Приближение всего этого комплекса представлений друг к другу – сложный процесс, требующий специальных усилий.

§ 5.2. Общение как коммуникация

Деловое общение – это, прежде всего, **коммуникация, то есть обмен информацией, значимой для участников общения.**

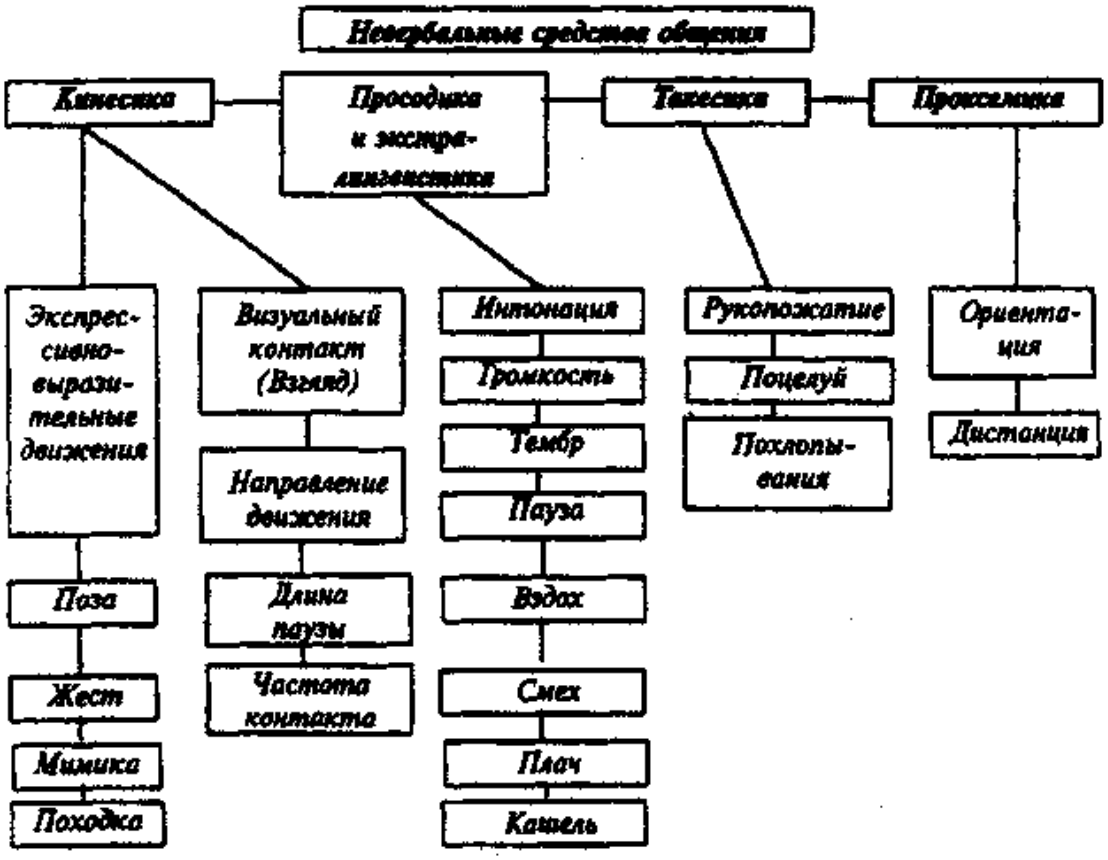
Коммуникация должна быть эффективной, способствовать достижению целей участников общения, что предполагает выяснение следующих вопросов: каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения; как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания и сделать коммуникацию успешной.

Все средства общения делятся на две большие группы: *вербальные (словесные)* и *невербальные*. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений» приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7%, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) – на 38%, а за счет невербальных средств – на 55%.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств. Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные ***классификации невербальных средств общения,*** к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.



Рассмотрим кратко основные невербальные средства общения.

Наиболее значимые невербальные средства – **кинесические средства – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.** К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится *мимике – движениям мышц лица,* которую недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15% информации.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных

эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В.А. Лабунской показали, что **все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций.**

Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное			Лицо застывшее		Лицо динамичное

И хотя каждая мина является конфигурацией всего лица, тем не менее, основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознаются эмоции радости, удивления, отвращения, гнева, сложнее – эмоции печали и страха.

С мимикой очень тесно связаны ***взгляд,*** или ***визуальный контакт,*** составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если мимика отсутствует.

Американскими психологами *Р. Экслайном* и *Л. Винтерсом* было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова,

– на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается, – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрим на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся плохо, а если слишком много, то это либо род вызова нам, либо хорошее к нам отношение.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Таким образом, не только экспрессия лицевая несет информацию о человеке, но и его взгляд.

Хотя лицо, по общему мнению, является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно 90 многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, поскольку мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. При определенных обстоятельствах, когда человек, например, хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформационным, а тело – главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если перенести фокус наблюдения с лица человека на его тело и его движения, так как жесты, позы, стиль экспрессивного поведения содержат очень много информации. Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Поза – это *положение человеческого тела, типичное для данной культуры*, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способны принять человеческое тело, около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по

отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные Позы, чем их подчиненные.

Одним из первых указал на роль человека как одного из невербальных средств общения психолог *А. Шефлен*. В дальнейших исследованиях, проведенных *В. Шюбцем*, было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытии, либо о расположенности к общению.

Показано, что *«закрытые»* позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше Места в пространстве; «наполеоновская» поза, стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т.п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. *«Открытые»* же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть ясно читаемые позы раздумья (поза роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Известно, что если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Практически все люди умеют хорошо «читать» позы, хотя, конечно, далеко не всегда понимают, как они это делают.

Так же легко, как и поза, может быть понято и значение ***жестов***, тех разнообразных движений руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

О той информации, которую несет *жестикуляция*, известно довольно много. Прежде всего, важно количество жестикуляции. Как бы ни отличались разные культуры, везде вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, его взволнованности растет интенсивность жестикуляции, как и при желании, достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно почему-то затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

• коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.);

• модальные, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.);

• описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

В процессе общения не нужно забывать о *конгруэнтности*, т.е. совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

И, наконец, ***походка*** человека, т.е. стиль передвижения, по которой довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние, Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая – при радости, вялая, угнетенная походка - при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

С попытками найти связь между походкой и качеством личности дело обстоит сложнее. Выводы о том, что может выражать походка, делаются на основе сопоставления физических характеристик походки и качеств личности, выявленных с помощью тестов.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с ***голосом,*** характеристики которого создают образ человека, способствуют распознанию его состояний, выявлению психической индивидуальности.

Характеристики голоса относят к ***просодическим*** и ***экстралингвистическим*** явлениям.

Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения.

Экстралингвистическая система – это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха и т.д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения, они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь – взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Итак, нужно уметь не только слушать, но и с л ы ш а т ь интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выражать наши чувства, мысли, волевые устремления не только наряду со словом, но и помимо него, а иногда и вопреки ему. Более того, хорошо подготовленный человек может по голосу определить, какое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, можно определить, каким голосом говорит человек. Поэтому не нужно забывать, что иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной подробностью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства.

Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное.

Такой такесический элемент, как *похлопывание* по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Такесические средства общения в большей мере, чем другие невербальные средства, выполняют в общении функции индикатора статусно-ролевых отношений, символа степени близости общающихся. Неадекватное

использование личностью такесических средств может привести к конфликтам в общении.

Общение всегда *пространственно организовано.* Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский антрополог Э. Холл, который ввел сам термин «проксемика», буквальный перевод которого означает «близость». К ***проксемическим*** характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. На проксемические характеристики общения прямое влияние оказывают культурные и национальные факторы.

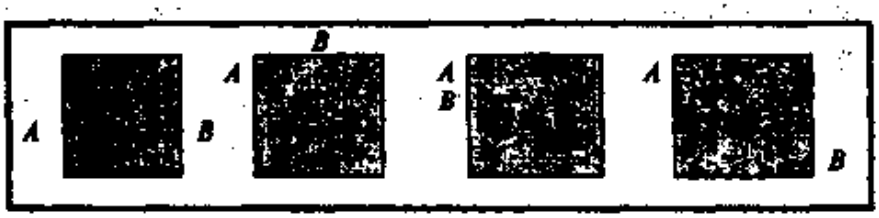
Э. Холл описал нормы приближения человека к человеку – дистанции, характерные для североамериканской культуры. Эти нормы определены четырьмя расстояниями:

- интимное расстояние (от 0 до 45 см) – общение самых близких людей;
- персональное (от 45 до 120 см) – общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 120 до 400 см) – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (от 400 до 750 см) – при выступлении перед различными аудиториями.

Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается негативно.

Ориентация и угол общения – проксемические компоненты невербальной системы. Ориентация, выражаемая в повороте тела и носка ноги в направлении партнера или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

Позиции общающихся сторон за столом определяются характером общения:



Если общение носит сопернический или оборонительный характер, то люди садятся напротив; при обычной дружеской беседе – занимают угловую позицию; при кооперативном поведении – занимают позицию делового взаимодействия с одной стороны стола; независимая позиция выражается в расположении по диагонали.

Следует отметить, что невербальное поведение личности полифункционально:

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Вербальные средства общения. Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько *передачу информации.*

Содержание информации передается при помощи языка, т.е. принимает вербальную, или словесную форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее *потеря.* Этот процесс шутливо проиллюстрировал А. Моль в примере передачи указаний по цепочке капитан – адъютант – сержант – капрал – рядовые солдаты:

Капитан – адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов утра на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – сержанту: «По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Сержант – капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затемнение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения насчет этого редкого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день».

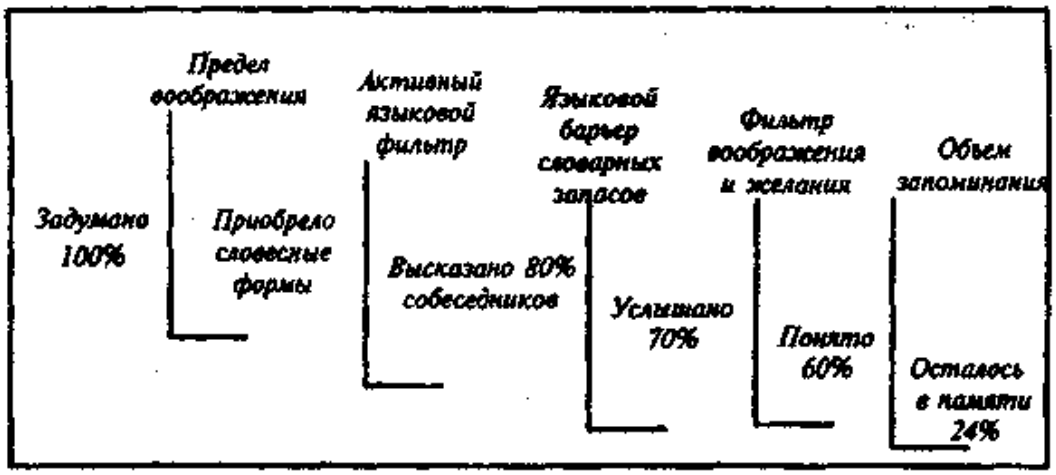
Капрал – солдатам: «Завтра в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затемнение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это

редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Именно потому, чтобы не произошло искажения смысла информации, в армии повторяют приказы.

Видно, что сам процесс словесного оформления мыслей и их понимание с неизбежностью порождает деформацию смысла сообщения. Рассмотрим *потери информации* при сообщении на основе схемы, разработанной *Мицичем*.

При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

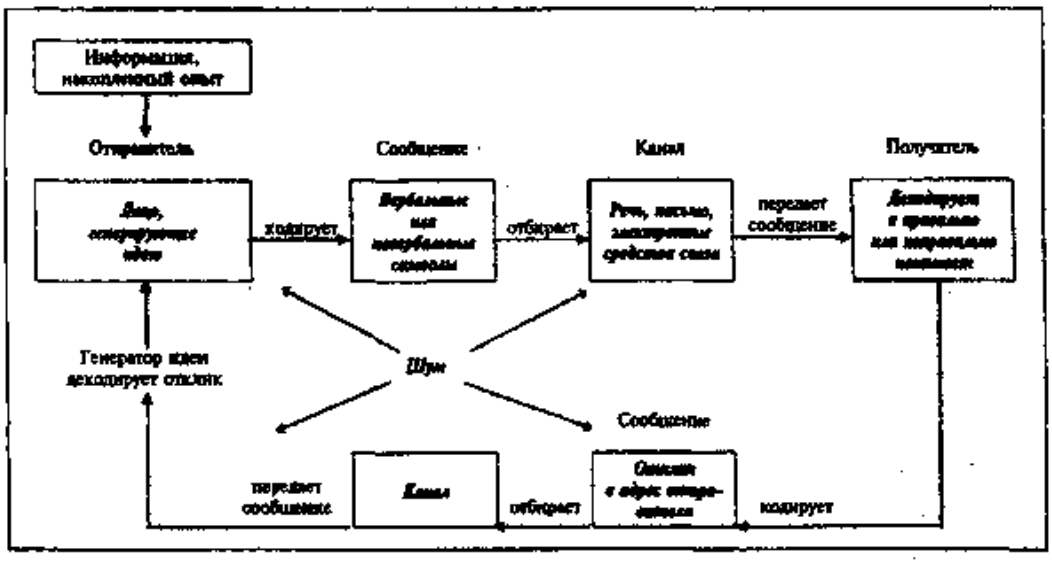


На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: «Мысль изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса, и многим, многим другим.

И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т.п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом.

К тому же, обмен сообщениями происходит не «просто так», а ради достижения целей общения, поэтому нужно учитывать личностный смысл, вкладываемый в сообщение. В Общении мы не просто передаем информацию, а информируем, обмениваемся знаниями о трудностях решения проблемы, жалуемся и т.д. Значит, успешная коммуникация возможна только с учетом личностного фона, на котором передается сообщение.

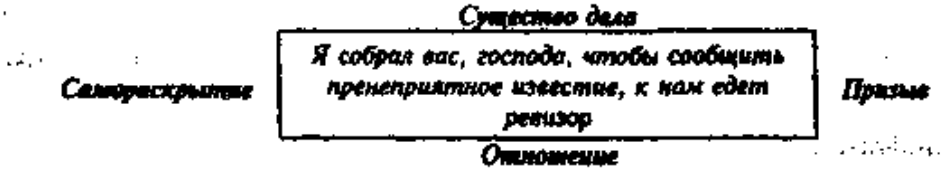


В психологии разработаны демонстрационные модели, облегчающие понимание процесса общения. Одна из таких моделей, предложенная *Ш. фон Туном*, учитывает как содержание сообщения, так и его личностный смысл[1].



Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения правильно расшифрует все его четыре стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание.

Классический пример из бессмертной комедии Гоголя «Ревизор»:



Существо дела понятно: едет ревизор. Что еще хотел сказать городничий? Каково его отношение к чиновникам? Очевидно:

• *Знаю я вас, подлецы!*

• *Держитесь!*

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение, и реагируют именно на него.

На стороне самораскрытия можно предположить следующее:

• *Мне страшно!*

• *Я чувствую себя неуверенно.*

• *Я выбит из обычной колеи.*

• *Я обескуражен.*

Четвертая сторона сообщения содержит призыв или обращение. Отправитель информации своим посланием хочет чего-то добиться. В нашем примере обращение может выглядеть так:

• *Помогите в этой неприятной ситуации.*

• *Не выдайте, братцы.*

• *Давайте спасаться вместе!*

Как услышать то, что действительно сообщается? Максимальное сближение между передающим и воспринимающим информацию возможно тогда, когда задается достаточно много вопросов, когда отправителю информации возвращается посланный им «мяч», и он может узнать, что получатель информации действительно воспринял. Необходимы о б р а т н ы е с в я з и: «Я правильно понял, что...», «Вы, значит, думаете, что ...» и т.д. Такими фразами сигнализируют, что стараются понять собеседника и дают ему возможность еще яснее и более четко сформулировать свои мысли.

Если перейти от общих теоретических моделей передачи и приема информации к практике, то для делового общения это означает, прежде всего, умение говорить и умение слушать.

Умению говорить, или ораторскому искусству, обучали еще в античности. Оно предполагает умение точно сформулировать свои мысли, из-

лагать их доступным для собеседника языком, ориентироваться в общении на реакцию собеседника. Конечно, разговор по канонам античной риторики сейчас будет выглядеть экстравагантно, но, тем не менее, для успешного делового общения жизненно необходимо овладеть основами культуры речи.

Речь в деловом общении направлена на то, чтобы убедить собеседника в своей точке зрения и склонить к сотрудничеству. *Убедительность* определяется следующим:

- психологическими факторами, самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной, доброжелательной или недоброжелательной;
- культурой речи.

Культура речевого общения включает в себя, прежде всего, свободное владение языком.

Любой естественный язык имеет сложную структуру, составными частями которой являются:

- литературный язык, в котором выражена языковая норма;
- просторечье;
- профессиональная лексика;
- ненормативная лексика.

Речевая культура в деловом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке. При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль. Недаром существует выражение «режет слух». Сплошь и рядом режет слух неправильное ударение в словах типа «начать», «договор», «каталог», «мышление», употребление несуществующего в русском языке глагола в повелительном наклонении «лежите».

В книге В. Хигера и Л. Ланг «Руководить без конфликтов» выделяются типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника.

Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

• не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее требуя, чтобы другие «поспели» за нами;

• из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;

• говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;

• продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму ***монолога.*** Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50%, а в некоторых случаях – и 80% от объема исходной информации.

Наиболее эффективной формой общения является ***диалог,*** в основе которого лежит умение задавать вопросы.

В литературе по деловому общению выделены некоторые типы вопросов, помогающие получить нужную информацию.

Наиболее эффективны для ведения диалога ***открытые*** вопросы типа:

Каково ваше мнение?

Каким образом?

Сколько еще?

Почему?

Как? и т.п.

Информационный опрос относится к вопросам открытого типа и его следует строить так, чтобы он вызвал к жизни информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Если вопрос рассчитан на «да» или «нет», он закрывает диалог и его нельзя считать информационным, например, вопрос типа «Какие меры вы приняли, чтобы улучшить обслуживание?», относится к информационным, а вопрос «Вы действительно думаете, что приняли все меры?» к таковым не относится.

Закрытые вопросы, ответом на которые будут «да» или «нет», рекомендуются не для получения информации, а для получения подтверждения согласия или несогласия с высказанной позицией.

Чтобы обеспечить непрерывность открытого диалога, можно использовать ***зеркальный вопрос.*** Технически он состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенной собеседником для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

Я никогда не буду иметь с ним дела!

Никогда?

Сейчас у меня нет для этого средств!

Нет средств?

Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот во-

просов: «Почему?», которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски причинности и могут привести к конфликту.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог: при их помощи стремятся опережать высказывания партнера, а, не перебивая, а помогая ему. Эстафетный вопрос требует способности слушать и схватывать налету реплики партнера и провоцировать его сказать еще больше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от **умения слушать собеседника.** Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что «слушать» и «слышать» – это не одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания.

Неумение слушать – основная причина неэффективного общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте (некоторые думают, что слушать – значит просто помалкивать) слушание – сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат, определенных навыков и общей коммуникативной культуры.

В литературе выделяется два вида слушания: нерефлексивное и рефлексивное слушание.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания. *Рефлексивное слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что Вы имеете в виду? - «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

Перефразирование – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял Вас...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...».

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Нужно избегать ***типичных ошибок слушания***, среди которых можно выделить следующие.

Перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины – женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего, нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Формулирование коммуникативных навыков требует и времени, и терпения.

Анализ общения как ***взаимодействия*** представляет значительные сложности. Вообще разделение трех сторон общения – восприятия, коммуникации и взаимодействия возможно только как прием анализа: при всем старании нельзя выделить «чистую» коммуникацию, без восприятия и взаимодействия или «чистое» восприятие. Но если восприятие и коммуникация в общении все-таки в какой-то мере, с большими оговорками, но под-

лишнее отделению от «целого», то вычленение «отдельного», взаимодействия практически невозможно.

Главное содержание общения - это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался», «Он подстроился под меня» и т.д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом – что наши действия «заодно»; в третьем – что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т.д. За словами стоят действия, и, обращаясь, мы постоянно отвечаем для себя на вопрос «Что он делает?», и наше поведение строится исходя из полученного ответа. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Одним из возможных способов понимания общения, которое дает возможность увидеть смысл и содержание и своих действий, и действий партнера, является *восприятие положения партнеров*, а также их позиций относительно друг друга. В любом разговоре, беседе, публичном общении огромное значение имеет относительный статус у партнеров: кто в данной ситуации общения ведущий и кто – ведомый.

Подход к анализу ситуации общения от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле ***трансакционного анализа***, представленного именами *Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджовиила*.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, в которой основными понятиями являются состояния Я и трансакции, т.е. единицы общения. Репертуар этих состояний Э. Берн разбил на следующие категории:

1) состояния Я, сходные с образами родителей;

2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности;

3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки.

Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель, Взрослый и Ребенок*. Состояния Я - это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человека. Ребенок – это источник радости, интуиции, творчества, спонтанных побуждений. Благодаря Родителю многие наши реакции давно стали автоматическими, что помогает сберечь массу времени и энергии. Взрослый перерабатывает информацию и учитывает возможности эффективного взаимодейст-

вия с окружающим миром. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка и является посредником между ними.

Позиции партнеров в общении определяются теми состояниями Я, которые «в данный момент общения вступают во взаимодействие. Эта, казалось бы, сугубо психологическая схема нашла применение в разработке рекомендаций по психологии и технике делового общения. Так, она используется В. Зингертом и Л. Лангом в их работе «Руководитель без конфликтов». ***Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого, Ребенка.*** *Общение как взаимодействие* можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты всегда должен... Я не понимаю, как это допускают... и т.д.	Как? Что? Когда? Где? Почему? Возможно... Вероятно	Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!
Интонация	Обвиняющие, снисходительные, критические	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное, сверхправильное, очень приличное	Внимательность, поиск информации	Неуклюжее, подавленное, угнетенное, игривое
Выражение лица	Нахмуренное, неудовлетворенное, обеспокоенное	Спокойное, максимум внимания	Угнетение, удивление
Позы	Руки на бедрах, указывающий перст. Руки сложены на груди	Наклон к собеседнику и ориентация на него	Спонтанная подвижность (ходьба, сжатие кулаков)

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в обще-

нии и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Анализ взаимодействия при выделении этих двух ориентации позволяет выявить некоторые интересные закономерности общения. Так, «контролеры» и «понимателн» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия «контролера» – стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия «нанимателя» – адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Следует отметить, что существуют и обратные влияния: например, человек, «попавший» в общении на самую «верхнюю» позицию, обязательно в большей степени будет «контролером», чем, если бы он был внизу: положение обязывает. Следовательно, он должен регулировать взаимодействие.

Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

Открытость общения - это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и готовности учесть позиции других, и наоборот, *закрытость общения* означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Помимо открытого и закрытого общения в чистом виде существуют еще и *смешанные типы*,

• один из сторон пытается выяснить позицию другой, в то же время не раскрывая своей. В крайнем варианте это выглядит, как «Вопросы задаю я!»;

• общение, при котором один из собеседников открывает партнеру все свои «обязательства», рассчитывая на помощь, не интересуясь намерениями другого.

Оба эти вида взаимодействия асимметричны, поскольку общение осуществляется с неравноправных позиций партнеров.

При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении. Процесс общения всегда можно рассматривать как локальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов группой людей и т.д.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы общения:

1) установление контакта;

2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);

3) обсуждение вопроса, проблемы;

4) принятие решения;

5) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной.

Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

Всякое общение начинается с ***контакта.*** Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача *контактной фазы* – побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений.

По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны.

При *установлении контакта* нужно, прежде всего, продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать этим доброжелательную атмосферу. Далее – обращение словесное,

приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю приготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («Вам не кажется...», «Ты не мог бы...» и т.п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап ***ориентации*** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

Вовлечь собеседника в ***активное обсуждение вопроса,*** когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения - это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием – присвоить собеседнику желательное качество: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...». Не

менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для создания непринужденной атмосферы общения можно включить человека в выполнение физических действий: «Помогите, пожалуйста», «Вот кстати», «Как хорошо, что Вы рядом» и затем горячо поблагодарить за это. Хорошо действует прием «поделись трудностями» для включения партнера в активное совместное обсуждение.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его «зеркалом», войти в его образ:

повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);

поставить его в роль эксперта: «Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы» и т.д.

Правильное распределение ролей по принципу доминирование – подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. В социальной психологии выделяются три вида распределения ролей: «пристройка сверху», «пристройка снизу» и «пристройка на равных». Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминантности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз), медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования – *«пристройка сверху»*. Противоположные признаки – приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру – *«пристройка снизу»*. Партнерское взаимодействие – синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами – *«пристройка на равных»*.

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль «мудрого наставника», то нужно соответственно либо принять роль «почтительного ученика», либо тактично добиваться желательного распределения ролей – два эксперта.

Для этапа ***обсуждения проблемы и принятия решения*** с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции. Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*. При разногласиях обязательное правило успешного обсуждения – контрастные фразы должны быть безличностными, в противном случае они становятся необратимыми и общение завершится неудачей. То есть должно быть зафиксировано, что позиция собеседника исходит из объективных причин, связана с погодой, политикой и т.д., но ни в коем случае не с его личностью, его личными качествами.

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены *умение слушать и умение убеждать*. *Убеждение* имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, сначала надо его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обдуманность, что позволит вести дальнейшее обсуждение. Наиболее полно особенности методов обсуждения и аргументации рассмотрены в упоминавшейся ранее книге И. Мицича «Как проводить деловые беседы».

В психологии хорошо изучена роль *первого впечатления*, которое мы производим на собеседника или группу людей. Но и роль *последнего впечатления* не менее велика. Оно влияет на тот образ, который останется в памяти партнера, и на будущие деловые отношения. Поэтому одна из основных заповедей *выхода из контакта* – *приветливость*.

Вопросы для повторения

1. Назовите основные стороны общения и объясните их взаимосвязь.
2. Каковы функции восприятия в процессе общения?
3. Охарактеризуйте невербальные средства общения.

4. Назовите основные элементы вербального общения и охарактеризуйте их.

5. Какова роль обратных связей в передаче информации?

6. Расскажите, как надо и как не надо слушать.

7. В чем сущность трансакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?

8. Охарактеризуйте взаимодействие с позиций ориентации на контроль и понимание.

9. Назовите основные этапы делового общения и дайте их краткую характеристику.

Литература

1. *Атватер И. Я* Вас слушаю. – М.: Экономика, 1984.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. – Л.: Лениздат, 1992.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
4. *Крижанская Ю.С., Третьяков В.П.* Грамматика общения. – Л.: ЛГУ, 1990.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело,1992.
6. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1987.
7. *Пиз А.* Язык телодвижений. – Н. Новгород: Ай-Кью, 1994.

ГЛАВА 6. ПСИХОДИАГНОСТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

§ 6.1 Методы психодиагностики

Успех любой коллективной деятельности лежит в отношениях сотрудничества и доверия, взаимопомощи и профессионализма. При этом не менее важно определить индивидуально-психологические качества личности, ее реальное состояние и возможности, степень конфликтное и коммуникабельности. Разумеется, серьезные исследования человеческой психики требуют сложного и многоаспектного анализа, использования разнообразного набора конкретных методик. И осуществлением его могут заниматься лишь профессиональные психологи.

Для диагностики личности, ее интеллекта, межличностных отношений в коллективе, в семье широко используются популярные психодиагностические методики, прошедшие массовую апробацию и доказавшие свою практическую ценность. В любой рабочей группе важно уметь оценить склонности и интересы партнеров по общению, их личностные особенности, наконец, степень их соответствия той социальной роли, на которую они претендуют.

Естественно, что наиболее высокие требования предъявляются к психической организации, личностным качествам и интеллекту человека, являющегося руководителем. Современный руководитель обязан обладать элементарной социально-психологической культурой и уметь диагностировать не только личностные характеристики, но и коллективные, например такие, как нормативные уровни конфликтное, изменение и формирование общественного мнения, и многие другие.

Именно психодиагностика позволит проанализировать и найти конструктивный подход к разрешению таких проблем, как психологический климат в коллективе, динамика настроения, конфронтация лидеров. Включенность современного человека в сложные социальные зависимости диктует насущную потребность для каждого члена рабочей группы в психодиагностике своего состояния, своих возможностей и перспектив своей деятельности.

Все большее распространение получает психодиагностика в системе высшего образования. С помощью психодиагностики осуществляются контроль за формированием необходимых знаний, оценка особенностей умственного и личностного развития студентов в ходе обучения и оценка качества самого образования. Используют психодиагностические методики и для отбора абитуриентов.

Психодиагностика определяется как область психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности

Она измеряет определенные качества, ставит диагноз и на этой основе определяет положение диагностируемого среди других, исходя из выраженности изучаемых особенностей.

Психодиагностические методы достаточно быстро и надежно обеспечивают сбор данных для формирования психологического диагноза. Они предполагают обязательное сравнение, сопоставление получаемых данных, на основе которого и может быть сформулировано заключение о выраженности психологических или психофизиологических особенностей одного испытуемого или групп.

В психодиагностике выделяют малоформализованные и высокоформализованные методики.

К *малоформализованным* относятся наблюдения, опросы, беседы, с помощью которых фиксируются виды поведенческих реакций испытуемых в разных условиях, личностные особенности и многое другое, что трудно выявить другими способами. Так как использование малоформализованных методов требует высокого профессионализма, то применяются они совместно с методиками высокоформализованными, поскольку дают результаты, мало зависящие от личности психолога.

Малоформализованные методы дают возможность познакомиться с биографией человека и его жизненными ценностями, удовлетворенностью своим местом и ролью в коллективе. Лишь на первый взгляд этот метод прост, он требует особого мастерства расположить к себе людей, уметь задавать вопросы и определять степень искренности исследуемого.

Высокоформализованные методики – это тесты, анкеты, проективные методики и психофизиологические методики.

Показатели качества психодиагностических методик - надежность и валидность. *Надежность* показывает, насколько точно производится измерение и насколько можно доверять получаемым результатам, а *валидность*

свидетельствует о том, пригодна ли методика для измерения определенных качеств и насколько она эффективна.

Несомненно, самые популярные методики в настоящее время – это ***тесты.*** Что же такое тест? В психодиагностике тест – проба, испытание – это кратковременное, стандартизированное задание, позволяющее измерить уровень развития определенного психологического качества личности.

Существующее представление о доступности теста не соответствует действительности. Анализ результата теста предполагает наличие социально-психологической культуры, даже если определяются простейшие характеристики личности, объективно способствующие общению с людьми или достижению успеха. Тесты позволяют за короткое время получить индивидуально-психологические характеристики личности по определенным параметрам.

В зависимости от способов предъявления материала и испытуемых вспомогательных средств выделяют и различные типы тестов.

Различают тесты, выполняемые индивидуально и группой, устно и письменно, вербально и невербально.

Вербальные – это тесты, осуществляемые в словесно-логической форме. *Невербальные* тесты - представленные чертежами, графиками, картинками.

Различают тесты **интеллекта, способностей и достижений, и личностные.**

Современная деловая жизнь выдвигает задачи измерения различных по степени сложности переменных, характеризующих внутренний мир человека. Области применения как профессиональных, так и популярных психологических тестов можно обозначить так:

самопознание - тесты формируют объективную оценку личных и деловых качеств, корректируют стереотипы восприятия самого себя и других людей, определяют цели и средства профессионального роста;

оценка взаимоотношений с близкими - тесты позволяют оценить потребность в принадлежности и любви, чувствовать себя защищенным;

оценка психологических проблем коллектива – тесты позволяют определить степень конфликтности в коллективе, стиль руководства, анализировать производственные ситуации.

Для анализа психологической информации о партнере по общению необходимы теоретико-методологические знания психодиагностики и психологии, проявляющиеся как *компетентность*.

Люди, часто и много общающиеся с представителями разных социальных групп, разных возрастов, разных профессиональных групп, могут получить важную психологическую информацию о человеке, если обратят внимание на такие его особенности, как:

- избегает ли он смотреть в глаза при разговоре;
- часто ли говорит о себе в третьем лице;
- никогда не говорит и не признается в своих ошибках;
- боится ли невыгодно выглядеть в глазах других;
- всегда ли видит все в черном свете,
- вечно ли поучает других как жить;
- постоянно пониженное настроение и др.

Следует отметить, что психологический портрет другого человека объективно составить подчас проще, чем составить представление о себе как члене коллектива, выявить преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке. Эти задачи решаются в процессе тестирования по *методике Т. Лири* – диагностике межличностных отношений. Это опросник состоит из 128 характерологических утверждений.

Он дает описание характера человека и предназначен для измерения степени выраженности свойств, проявляющихся в межличностном общении: доминантность, уверенность в себе, непреклонность, независимость, зависимость, неуверенность в себе, общительность, отзывчивость.

Эта методика позволяет решить три задачи:

- установить степень выраженности свойств характера;
- описать зоны потенциального внутреннего конфликта;
- изучить психологическую совместимость людей, проанализировать причины конфликта, предпочтений, ожиданий.

Существует несколько вариантов выполнения этого теста. Все они требуют умения взглянуть на себя со стороны и дать адекватную оценку своему характеру. Человек должен понимать, что нередко он сам – источник своих проблем, следовательно, он сам должен сделать первые шаги в преобразовании своей личности.

История возникновения тестов такова. Английский ученый *Фрэнсис Гальтон* (1822–1911) в конце прошлого века провел первые научно обоснованные испытания тестированием. В своей лаборатории в Лондоне за небольшую плату он тестировал всех желающих определить свои физические и психологические способности. Гальтона иногда называют первым практикующим психологом. Он собирался охватить все население Англии, что-

бы определить уровень психических ресурсов страны. А свои исследования он назвал словом «тест», которое широко вошло в психологический лексикон.

Настоящую популярность тесты получили после опубликования в 1908 г. французскими психологами Л. *Бине*, Г. *Симоном* шкалы умственного развития для детей и школьников. Позднее эти тесты стали очень популярны в Германии, России и США. Бине искал психологические средства, с помощью которых удалось бы отделить детей способных к учению, но ленивых, от тех, кто страдал врожденными дефектами. Его опыты по изучению внимания, памяти, мышления были проведены среди многих людей разных возрастов.

Экспериментальные задания А. Бине превратил в тесты, установив шкалу, где каждое деление содержало задание выполнимое нормальными детьми определенного возраста.

В Германии *Вильям Штерн* (1871–1938) ввел понятие *«коэффициент интеллекта»* (англ. «Ай-Кью»). Этот коэффициент соотносил «умственный» возраст, определяемый по шкале Бине, с биологическим возрастом. Несовпадение считалось умственной отсталостью, когда умственный возраст ниже биологического, либо одаренностью, если умственный возраст был выше.

Впоследствии эти тесты неоднократно перерабатывались, они широко использовались в школах, при приеме в учебные заведения и на работу. Однако скоро стало ясно, что эти тесты – довольно грубый инструмент.

Тем не менее, они широко распространены, продолжают совершенствоваться и применяться для самых разных целей. Сегодня очевидно, **что тесты следует использовать в сочетании с другими методами, направленными на изучение условий развития обследуемой личности.**

Создаются популярные тесты, способствующие лучшей организации самообразования и профессиональной деятельности, принятию решений, непосредственно касающихся жизни человека. Тесты позволяют увидеть те черты характера, которые, возможно, не видятся самим испытуемым. Не случайно говорят, что если для внешности есть зеркало, то для характеристики личности его нет. Подобным зеркалом для понимания своего характера и является тест. Именно с осознания и анализа этих недостатков начинается самосовершенствование личности.

Особенно высокие требования предъявляются к психической организации, интеллекту и личностным качествам человека, занятого управленческой деятельностью.

Психодиагностика поможет решить разнообразный комплекс задач, психологическое решение которых способствует эффективной и продуктивной деятельности. Можно рекомендовать такие тесты, как: «Методика определения темперамента», «Определение способности влиять на других», «Определение степени коммуникабельности», «Определение степени конфликтное™», «Способность управлять другими людьми» и другие.

Один из самых популярных тестов – ***личностный опросных,*** созданный английским психологом Г.Ю. Айзенком (с этим тестом в наши дни знакомятся нередко уже в школе). С помощью основных показателей экстраверсии-интроверсии и нейротизма тест позволяет оценить направленность личности на внутренний или внешний мир, а также определить уровень эмоциональной нестабильности. Эти характеристики существенно влияют на профессиональную деятельность человека.

Экстраверсия – это направленность личности на окружающий мир, людей, события. Экстравертам свойственна общительность, отзывчивость, жизнерадостность, инициативность, но при этом подверженность влиянию других, доверчивость, импульсивность.

Интроверсия – это направленность человека на свой внутренний мир. Интровертам свойственна рассудительность, спокойствие, необщительность, подчас замкнутость, нерешительность.

Нейротизм проявляется как эмоциональная неустойчивость, несбалансированность нервно-психических процессов. На одном полюсе нейтротизма находятся люди эмоционально нестабильные – нейротики, на другом – эмоционально стабильные, характеризующиеся спокойствием, уверенностью.

Показатели экстраверсий - интроверсий и нестабильность – стабильность взаимно независимы и противоположны. Сочетание этих свойств, выраженных в разной степени, и создает своеобразие личности, а также характеризует *тип темперамента:* холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический.

Холерик – нетерпелив, неуравновешен, подвержен частым сменам настроения, неустойчив в интересах и склонностях, стремится к новому.

Сангвиник - уравновешенный, общительный, выдержанный, быстро включается в работу, инициативный.

Флегматик – уравновешенный, малоподвижный, осторожен, рассудительный, инертен, в меру общителен, медленно переключается с одного вида работы на другой.

Меланхолик – неуравновешенный, малоподвижный, внешне эмоционально сдержан, чувствителен, неуверен в себе, нерешителен. Устойчив в интересах и склонностях, в новой обстановке не теряется.

Работа с тестом Айзенка позволяет не только определить, к какому типу относит себя человек (экстравертивному или интровертивному), а также степень своей психической неустойчивости или устойчивости, но и задуматься о самом понятии темперамента и его роли в характеристике человека, о формах поведения в коллективе, степени конфликтности и зависимостях между психологической характеристикой и формой общения между людьми.

Среди тестов, диагностирующих психические состояния и свойства личности, особый интерес вызывает традиционно ***тест Макса Люшера.*** Воздействие цвета может вызвать у человека как физиологический, так и психологический эффект. Так как эмоциональное отношение к цвету может характеризоваться или предпочтением его, или отказом от него, или безразличием, то оно учитывается в психодиагностике. Люшер утверждал, что гораздо сильнее, чем с помощью слов, часто неосознанно, мы с помощью сигналов внешнего проявления информируем окружающих о своем состоянии и истинных намерениях. Чтобы научиться оценивать других людей и контролировать собственное ролевое поведение, следует научиться читать эти сигналы. В качестве *сигналов личности* он анализирует те указующие знаки, которые использует один человек, чтобы дать другому человеку понять, какого рода личностью он хотел бы считаться. Люди понимают эти сигналы, хотя чаще и бессознательно, с поразительной точностью.

Под сигналом личности Люшер понимает «**совокупность избранных человеком манер поведения и средств, с помощью которых он добивается от окружающих его людей желательной для себя оценки его личности** и проявляется в их глазах, например, в качестве предусмотрительного и уверенного в себе человека или в качестве наивного и беспомощного».

Для истолкования наблюдаемых сигналов Люшер применяет метод функциональной психологии, на базе которого создан цветовой тест, который обоснован и разъяснен в его книге «Закон гармонии в нас» переведенный уже на 17 языков).

Тест Люшера основан на предположении о том, что выбор цвета отражает направленность испытуемого на определенную деятельность, настроение и наиболее устойчивые черты личности. Характеристика цветов

по Люшеру включает в себя четыре основных и четыре дополнительных цвета. *Основные цвета:*

синий – символизирует спокойствие, удовлетворенность, сине-зеленый – чувство уверенности, настойчивость;

оранжево-красный – волевое усилие, агрессивность, наступательность, возбуждение, светло-желтый – активность, стремление к общению, веселость.

Дополнительные цвета: фиолетовый, коричневый, черный, серый. Они символизируют негативные тенденции, такие, как стресс, тревожность, огорчения, страх. Значение этих цветов, так же, как и основных, определяется их взаимным расположением. Основные цвета, по мнению Люшера, символизируют следующие психологические потребности: синий – потребность в удовлетворении, спокойствии, устойчивой положительной привязанности;

зеленый - потребность в самоутверждении; **красный** - потребность активно действовать и добиваться успеха; **желтый** - потребность в перспективе, надеждах на лучшее.

На основе анализа выбора цветов Люшер оценивал работоспособность личности, ее перспективы в этом направлении, выяснял показатели тревоги, причину тревожности и многое другое. Многочисленные международные исследования показали, что использование методики Люшера и его интерпретации позволяют выявить многие особенности личности. Однако не следует доверять упрощенным утверждениям о том, что красный цвет предпочитают лишь физически здоровые люди, а выбирающие зеленый цвет – стремятся к самоутверждению, а синий цвет – удел флегматиков. Разумеется, выбор цвета одежды может многое сказать о характере человека специалисту, непрофессионал же и обыватель часто позволяют себе сделать необоснованный вывод о природе этого выбора.

Сигналы личности выражаются, в частности, в выборе одежды: традиционной или оригинальной, классической или модной, разнообразной или консервативной. Одежда выступает в роли идола и в роли защиты. Другими словами, это одежда, соответствующая их идеалу и одновременно защищающая образ. Конкретные сигналы личности несет не только одежда, но и речь, музыкальные пристрастия и хобби, интерьер комнаты, квартиры и рабочего места.

Человек, умеющий осознанно воспринимать и классифицировать сигналы, понимает и *язык мотивов*. Он понимает больше, чем ему было высказано словами, его трудно обмануть. Если он понимает язык мотивов, то мо-

жет сам посылать сигналы и целенаправленно способствовать достижению своих целей.

Итак, психодиагностика как область психологии, разрабатывающая и использующая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности, чрезвычайна важна для тех, кто изучает деловое общение. Именно психодиагностика поможет снять вероятность ошибок в ответственной работе, предупредить конфликты в коллективе, отследить функциональное состояние участников делового общения, успешность профессиональной деятельности, наконец, просто понять себя и других.

Вопросы для повторения

1. Что такое психодиагностика и какие задачи она решает?
2. Охарактеризуйте методики, выделяемые в психодиагностике.
3. Назовите области применения тестов и их виды.
4. Какие факторы необходимо учитывать при работе с тестами?
5. Объясните роль сигналов личности согласно теории М.Люшера.
6. В чем, смысл анализа делового общения средствами психодиагностики.

Литература

1. *Альманах* психологических тестов. – М.: КСП, 1996.
2. *Курс* практической психологии. Для высшего управленческого персонала. – Ижевск, 1995.
3. *Лучшие* психологические тесты. – Петрозаводск, 1992.
4. *Практикум* по психодиагностике. – М.: МГУ, 1988.
5. *Практическая* психология для менеджеров. – М.: Филинь, 1996.
6. *Психологические тесты* для деловых людей. – М., 1994.
7. *Психотехнология*. М.: Прогресс, 1996.
8. *Пызин В.А.* Профессиональный выбор и отбор персонала управления. М.: Дружба народов, 1996.
9. *Технология* эффективной профессиональной деятельности. – М.: Красная площадь, 1996.

§ 6.2. Стиль руководства в культуре общения

Термин «стиль руководства» большинству из нас интуитивно ясен, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки «развести» по смыслу такие родственные (близкие) понятия, как «руководство», «управление», «лидерство» и т.п. Уточним их значения.

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство - это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та

ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

А различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений – *формальных* и неформальных. *Лидерство* – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т.д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полуосознанных психологических предпочтений. Впрочем, о лидерстве и связанных с ним проблемах подробно говорилось в предыдущей главе, в настоящей же разговор пойдет о социально-психологических проблемах руководства. В длинном их перечне одно из ведущих мест занимает проблема формирования оптимального стиля руководства.

Под ***стилем руководства*** мы будем понимать совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов. Конкретных методов управленческого воздействия существует великое множество. В аналитических целях обычно различают три основных типа:

- административный (командный);
- экономический (договорный);
- социально-психологический.

Методы управления каждого из приведенных типов имеют свою область применения, свои достоинства и недостатки, которые могут проявляться в зависимости от конкретной ситуации в рабочей группе. Искусство руководства в том и состоит, чтобы в данное время, в данном месте и для данной группы работников подобрать такой комплекс управленческих воздействий (из трех типов), который обеспечит максимальную эффективность работы группы. При этом на объективную необходимость выбора методов управления того или иного типа накладывается субъективная предрасположенность руководителя к «любимым» навыкам делового общения. Все это вместе и образует в каждом случае своеобразный характер делового общения с подчиненными, который и называют стилем руководства.

Люди, занимающие в нашей стране начальственные должности, вырабатывают свой собственный стиль руководства по большей части интуи-

тивно, методом «проб и ошибок», годами накапливая положительный опыт. А что же наука?

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, различающих по самым разным основаниям варианты стилей руководства.

Типология Курта Левина. Самой популярной остается до сих пор типология *индивидуальных стилей руководства,* разработанная еще в 30-е годы эмигрировавшим в США немецким психологом *Куртом Левиным* (1890–1947). Долгожительство этой, ставшей классической, типологии объясняется, скорее всего, ее предельной простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (или анархический).

(Позднее, политизированные американцы заменили термин «нейтральный» на «либеральный». Кроме того, нередко те же самые стили стали обозначаться как «*директивный*», «*коллегиальный*» и «*попустительский*».)

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними – предпочитаемые методы управления. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный же (или попустительский) характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

Для большей наглядности воспользуемся схемой Т.Н. Лобановой и И.В. Михайлова, в которой сопоставлены характерные черты авторитарного и демократического стилей руководства (именно они наиболее распространены, нейтральный стиль встречается весьма редко):

Явно видны различия двух основных стилей руководства. Причем характерные черты демократического стиля, конечно, же, должны быть милее сердцу не избалованного демократией российского руководителя. Ну, кто же захочет по доброй воле прослыть грубым, нетерпимым к критике и зажимающим гласность шефом? Однако бесспорные достоинства демократического стиля руководства совсем не означают, что авторитарный стиль следует списать в архив.

Авторитарный стиль (директивный)	Демократический стиль (коллегиальный)
Преимущественное использование командных методов управления	Упор на социально-психологические и экономические методы управления
Ориентация на задачу	Ориентация на человека
Централизация полномочий	Делегирование полномочий
Единоличность в решениях	Коллегиальность в решениях
Подавление инициативы	Поощрение инициативы
Жесткий контроль	Умеренный контроль
Минимальное информирование, малая гласность	Полное информирование, широкая гласность
Предпочтение наказаниям	Предпочтение поощрениям
Нетерпимость к критике, устранение неугодных	Терпимость к критике
Жесткость, напористость, порою грубость в общении	Доброжелательность, вежливость, тактичность в общении

Как ни странно, но почти за полвека исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено: и демократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге возобладал так называемый *ситуационный подход:* нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, определяемой в свою очередь множеством самых разнообразных факторов. В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т.д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства.

Ясно, что чем тяжелее, сложнее условия работы коллектива (неплатежи, срыв поставок, угроза банкротства и пр.), тем более люди склонны уповать на «сильную руку», на властного и твердого руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически не решаемых проблем. А уж если достигнут хоть частичный успех, то и подавно стоит перетерпеть разные там диктаторские замашки «хозяина». Аналогичным образом дело обстоит и в случаях низкой квалификации исполнителей («пусть начальство думает, ему за это зарплату платят») или разгоревшихся между ними конфликтов, а также во множестве других подобных ситуаций.

Иными словами, *авторитарный стиль руководства* вполне уместен при наличии, по крайней мере, двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. Ведь при всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

• обеспечивает четкость и оперативность управления;

• создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;

• минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;

• не требует особых материальных затрат;

• в «молодых», недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Продолжением же достоинств авторитарного стиля руководства выступают, как водится, его очевидные недостатки:

• подавление (не использование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;

• отсутствие действенных стимулов труда;

• громоздкая система контроля;

• в крупных организациях – обюрокрачивание аппарата управления;

• невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;

• высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально-психологические методы управления, свойственные *демократическому стилю руководства*. Этот стиль позволяет:

• стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;

• успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;

• эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;

благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

• включить также психологические механизмы трудовой мотивации;

• повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;

• создавать

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

• стабильном, устоявшемся коллективе;

• высокой квалификации работников;

• наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);

• неэкстремальных производственных условиях;

• возможности осуществления весомых материальных затрат.

Такого рода условия далеко не всегда имеются, да к тому же это именно условия, делающие применение демократического стиля только лишь возможным. Превратить эту возможность в действительность – задача тоже не из легких.

Концепция типовых стилей руководства включает в себя и третий тип – *нейтральный*, или *попустительский*. На него обычно обращается мало внимания, так как он крайне редко встречается в практике. Этот стиль характеризуется как раз отсутствием всякой системы в применении этих методов. Его типичные черты:

• уход от принятия стратегически важных решений;

• предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком;

• незначительный контроль подчиненных;

• использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;

• равнодушие к критике;

• безразличие к персоналу и т.д.

Недаром еще К. Левин называл этот стиль анархическим, так как его непременные условия – практически абсолютная свобода исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии. Общепризнанно, что подобная неконтролируемая свобода персонала в сфере производства почти всегда вредна. Однако возможны ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, на ~ пример при очень высокой компетентности и ответствен-ности персонала и слабой подготовке самого руководителя. Вероятно также, что такой стиль может подойти для руководства научными или другими творческими коллективами при непременном, правда, наличии сильных и дисциплинированных исполнителей.

Итак, приемлемость того или иного стиля руководства определяет, в конечном счете, производственная ситуация, описываемая множеством факторов. Отсюда должно следовать, что **руководитель обязан уметь применять любые стили руководства, меняя их в зависимости от ситуации.** Но возможно ли такое на практике? А как же быть со знаменитым афоризмом: «Стиль – это человек?

Видимо следует признать, что абсолютная категоричность суждений в данном случае неуместна. Менять стили руководства «как перчатки» невозможно в силу как раз психологических причин. Дело в том, что личная предрасположенность человека к авторитарным, демократическим или нейтральным формам поведения в значительной мере определяется его темпераментом, который в свою очередь зависит от типа нервной системы человека. А это характеристика врожденная и изменить ее в принципе нельзя. Поэтому предпочтение того или иного стиля в значительной мере предопределено психологическими характеристиками самой личности руководителя. Заведомо ясно, что если вы, например флегматик, то авторитарные методы руководства людьми будут у вас получаться много хуже, чем демократические или нейтральные. Людям же холерического склада, наоборот, легче и естественнее применять директивные методы управления, чем играть в демократию. Таким образом, каждого из нас сама природа как бы направляет в сторону того или иного стиля поведения, а, следовательно, и руководства. Поэтому, если вы руководитель и чувствуете неодолимую потребность в авторитарных или демократических приемах, не пытайтесь радикально поменять свой стиль даже, если того требует ситуация, – ничего не выйдет.

Однако утверждать на этом основании, что со сложившимся стилем руководства вообще ничего поделать нельзя – было бы грубой ошибкой (и, кстати, весьма распространенной). Превратиться в одночасье из автократа в демократа может быть и нельзя, но скорректировать свой стиль руководства, если того требуют обстоятельства, можно и нужно! Чем разнообразнее «палитра управленческих красок» руководителя, чем шире арсенал способов воздействия на подчиненных, тем больше гарантий успеха в руководящей деятельности. Но широта эта не приходит сама собой, ее нужно формировать, тренировать.

Кроме того, нельзя забывать, что выделенные в анализе типовые стили руководства – это «идеальные типы», конструктивные абстракции, в чистом виде в природе деловых отношений не встречающиеся. Любой реальный стиль конкретного руководителя – это всегда некая комбинация приемов из множества стилей, но, конечно, с преобладанием какого-то одного. Поэтому потенциально руководитель может развить в себе почти любые качества или стилевые черты, которые требуются в конкретной ситуации.

Отметим также, что выбор оптимального стиля руководства в диапазоне «авторитарность – демократизм» – задача совсем не простая, поскольку в ее исходных условиях заложено противоречие. Разные параметры работы подчиненных регулируются разными методами: «будить» инициативу, создавать творческую атмосферу можно только демократическими средствами, а укреплять дисциплину, исполнительность, четкость в работе – преимущественно административными (т.е. авторитарными). Снимать это противоречие на практике удается либо ранжированием ситуационных факторов (выбираем, что на данный момент для работы группы важнее, – укрепление дисциплины или стимулирование творческого поиска), либо сочетанием командных и договорных методов управления (обеспечиваем максимум демократизма на этапе принятия решений и используем авторитаризм на стадии исполнения принятых решений).

Не случайно разработанная К. Левиным трехмерная модель стилей руководства была позднее трансформирована в *концепцию континуума* (т.е. непрерывной последовательности) этих стилей, с помощью которой исследователи пытались точнее отразить разнообразие складывающихся в реальной жизни стилевых вариантов. У *Р. Лайкерта*, к примеру, получилось четыре типа стилей в авторитарно-демократическом континууме:

а) эксплуататорско-авторитарный (автократия в чистом виде);

б) благосклонно-авторитарный (от наказаний – к поощрениям, ограниченное участие подчиненных в принятии решений);

в) консультативно-демократический (большее доверие к подчиненным, делегирование им малозначительных полномочий);

г) основанный на участии подчиненных в принятии решений, в том числе важнейших (демократизм в чистом виде).

Как видим, этот «список Лайкерта» лишь уточняет исходную авторитарно-демократическую модель стилей руководства. Когда же было установлено, что прямой зависимости эффективности работы от того или иного стиля не существует, а все определяется производственной ситуацией, стали разрабатываться принципиально иные модели стилей руководства.

Ситуационные модели. В их основу было положено уже не поведение руководителя (как у Левина), а характер сложившейся ситуации – так называемые ситуационные модели.

С одной из них – моделью Херси и Бланчарда – мы уже знакомились в предыдущей главе. В ней, вы помните, учитывается один из ведущих ситуационных факторов – «зрелость исполнителей» – и предлагается четыре

стилевых градации руководства, соответствующие четырем степеням зрелости исполнителей.

В другой модели того же ситуационного типа, разработанной американским специалистом в области социальной и управленческой психологии *Фредом Фидлером*, учитываются уже три ситуационных фактора:

взаимоотношения руководителя с подчиненным;

привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и структурированность;

должностные полномочия руководителя (возможности контроля действий подчиненных, стимулирования их активности и т.д.).

Согласно модели Ф. Фидлера эффективность избранного стиля руководства зависит от степени контроля руководителя над ситуацией, которой можно дать количественную оценку по всем трем перечисленным выше параметрам (по специально разработанным шкалам). Эмпирическими исследованиями было подтверждено, что общая величина осуществляемого руководителем ситуационного контроля коррелирует с эффективностью традиционных стилей руководства следующим образом: руководство авторитарного типа наиболее эффективно в ситуациях крайних, т.е. с высоким или низким ситуационным контролем, в случае же среднего, умеренного ситуационного контроля более эффективен демократический стиль руководства.

Соучаствующее (партисипативное) управление – это – вариант современного стиля руководства, активно обсуждаемый в научной литературе с 70-х годов. Его основные черты:

регулярные совещания руководителя с подчиненными;

открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;

вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;

участие рядовых работников, как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;

создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и т.д.

Перечисленные выше черты соучаствующего стиля руководства весьма привлекательны и современны, но не следует забывать о выводе, сделанном исследователями традиционных стилей руководства: абстрактно лучшего стиля в руководстве нет, оптимальность же применения того или

иного стиля определяется конкретной ситуацией. Ясно, что и соучаствующий стиль может быть очень эффективен, но, как и все остальные, лишь при определенных благоприятных условиях. И этих условий, кстати, должно быть больше, чем для традиционных стилей. При каких же условиях он должен сработать? Очевидно, что в этом случае следует учесть, по меньшей мере, три ситуационных фактора: уровень квалификации и зрелости коллектива, характер решаемых задач, личность руководителя. Наверное, «соучастие» имеет смысл развивать в группах, характеризуемых достаточно высокой степенью квалификации, проявлением интереса к инновациям, стремлением к самостоятельности и пр. Задачи же, для которых оправданно применение этого стиля, скорее всего, должны быть сложными, требующими высокого профессионализма исполнения, предполагающими множественность решений. Справиться же со всем этим под силу лишь руководителю достаточно опытному, авторитетному, склонному к коллегиальным методам в работе. Таким образом, «соучаствующий» стиль руководства может показать свои преимущества лишь при определенном уровне производственной, организационной и управленческой культуры.

А если какого-либо из этих условий нет, а попрактиковаться в «соучаствующем» стиле хочется? Практикуйтесь. Особенно если вы настроены работать на перспективу. Ведь, в конечном счете, профессионализм и зрелость коллектива не появляются сами собой, в готовом виде – их надо долго и упорно взращивать. Да и умудренность опытом к руководителю приходит не сразу. Так что, пробовать применять подобный стиль руководства никому не возбраняется. Не стоит лишь ожидать от этого немедленных положительных результатов.

Рассмотренные стили руководства отражают стратегию налаживания взаимоотношений с подчиненными, общую линию поведения руководителя. В рамках избранной стратегии повседневная деятельность руководящего лица разбивается на множество относительно небольших актов общения, управленческих воздействий, взаимодействий с внешними и вышестоящими инстанциями и т.п. И каждый такой аспект деятельности руководителя способен порождать психологические проблемы. Умение их видеть и соответственно справляться с ними – обязательный компонент квалификации любого руководителя. Поэтому имеет смысл проанализировать его работу в функциональном разрезе, разумеется, с точки зрения взаимоотношений с подчиненными. Ведь именно конкретные дела, поручения, применяемые санкции и наполняют реальным содержанием понятие «стиль руководства».

Управленческий процесс традиционно принято расчленять на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением можно определить и основные функции руководящей деятельности:

- стратегическая (планирование);
- администраторская (организация);
- коммуникативно-регулирующая;
- мотивационная;
- контролирующая и т.д.

Конечно, функций руководства много больше. Но поскольку мы пытаемся разобраться только в психологической стороне руководства, то берем лишь основные, которые могут порождать крупные психологические проблемы.

Стратегическая функция. Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей организации принято считать главной функцией руководителя. Допустим, руководитель опытен, компетентен, обладает широким кругозором, навыками стратегического мышления и т.д. Но даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функция, как правило, упирается в три проблемы, имеющие явный психологический подтекст:

а) проблема принятия решений (единолично-коллективно);

б) проблема ограниченности времени (нет времени подумать на перспективу, «текучка заедает»);

в) проблема инновационной активности (помните: лучшее – враг хорошего).

О принятии решений. Какое решение лучше – коллективное или единоличное? Здравый смысл подсказывает: «Одна голова хорошо, а две – лучше». Но всегда ли? Еще 2,5 тысячи лет назад философ Гераклит заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он – лучший». Тоже ведь неплохо ска-зано. Поскольку эта проблема, как и все на свете, внутренне противоречива, приходится применять ситуативный подход, помня об общих принципах:

- коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;

• в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного «генератора идей»; впрочем, такие люди редко бывают начальниками);

• групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;

• групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.

Но при этом

• коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные;

• решения, принятые в группах, оказываются более рискованными (феномен «сдвига к риску», возникающий, скорее всего, из-за распределения ответственности на всех);

• коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;

• привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений (всеобщий «одобрямс»).

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении двух голов одной срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя: например, в условиях дефицита времени или низкой квалификации сотрудников, наличия конфликтной ситуации и т.д.

Однако в целом в современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение коллегиальности, по крайней мере, на стадии подготовки принимаемых решений. Общий пафос управленческой мысли, анализирующей опыт нынешних «образцовых компаний» (прежде всего Японии и США), выражает идея включения всего персонала в процесс обсуждения и разработки любых решений. Президент «Сони Корпорэйшн» А. Морита заявляет без тени сомнения:

«Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум».

О высвобождении времени для решения стратегических задач. Преодолеть дефицит времени руководителю позволяют многие средства. Одни из них носят чисто технический характер: четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности (работа с документами, телефонные переговоры, совещания и пр.), резервирование времени на непредвиденные дела и т.д.

Но есть и весьма модное с 70-х годов организационное средство, получившее название *делегирования полномочий.* Суть его проста: руководителю не надо делать ту работу, с которой успешно справятся его подчиненные. Выгода несомненна: освобождается время для собственно руководящей деятельности у начальника и возрастает самостоятельность и уверенность в себе у подчиненных. Однако широкое применение этого управленческого приема наталкивается на ряд трудностей, большинство из которых исходят, как ни странно, от самих руководителей.

Во-первых, любой начальник обязательно хочет, чтобы «в нем нуждались». Принимая решения за подчиненных, он психологически подпитывает представление о собственной нужности, незаменимости (ведь даже в отпуск частенько по нескольку «лет не уходят). Во-вторых, любой начальник небезосновательно полагает, что делать что-либо самому - непременно надежнее, «меньше нервов», подчиненный же обязательно наделает ошибок, да его еще и контролировать надо неусыпно. В-третьих, многие руководители не в состоянии смириться с мыслью, что в их организациях или подразделениях происходит что-то, о чем они не знают. «Не владеет обстановкой» – это же смертельный приговор для руководителя.

Все эти мотивы нам хорошо знакомы и понятны, несмотря на весь их анахронизм. Конечно, если ваши дела делают другие, то вроде бы чисто арифметически должна уменьшаться важность и вашей собственной начальственной особы. Оно ведь так и происходит, но только при том непременном условии, что руководитель либо не может, либо просто боится или не привык заниматься вопросами организационной стратегии. Современная управленческая мысль полагает, что вышеперечисленные опасения руководителей по большей части неосновательны. Никто ведь не призывает раздавать подчиненным все руководящие полномочия. Само собой разумеется, что установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы, задачи особой важности и высокой степени риска и т.д. – делегировать никак нельзя. А вот рутинную работу, подготовительные операции, частные вопросы, задачи, способствующие профессиональному рос-

ту сотрудников, – можно и нужно, если руководитель хочет высвободить время и силы для всего вышеперечисленного.

Как именно осуществлять делегирование полномочий, существует немало полезных советов и рекомендаций.

Вот некоторые из них:

• учитывайте способности и возможности своих сотрудников, желательно привлекать тех, кто хочет взять на себя трудные задачи и приобрести опыт;

• продумайте мотивацию сотрудников и их стимулирование;

• если полномочия сложны, не жалейте времени на подготовку: объясните смысл и цель задачи, покажите, как выполнять, обеспечьте личное наблюдение и в случае необходимости корректируйте исполнение;

• предупреждайте сотрудников, что это – отдельный случай или постоянное поручение;

• избегайте вмешательства без всяких причин в рабочий процесс, чтобы не «смазать» делегирование;

• обязательно контролируйте исполнение;

• позволяйте сотрудникам представлять в высших инстанциях делегированные полномочия и т.д.

Рекомендации, как видим, несложные, но пренебрежение такими с виду «мелочами» может свести на нет весь эффект делегирования. Кроме того, следует принимать во внимание и то, что делегированию имеют обыкновение сопротивляться не только руководители, но и подчиненные - Последние вполне могут трактовать делегирование как узаконенную «психотехнику». Причины такого сопротивления могут быть различными: привычки полагаться на мнение и ответственность руководителя; боязнь ошибок; перегруженность работой и т.д. Но если причина диагностирована, то в принципе сопротивление подчиненного нейтрализовать несложно.

У любого руководителя дел всегда невпроворот. Это нормальное явление. Но отличить руководителя, слабо владеющего делегированием, можно по следующим характерным признакам:

• работает после официального окончания рабочего дня;

• остается на работе дольше своих сотрудников;

• сам пишет большую часть инструкций, писем, отчетов и т.п.;

• не находит себе замены на период отпуска;

• вернувшись из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией и т.д.

Инновационная активность. Развитие, инновации, прогресс – замечательные в сущности явления. Открытых их противников просто нет. Все – за. Абстрактно, вообще. Но как только перемены доходят до каждого из нас конкретно, тут же находятся тысячи причин, по которым новации вообще-то, конечно, желательны, но вот в данном конкретном случае, при таких-то конкретных обстоятельствах – скорее неуместны.

Существует великое множество причин нашего молчаливого сопротивления инновациям. К. Д е в и с даже разделил их на три вида: **экономические, личностные и социальные.**

Экономические: боязнь безработицы; боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; боязнь снижения социального статуса; боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

Личностные: восприятие критики современных методов работы как личной обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса: нежелание расходовать силы на обучение; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведения.

Социальные: нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения, недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли по внедрению нововведений, уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работникам, его товарищам по работе или обществу.

Перечень антиинновационных факторов человеческого поведения очень уже внушительный и поневоле удивляешься, как вообще какие-либо новшества внедряются в производство. Но ведь внедряются же! Да еще как стремительно в условиях высокоэффективных экономических систем. Значит, эти системы научились преодолевать антиинновационные установки работников. Поэтому так подробно и перечислены мотивы сопротивления людей организационным нововведениям, поскольку инновационная тактика как раз и строится на их выявлении и учете. И каждому руководителю, за-

думавшему какие-либо перемены, непременно придется заняться анализом таких причин. А когда они ясны, то легче находятся и средства их нейтрализации. Перечень этих средств и соответствует длинному списку поводов сопротивления новациям:

• привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и возможно принять цели и средства реформ;

• обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия;

• не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия – только правдой можно добиться доверия подчиненных;

• всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность;

• предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями;

• доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону;

• ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования;

• проявляйте терпимость к неудачам;

• и, наконец, чаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и опасаются обычно, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано. ***Администраторская функция.*** В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Один из таких методов известен как «кнут и пряник». Причем все психологи второй половины XX в. убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее при управлении людьми. «Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» – вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стре-

мящегося чего-то добиться от подчиненных. Ибо действенность «негативных стимулов» в управленческой практике сильно подпорчена многочисленными «отягчающими обстоятельствами»:

• они конфликтогенны;

• снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие;

• порождают страх совершения ошибок;

• не способствуют устойчивому росту производительности;

• плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

Таким образом, общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что **«положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные».** Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т.д.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия как поощрение, вознаграждение также требует соблюдения определенных правил. Вот некоторые из них, сформулированные *Т. Питерсом и Р. Уотерменом:*

• вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей;

• вознаграждение должно быть безотлагательным;

• вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде»;

• вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми;

• малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям, Ну а если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что:

• реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной;

• наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;

• постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;

• наказывая, не следует забывать, внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения;

• говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки; может быть, стоит остановить карающий меч?

Коммуникативно-регулирующая функция. Известно, что эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них – установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение – феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Однако нередко, даже прилагая немалые усилия, руководитель не может найти нужного контакта с подчиненными. Они «не понимают» друг друга. Природа этого взаимопонимания часто лежит в области психологии, точнее в нарушениях межличностного общения. И чем «дальше» руководитель от подчиненного, тем больше вероятность совершения ошибок, прежде всего, в оценке, как качеств людей, так и их действий.

Поскольку о многих возможных психологических ошибках в общении уже говорилось ранее, остановимся лишь на феномене *«каузальной атрибуции» (приписывании причин)*. Суть его в том, что при оценке поступков люди, естественно, пытаются докопаться до причин, вызывающих то или иное поведение. Но поскольку в большинстве случаев имеющейся информации бывает недостаточно, а потребность выявить причину велика, люди начинают не столько искать истинные причины, сколько приписывать их интересующим персонам. Причем особенно интригующим этот процесс становится, если наблюдаемое поведение в чем-либо отклоняется от общепринятого. Такая «каузальная» (причинная) схема естественно чревата многочисленными ошибками, которые тем более усугубляются, если их совершает руководитель.

К типичным ошибкам атрибуции (и это подтверждено экспериментально) относится, например, то, что участник событий, как прави-

ло, приписывает причину обстоятельствам, в том время как наблюдатель – личности деятеля. Сходны по механизму действия и атрибутивные ошибки «защитного» толка: успех мы, как правило, ставим в заслугу себе, а неуспех списываем на обстоятельства; когда же речь идет о других людях, логика меняется – их успех мы склонны приписывать благоприятным обстоятельствам, а вот неудачи – взваливать на личностные особенности.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех леностью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86% всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14% относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величины подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Существуют и другие ошибки атрибуции, связанные с *переоценкой личностных факторов и недооценкой ситуационных.* Скажем, ошибка «ложного согласия», в случае которой нормальной признается такая оценка или интерпретация события, которая совпадает с мнением руководства. Даже при полном единодушии в коллективе руководителю иногда стоит задуматься, а нет ли здесь подвоха, не вдохновляются ли подчиненные, демонстрируя полное согласие, мотивами, далекими от деловых?

Очень неприятны также и ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения, когда в некоторых ролях легче проявить позитивные качества, а интерпретации событий привязываются именно к ним. Например, руководитель распекает подчиненного за то, что он не смог организовать своих коллег на выполнение задания. Коллеги эти тут же вызываются, озадачиваются – и проблема решена. Вот, дескать, как надо работать. Но при этом почему-то теряется из виду, что руководитель-то может приказывать, а подчиненный – только уговаривать. Могут возникать ошибки и из-за легкости построения ложных корреляций, суть которых сводится к стремлению использовать для объяснения событий причины наиболее простые, легкие, те, что всегда под рукой-

Психологические ошибки при восприятии и оценке подчиненных опасны тем, что непроизвольны и незаметны, плохо самодиагностируются. Их анализ требует взгляда со стороны. Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, более очевидны, «вылезают» почти сразу же. Одно плохо – их тоже много. Например:

• стереотипная реакция («Это на Вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);

• поспешное решение под воздействием эффекта («Вы уволены без выходного пособия!»);

• принятие решения без осмысления ситуации («Почему Вы сидите без дела?» – А может быть человеку плохо, или он только что закончил трудное задание);

• недостаточный учет последствий предпринимаемых действий и т.д.

В общем, нашего гипотетического руководителя буквально на каждом шагу подстерегают многочисленные психологические опасности, одно перечисление которых способно отбить охоту ко всякому руководству. Однако не отчаивайтесь отважные люди, решившие стать или уже ставшие руководителями! Никто не призывает вас перед каждым действием перебирать в уме все возможные психологические ошибки – тогда ведь действовать будет просто некогда. Но знать о них надо! Знать, что бы время от времени корректировать свое поведение с подчиненными. А уж если подчиненные окончательно вас «достанут», понадобится серьезный аналитический разбор уже не книжных, а ваших собственных ошибок. Афоризм **«Не бывает плохих учеников, а бывают лишь плохие учителя»** бессмертен.

Ну а для повседневного же, так сказать, обихода вполне достаточно следовать некоторым *общим принципам взаимоотношений с подчиненными:*

• старайтесь управлять людьми по их «положительным отклонениям». Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично;

• создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности;

• оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность;

• больше просите, чем приказывайте;

• будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных;

• не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.п.;

• не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными.

Да и вообще, старайтесь чаще обращаться к своим подчиненным (не с критикой, конечно), даже незначительный знак внимания руководителя, как правило, пополняет сердце подчиненного благодарностью.

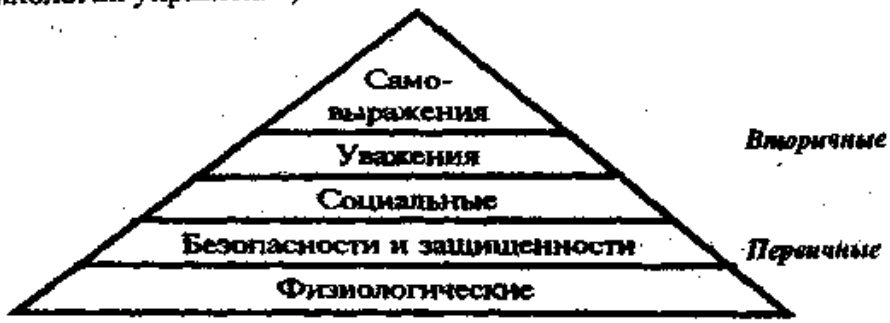
Впрочем, излишне обольщаться насчет возможности установления идиллических отношений с подчиненными тоже не стоит. Любому руководителю наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми « трудными служащими». Известные английские специалисты в области управления М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделили 12 типов таких «трудных» подчиненных: ленивые, злые, беспомощные, эмоциональные, аморальные, занимающие оборонительную позицию, ожесточенные, уклоняющиеся, бесчувственные, неумные, самоуверенные, запуганные

И это не шутка. Конечно, подобные характеристики работников – это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и *не льстите себя надеждой*, что, *уволив подобных* работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Когда-то даже всесильный вождь советского народа так отреагировал на

жалобу секретаря Союза писателей на своих подопечных: «У меня других писателей нет. Работайте с этими. Лучше не посоветуешь. Работайте с этими», ищите в них положительные качества, которые можно использовать на благо, стремитесь к всемерной открытости отношений, не навешивайте ярлыки на людей, *не применяйте принцип «око за око»* и т.д. И самое важное: **работая с «трудными служащими», следите за тем, чтобы самим не превратиться в «трудного босса».**

Мотивационная функция. Вряд ли необходимо убеждать кого-либо в том, что одной из главных задач любого руководителя является мотивирование подчиненных, то есть создание заинтересованности в результатах и качестве труда. Теоретические основы просчета этой функции руководства достаточно просты. В основе человеческого поведения лежат, как известно, многочисленные *потребности.* Их иерархия представлена в классической

схеме *Абрахама Маслоу* (без которой не обходится, кажется, ни один труд по психологии управления):



К физиологическим относятся потребности, обеспечивающие простое выживание человека: в еде, питье, жилище, отдыхе, сексе. Потребность в безопасности и защищенности – это необходимость чувствовать уверенность в себе, в том, что физиологические потребности будут непременно удовлетворены, физические и психологические опасности нас минуют и т.п. Социальные потребности включают чувства сопричастности чему-либо, принятия человека другими, привязанности и поддержки. Следующая ступень иерархии ~ потребности в уважении личных достижений, компетенции, в признании других, а также самоуважении. И, наконец, на вершине пирамиды – потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности.

Потребности порождают *мотивы поведения*, то есть некие побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей. Таким образом, структура потребностей надстраивается 'мотивационной психологической структурой. Для иерархической структуры мотивов по А. Маслоу существует правило:

«Следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени реализованы».

Описание трудовой мотивации А. Маслоу, в общем-то, отвечает ожиданиям «здравого смысла» в этой области. Выводы же другого исследователя – *Фредерика Герцберга*, автора так называемой «двухфакторной модели» трудовой мотивации несколько неожиданны. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, Ф. Герцберг разбил на две группы. К первой из них были отнесены те факторы, которые являются «внешними» по отношению к собственно труду: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение непосредственного начальника, лич-

ные склонности работника, зарплата и т. д. Если эти факторы негативны (низкая зарплата, плохие условия труда), то неудовлетворенность работника растет, а мотивация естественно падает. Но если те же факторы позитивны, то роста удовлетворенности собственно трудом и соответственно трудовой мотивации все равно не наблюдается, состояние работника носит устойчивый, но нейтральный характер. То есть, по мнению Ф. Герцберга, сами по себе указанные факторы работника не мотивируют, а лишь создают благоприятный (или неблагоприятный) фон, на котором и развертывается действие собственно мотивационных факторов (вторая группа), непосредственно связанных с процессом труда. К ним были отнесены: трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы вызывают усиление трудовой мотивации, и именно на них, поэтому следует делать акцент в мотивационной практике руководителя.

Все эти идеи были сформулированы в 40-50-е годы. Однако и по сей день, они остаются вполне надежным рабочим инструментом в психологии управления (см., например, уже упоминавшуюся работу М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер», где идея разделения «регуляторов мотивации» и «главных мотиваторов» явно навеяна работами Герцберга).

Более поздние психологические теории мотивации сместили акцент с анализа структуры потребностей и мотивации на сам механизм их действия, за что получили название *процессуальных*. Одна из таких теорий, к примеру, выделяет три фактора, влияющих на мотивацию и, следовательно, на результаты труда:

• ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;

• ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;

• ожидаемая ценность награждения. Считается, что если значение этих трех факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать три параметра: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждений, а также удовлетворенности вознаграждениями. Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми.

Количество конкурирующих теорий и мотивации достаточно велико. При этом все они скорее не взаимоисключающие, а взаимодополнительные. Как правило, схожими выглядят и практические рекомендации, разрабатываемые на основе этих теорий.

Их общий смысл, в конечном счете, сводится к тому, что **подчиненные – «тоже люди», а не просто «возобновляемые ресурсы». Поэтому достижение ими личных целей, удовлетворение от решения поставленных задач, самоутверждение, саморегуляция и т.д. должны быть не только их личным делом, но и предметом самого пристального внимания руководителя.**

Контролирующая функция. Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично обойти, если соблюдать следующие требования.

Контроль должен быть: постоянным, объективным, оперативным, открытым.

Контроль не должен быть: тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

Попробуйте, так сказать, превратить порок в добродетель: **контроль – не карательная акция, а проявление внимания к работнику.** Ведь если вас никто не контролирует, значит вами просто никто не интересуется. А подчиненные, как известно, высоко ценят знаки внимания со стороны руководства.

Напомним о некоторых выводах, содержащихся в изложенном материале:

• стиль руководства – характеристика строго индивидуальная, направленность руководства определяется в основном тремя параметрами: личностью руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией;

• наилучшего стиля нет, его оптимальность зависит от сочетания трех указанных параметров;

• стиль руководства складывается по большей части объективно, но его можно корректировать (и существенно) в требуемом направлении;

• корректируя свой собственный стиль руководства, помните, что вы не первый. Накоплен и обобщен большой опыт разрешения психологических проблем, связанных с руководством. Желание и умение им пользоваться – тоже стилевая черта руководителя. И притом уместная во всех возможных стилях.

Вопросы для повторения

1. Определите значения понятий «управление», «руководство», «лидерство».
2. Что такое «стиль руководства»?
3. От каких факторов зависит оптимальный стиль руководства?
4. Охарактеризуйте основные типы стилей руководства и условия их применения.
5. Проанализируйте возможные плюсы и минусы коллегиального принятия решений.
6. Охарактеризуйте факторы, препятствующие инновационной активности, и способы их нейтрализации.
7. Каких правил следует придерживаться руководителю в практике применения поощрений и наказаний подчиненных?
8. Сформулируйте свой «кодекс» этичных взаимоотношений руководителя и подчиненного.

Литература

1. *Власова Н.М.* ... И проснешься боссом. Справочник по психологии управления. – М.: Инфра-М, 1994- 4.1, 2.
2. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
3. *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель... – М.: Дело, 1996.
4. *Морита А.* Сделано в Японии. - М.: Прогресс, 1993.
5. *Питере* Г., *Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
6. *Якокка Л.* Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.

ГЛАВА 7. КОНФЛИКТЫ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ.

§ 7.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания

Очевидно, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский социальный психолог Б. Вул «жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может только решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим». Поэтому руководителю, да и каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении; к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью участников конфликта.

Что же такое конфликт? В психологии **конфликт определяется, как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.**

Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть *внутриличностным* (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); *межличностным* (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); *между личностью и организацией,* в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), *по вертикали* (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и *смешанные*, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах и оценках.

Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если вы – руководитель ...» тремя группами причин, обусловленными:

• трудовым процессом;

• психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;

• личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т. д.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. *Деструктивные* конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Стадии конфликта. Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

• потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;

• переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

• конфликтные действия;

• снятие или разрешение конфликта.

Структура конфликта. Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует *объект* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных* лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации, прежде всего, в процессе общения. В процессе человеческих взаимоотношений, как вы уже знаете из предыдущих разделов, процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

Социально-психологические предпосылки. Первая трудность – это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают на-

ши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого – это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Снисходительное отношение, категоричность, подпучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т.п. – все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того, то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана **модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам.** Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

• адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

• открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

• создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасполо-

женность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:

• неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для конфликта готова;

• стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;

• консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

• излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

• критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;

• определенный набор эмоциональных качеств личности – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например, у руководителя образованной фирмы или предприятия – расширить дело, а у сотрудников - как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

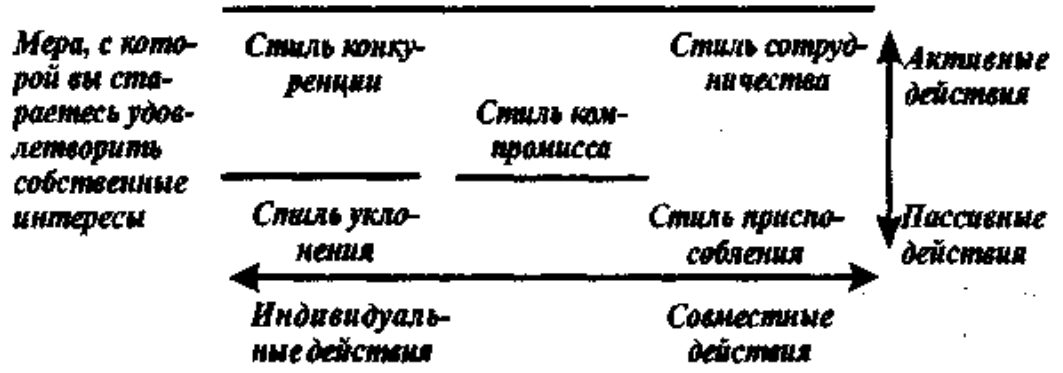
Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом и Р.Х Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определен-

ную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять основных стилей поведения при конфликте:*

- конкуренция или соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

Сетка Томаса — Килменна



Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

Стиль конкуренции или соперничества. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно ис-

пользовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

• обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

• чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

• должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

• взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему». Далее, проникая вглубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

• если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

• основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

• существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

• необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса находится в середине сетки Томаса-Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете, стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

• обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

• удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

• возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

• компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

• считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;

• знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;

• обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;

• хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

• считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

• подчиненные сами могут урегулировать конфликт;

• решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;

• когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди – грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разре-

шить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килмени считают, что иногда это – единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания – более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

• важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

• предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;

• вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

• вы осознаете, что, правда, на вашей стороне;

• вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно также, как, ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так, и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса «Ваш способ реагирования в конфликте» (см. тесты).

Этот тест поможет вам определить, какой из стилей вы используете чаще, какой – реже. Однако чтобы определить, какой стиль наиболее удобен и лучше всего для вас с точки зрения комфортности, заполните приводимую ниже таблицу. Отвечая на вопросы, постарайтесь записать первый ответ, который пришел вам в голову, поскольку он наиболее правилен, ибо

соответствует непосредственной и интуитивной реакции, и не задумывайтесь над тем, какой подход было бы правильно применить в тех ситуациях, с которыми сталкивались в последнее время. Это позволит в дальнейшем вам корректировать свой стиль поведения и определить, насколько комфортно себя чувствуете, применяя предпочитаемый подход, и что можно получить, развивая свои способности в использовании других стилей.

Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации

Стиль разрешения конфликта	Отношение к стилю			
	Использую чаще	Предпочитаю	Использую реже	Чувствую себя наименее комфортно
Конкуренция (активно отстаиваю собственную позицию)				
Уклонение (стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Сотрудничество (ищу пути совместного решения проблемы)				
Компромисс (ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Приспособление				

Проставьте в каждой колонке свою оценку стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций.

Картография конфликта. Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить *карту конфликта,* разработанную *Х. Корнелиусом и Ш. Фейером* .

С ее помощью можно наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций. В первую очередь следует постараться определить:

• проблему конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ следует составить диаграмму распределения нагрузки);

• истинную причину конфликта (хотя часто сделать это очень трудно);

• действительных участников конфликта (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);

• подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта, так как именно они лежат в основе практически любого конфликта;

• существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта;

• отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении. По мнению специалистов, такая карта позволит:

1) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как сам процесс составления карты требует переключения сознания человека с эмоций на разум, мышление;

2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;

3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;

4) создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;

5) выбрать наиболее оптимальные пути разрешения конфликта.

Однако прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

• хотите ли благоприятного исхода;

• что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;

• как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;

• нужен ли посредник для разрешения конфликта;

• в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать решения.

§ 7.2. Правила поведения в условиях конфликта

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов.

Как же вести себя с конфликтной личностью?

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.

2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.

3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.

4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится. В книге «Общение с трудными людьми» Роберт Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

• агрессист – говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

• жалобщик – человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

• «разгневанный ребенок» – человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;

• максималист – человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этот нет необходимости;

• молчун – держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;

• «тайный мститель» – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;

• «ложный альтруист» - якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.;

• «хронический обвинитель» – всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а, обвиняя, можно решить проблему.

Можно выделить и другие типы трудных людей, но правила поведения с ними, в общем, одинаковы.

5. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорял правду, неважно какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком, вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности его нервной системы, т.е. необходимо подобрать к нему «ключик», исходя из вашего жизненного опыта и желания не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Если же не смогли к нему «подобрать ключ», то остается одно-единственное средство – перевести такого человека в разряд стихийного бедствия.

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то *при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.*

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?» Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите:

«Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?» Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

Вопросы для повторения

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.
2. Основные стадии протекания конфликта.
3. Охарактеризуйте основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Какой стиль поведения характерен для вас?
4. Что собой представляет карта конфликта?
5. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.
6. Перечислите главные правила поведения в условиях конфликта.

Литература

1. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание конфликт! - Новосибирск, 1989.

2. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.

3. *Кричевский Р.Л.* Если вы – руководитель. – М.: Дело, 1993.

4. *Ксенчук М.К., Киянова М.К.* Технология успеха. - М.: Дело, 1993.

5. *Скотт Д. Г.* Конфликты. Пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.

6. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию. Или переговоры без поражения - М.: Наука, 1990.

ГЛАВА 8. ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

§ 8.1. Деловой этикет

Этикет (от франц. etiquette) означает установленный порядок поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета.

Культура поведения – поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации. В этой главе понятие «культура поведения» будем рассматривать как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин «культура» в широком смысле гораздо объемнее понятия «деловой этикет». Последний относится к категории «культура» как особенное к общему.

Деловой этикет – важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70% выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми». Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения – вот ключевые условия для успешной работы в любой организации – таково мнение ведущих специалистов фирм.

К сожалению, деловые люди до сих пор не придают серьезного значения этим аспектам своей деятельности. Подчеркнем, что соблюдение де-

лового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих новых русских заметен дурной вкус в одежде, в украшениях (будь то массивные золотые цепи с крестами на шее или иные многочисленные изделия из драгоценных металлов и камней на пальцах, запястьях и т.п.). А еще чаще своих патронов «подставляют» различные секретарши, переводчицы, которых они возят с собой по «европам».

В результате новые русские и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но, тем не менее, нелицеприятной критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя – основа предпринимательского успеха.

Этикет – явление историческое. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко

следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России, которая как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей много было не только в XVIII в., но и сейчас. Английский писатель Редьярд Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет – черный, а в Китае – белый, а в Индии боги – черные, черти – белые. Даже в границах одной страны правила поведения различных народов значительно отличались.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона – это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д. Вторая сторона – эстетическая – свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Приведем некоторые советы и рекомендации.

Например, для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п.

Можно равнодушно сказать «Здравствуйте», кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе – сказать, например, «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени – приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени – обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше – по имени и отчеству – это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное распо-

ложение. Такое приветствие говорит о культуре человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Но кроме правил культурного поведения существует еще и ***профессиональный этикет.*** В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил и составляет этикет делового общения. Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет – результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» нередко отзывались о них не очень лестно: «Зачем мне все это?».

Можно следовать и данному принципу. Однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета зарубежных стран просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи со средневековой Японией, которая до известной эпохи Мэйдзи (до 1868 г.) была почти наглухо закрыта от остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в

страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унизительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери по приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но, как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета, культура *поведения помогают* сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Для многих прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего, следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры бизнесмена. Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как «темную лошадку», стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а, говоря проще, – обмануть. **В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер – хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.**

Культура *поведения в деловом общении* немыслима без соблюдения правил *вербального* (словесного, речевого) *этикета,* связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем *стилем речи,* принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные деловые люди. Это слова: «дамы», «господа», «сударь» и «сударыни». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто лю-

ди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово «товарищ» как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации. А с другой стороны, многие до «господ» явно не доросли из-за своего нищенского существования. Поэтому очень часто в транспорте, в магазине, на улице мы слышим унизительные фразы: «Эй, мужчина, подвиньтесь», «Женщина, дайте пройти» и т.д.

Среди деловых людей обращение «господин» имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более чем какая-либо другая социальная группа. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например: «состоялась презентация», «формируется новый менталитет « или «спонсоры вернисажа» и т.п. «Господин» – исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества.

Кроме того, в другом его значении – «хозяин имущества» есть и уважительное отношение к человеку.

В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз «Как дела?», всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах – прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее:

«Спасибо, нормально», «Спасибо, пока жаловаться грех», и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?». Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».

Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос «Как дела?» правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности -- их немало в

его деле, но он знает, как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот живет только бездельник.

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них – *«формула поглаживания»*. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известные фразы:

«Большому кораблю – большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как «Салют», «Нет проблем», «О' кей» и т.п.

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценку ума делового партнера. Как говорила героиня популярного в 60-е годы фильма «Старшая сестра», ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент - не механизм лести. Лесть, особенно грубая, – это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если партнер – женщина, – необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком, к тому же потерпевшем на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны – партнера* по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, – их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают

такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость – своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть бизнесменов.

Деловой этикет требует особого поведения в *общении с клиентами.* В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент – самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслуживать женщин и престарелых. Но в любом случае в работе с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении *одежды* и *внешнего вида.* Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка – обязательно свежей, глаженой, галстук – не кричащим, ботинки – вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Ес-

ли маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера – это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми – признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд *правил поведения в различных видах транспорта*, самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться, как можно быстрее, завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость – признак дурного тона. Другая крайность – замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время полета или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создадут вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими. После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство, культуру обслуживания.

§ 8.2. Правила общения по телефону

Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона*. Благодаря нему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться, разумно пользоваться этим техническим средством... Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильному разговору по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20–30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как *пресыщение общением*. Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т.п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора – компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ве-

дения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще английский философ XVII в. Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо *создать атмосферу взаимного доверия.*

Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его *настроения.*

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое проявление *экспрессии.* Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «ладь», «пока» и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи;* быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные,

фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как Вы меня слышите?

Не могли бы Вы повторить...?

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т.п.

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили – начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30–40% занимают повторения слов, *фраз*, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите *вопросы, которые хотите решить, или сведения* (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

Итак, по этому вопросу мы договорились?!

Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?

Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?

Таким образом, две машины Вы поставите нам не позже первого квартала?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При *подготовке к деловой беседе по телефону* постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

1) какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;

2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;

3) готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник;

4) уверены ли вы в благополучном исходе разговора;

5) какие вопросы вы должны задать;

6) какие вопросы может задать вам собеседник;

7) какой исход переговоров устроит (*или не устроит*) вас, его;

8) какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;

9) как вы будете вести себя, если ваш собеседник:

- решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше подготовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов. Например, такой:

Дата _____ Время _____		
Номер телефона _____ Фамилия, имя, отчество абонента _____ Организация _____		
Вопросы (записываются заранее)	Прогнозируемые ответы, (записываются заранее)	Ответы (записываются по ходу беседы)
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Выводы: достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т.д. _____		
Исполнитель: _____		

По окончании делового телефонного разговора потратьте 3–5 минут на анализ содержания и стиля разговора. Проанализируйте свои впечатле-

ния. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

§ 8.3. Правила деловой переписки

Другая важная часть делового этикета – ***служебная переписка.*** Конечно, каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально. На него накладывают отпечаток, прежде всего, адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Подход к решению вопроса, каким должно быть деловое письмо, предполагает определенную долю творчества, но, тем не менее, существуют и общие правила деловой переписки. Подробно об этом вы можете почитать в специальной литературе. Мы же попытаемся обозначить наиболее существенные моменты этой проблемы.

Переписка – это общение в миниатюре, овладение ею – это и труд, порой нелегкий, и искусство. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму – оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полутора страничках машинописного текста, а еще лучше – на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения. В письмах не должно быть лишних прилагательных, наречий, что часто делает стиль излишне «цветистым». Таким слогом чаще всего пользуются в странах Востока.

Письмо должно отражать индивидуальность автора, отдела или компании, где он работает. Из письма должно быть ясно, что это за компания, чем она занимается, прочно ли стоит на ногах и т.д. Это еще одно требование к служебному письму.

Но даже при таком, казалось бы, стандартном подходе, остается большой простор для творчества. Прежде всего, думайте об адресате, старайтесь узнать его интересы, в свою очередь приложите силы, чтобы заин-

тересовать его, так донести до него суть вопроса, чтобы ваше письмо запомнили. Поможет вам решить эти и другие проблемы... чувство юмора. Письмо, написанное с чувством юмора, как правило, быстрее читается и прочнее запоминается. Оно поможет завоевать будущего клиента. Такое письмо показывает получателю, что его готовила личность.

Существуют отработанные схемы делового письма или служебной записки. Например, можно предложить такую:

Дата:
Кому:
От кого:
Тема:
«Я рад сообщить о том, что ... [*имя, отчество*] способствовал [активно, успешно] развитию *нашей фирмы* [отдела] с момента его создания. Он является главным *разработчиком проекта № 3...* [имя, отчество], будет и впредь оказывать всемерное *содействие созданию* и дальнейшему развитию нашей компании. *Мы поздравляем с ... и желаем Вам новых успехов».*

Подпись

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишние эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте. Особенно важно соблюдение этого правила при ответах на жалобы клиентов. Не стремитесь отписаться, отделаться от клиента – это непростительная ошибка. Недовольство клиента работой фирмы распространяется в 100 раз быстрее, чем добрая слава о ней.

Постарайтесь начинать письмо дружески - это вызывает у получателя добрые чувства к автору. Личностные штрихи придадут вашему посланию большую значимость. Этому способствует также разговорный стиль письма.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

• Торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция.

Ответные письма с благодарностью. Поздравления. Извинения.

Требования и запросы. Соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории: формальные и неформальные.

Служебные записки тоже делятся на виды:

• распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;

• благодарности и поздравления;

• напоминания, просьбы, проведение мероприятия.

В неформальной деловой переписке часто используются сокращения, односложные слова и прилагательные: они создают впечатление близкого знакомства, теплоты, взаимной симпатии. Такие прилагательные, как добросердечный, умелый, отзывчивый, изумительный, прекрасный и т.п., сближают автора письма и его адресата. Они передают эмоциональное состояние, показывают, насколько объективен или субъективен автор письма, может быть, он готовил его, руководствуясь лишь эмоциями.

Существует много способов подготовки корреспонденции, но выделим наиболее общие вопросы:

Что нужно потенциальному клиенту? Каковы его основные заботы? Какие сомнения его тревожат? Каковы его финансовые соображения? Были ли у него раньше какие-либо проблемы, которые беспокоят его до сих пор? Какие у него цели? И еще один немалозначащий момент: письмо должно строиться по такой схеме: *внимание – интерес – просьба – действие.*

Внимание: «*Уважаемый (ая)* _____
Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)».

Интерес: «*Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...*

Просьба: «*Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы ... в благородное, патриотическое дело... «.*

Действие: «*Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...».*

Надо только помнить, что, формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

Этикет и такт делового человека проявляются на каждом шагу: во время мимолетного разговора с подчиненным, коллегой, на производственном совещании и т.п. К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты». Обращаются на «ты» к подчиненным, ко-

торые гораздо старше их по возрасту, но говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В форме обращения на «ты» проявляется пренебрежение к подчиненному. Когда-то Максим Горький ответил на просьбу молодого литератора быть с ним на «ты»: «Я не барин...». Действительно, обращение на «ты», особенно публично к подчиненному, – это демонстрация барского чванства, низкого уровня интеллекта. Занимаемый пост не дает ему основания для подобного общения с подчиненным или наемным работником. Такое обращение унижает достоинство человека. Этикет служебных, деловых отношений требует строго соблюдения речевых норм, как в межличностном общении, так и во время деловых бесед, совещаний. Когда вы разговариваете с людьми (или даже с одним человеком), ведите беседу так, чтобы вам никто не мешал. Все дела, за исключением экстренных, внезапных, могут подождать.

Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час-полтора. Если сроки совещания затягиваются – значит, оно плохо подготовлено. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы. Коллективное решение вопросов – исключение из правил, а не правило. Нет необходимости сразу всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если на беседу, совещание вы пригласите 20–30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она непосредственно касается. Дайте им высказаться по очереди. Первыми пусть выскажут свое мнение «нижние чины», затем дайте слово главным специалистам. Не разрешайте никому прерывать речь выступающего.

Старайтесь проводить совещания регулярно: в одни и те же дни, в одно и то же время, в одном и том же помещении (комнате, зале). В противном случае вам никогда не удастся всех собрать.

Прежде чем принять решение о проведении совещания, задайте себе следующие вопросы:

Нужно ли это совещание? Что вы хотите на нем решить?

Нельзя ли решить эти вопросы лично вам?

Сколько человек, кого конкретно пригласите на него?

Сколько времени потребует обсуждение вопроса?

Для ответственного совещания, заседания свою речь, доклад готовьте сами. Не отводите себе роль озвучивающего средства. Специалисты сразу же поймут, владеете ли вы той или иной проблемой. Завершая совещание, сами подведите итоги, соотнесите окончательное решение с поставленными задачами, корректно оцените прозвучавшие на совещании предложения. Подробнее по этой теме вы сможете почитать в специальной литературе.

Рассмотрим еще один из деликатных моментов в деятельности деловых людей. Мы слегка коснулись этой проблемы в начале главы – это *служебный роман*. Довольно часто он, так или иначе, затрагивает каждого, кто трудится в отделе, небольшом офисе и т.д. Есть давняя русская пословица, которую, говоря современным языком, можно сформулировать так: не заводите романов с начальством, с сослуживцами до тех пор, пока один из вас не будет готов сменить место работы.

Но нельзя забывать и о том, что именно место работы предоставляет наибольший шанс повстречать и хорошо узнать своего будущего спутника жизни. Как показывает практика, служебные романы превращаются в проблему обычно тогда, когда они порождают или обостряют конфликт интересов. Кроме того, последствия служебного романа зависят от общего уровня культуры конкретного коллектива, от того, какие нравы, обычаи «правят бал» в данной организации. При консервативных порядках чаще всего женщина, ставшая участницей романа на службе, в организации, офисе вызывает осуждение у окружающих. О мужчине с осуждением, как правило, говорят значительно реже. Но, по-нашему мнению, лучше всего уметь держать язык за зубами, независимо от того, нарушены ли кем-либо приличия. Сердечная сфера, сфера интимных отношений – дело настолько тонкое, сложное, что лезть в нее с советами, а тем более торопиться с осуждениями, делать служебный роман предметом пересудов – не стоит. Ну, а объекту внимания – действующим лицам служебного романа – стоит помнить, что в отдельных случаях он может подорвать репутацию или даже разрушить карьеру.

Итак, успех фирмы, предприятия, организации тесно связан с этикетом и культурой поведения. Для хорошего овладения деловым этикетом, культурой поведения требуются время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях вашей деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки. Тогда ваша реакция на любое действие, любой ход оппонента, развитие ситуации будет соответствовать пра-

вилам хорошего тона, делового этикета, требованиям культуры поведения в данной ситуации.

Вопросы для повторения

1. Когда и почему возник этикет в обществе?
2. Расскажите об исторических видах этикета и культуры поведения.
3. Какие функции выполняет этикет?
4. Охарактеризуйте роль этикета и культуры поведения в бизнесе?
5. Какие свойства, качества характеризуют воспитанность руководителя?

Литература

1. *Какой* руководитель нам нужен. – М.: Экономика, 1993.
2. *Коей С.* Семь навыков лидера. – Минск, 1996.
3. *О деловой* этике и этикете. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. *Теппер Р.* Как овладеть искусством делового письма. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
5. *Шепель В.М.* Имиджелогия. Секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994 (2-е изд. – 1997).
6. *Ягер Д.* Деловой этикет. – М.: Джон Уайли энд Сан, 1994.
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.М., 1997.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несколько советов по технике общения из книги А.Максимова «Как разговорить собеседника или ремесло общения»[1]:

• общение это не просто обмен словами. Это обмен словами, который базируется на мнении людей друг о друге;

• непонимание чаще всего вызвано не тем, что вы действительно не можете понять, что говорит вам человек, а тем, что вы не хотите этого человека понимать;

• в повседневной жизни невозможно получить информацию от человека, который категорически не хочет тебе ее давать;

• оценка человеком самого себя не может быть полной и правильной, если он не осознает в самом себе национальные особенности и всерьез уверен, что вся история его страны и пейзаж за окном его лично никак не касаются;

• человек должен чаще разговаривать с самим собой. Чаще ставить перед собой задачи. Стараться существовать осознанно в любых ситуациях;

• дисциплинируя себя внутренне, мы постепенно переходим к другому мировоззрению, другим ценностям и подходу к жизни;

• общение это контакт, или, если хотите, связь одного или нескольких людей с целью либо получить информацию, либо поделиться информацией, либо получить удовольствие;

• в любом виде общения ваше поведение должно быть направлено на решение одной задачи – как можно быстрее и качественнее добраться до цели вашего разговора;

• внешняя свобода человеческой личности зависит от свободы воззрений человека и его убеждений;

• свободный человек – тот, кто не позволяет собой манипулировать, кто действует, ориентируясь на собственные представления о жизни;

• любой человек, вступающий в общение, имеющее конкретную цель, - **манипулятор,** в том смысле, что он хочет добиться от своего собеседника определенной цели. Любой человек, ступающий в общение, имеющее кон-

[1] Максимов А. Как разговорить собеседника или ремесло общения. М., «АСТ-ПРЕСС-КНИГА», 2005.

кретную цель, - **актуализатор**, в том смысле, что он добивается этого путем активизации собственных сил, умений и разума;

• каждый из нас манипулирует другими людьми. Задача состоит в том, чтобы, с одной стороны, не унизить себя, не уронить собственного достоинства, не потерять собственной свободы. С другой, не унизить своего собеседника не задеть его человеческого достоинства;

• человеческий мозг вдет себя так, как если бы он состоял из двух частей: Думающего и Доказывающего Что бы ни думал Думающий, Доказывающий это доказывает. Если Думающий думает, что Солнце вращается вокруг Земли, Доказывающий услужливо организует восприятие так, чтобы оно соответствовало этой идее; если Думающий передумает и решит, что Земля вращается вокруг Солнца, Доказывающий организует свидетельства по-новому;

• в каждом обществе поведение людей максимально приближено к ожидаемому в этом обществе поведению;

• воспитанному человеку гораздо легче решить проблемы, связанные с общением;

• если вы не вынуждено, а, как говориться, «по доброй воле» совершаете поступок, в результате которого вам будет плохо, это может привести только к одному – к нервному срыву;

• готовьтесь не к тому, как вы будете говорить, но к тому, как вы будете слушать;

• человек, искренне верящий в то, что по жизни его движет воля Бога, человек, искреине верящий в то, что по жизни его движет воля начальства, по-разному чувствуют, думают, разговаривают и, в конечном счете, по-разному идут по жизни;

• подчиняться диктату государства необходимо, но подчиняться надо осознанно;

• не уверен в своем комплименте – не говори его;

• слышать означает стремиться понять и запомнить услышанное;

• когда вы задаете вопрос, нужно смотреть не в глаза собеседнику, а рядом с глазами, например на его переносицу. Только в редких случаях, когда вы используете глаза как оружие, нужно ловить взгляд собеседника[2]

• Большинство мужчин и почти половина женщин и представления е имеют о том, как они выглядят ниже шеи;

• Какой сигнал говорит, что политик лжет? У него двигаются губы;

---

[2] Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия. М., Эксмо, 2006.

• Смысл того, что вы хотите сказать, в большей мере передается тем, как вы выглядите в момент речи, а отнюдь не вашими словами;

• Восприимчивость – это умение замечать противоречие между словами человека и совершаемыми им движениями и жестами;

• Культуры во многом отличаются друг от друга, основные сигналы языка телодвижений остаются одинаковыми повсеместно;

• Современный человек гораздо хуже понимает сигналы языка телодвижений, чем его первобытные предки. Он слишком старается вникнуть в смысл слов;

• Впечатление от первой встречи мужчины и женщины может быть безнадежно испорчено неправильным рукопожатием;

• Если между вами вашим собеседником нет тесной эмоциональной связи, пожимайте его руку только одной рукой;

• При искренней неподдельной улыбке в уголках глаз образуются морщинки. Неискренние люди улыбаются только губами;

• Наука доказывает, что чем больше вы улыбаетесь, тем более позитивно реагируют на вас окружающие;

• Исследования показывают, что женщины смеются над мужчинами, которые им нравятся, и мужчин, в свою очередь тянет к женщинам, которые смеются над ними;

• Когда вы скрещиваете руки на груди, ваш авторитет кардинальным образом снижается;

• Пока собеседник держит руки скрещенными на груди, в нем преобладает негативное отношение;

• Правильное прикосновение к локтю собеседника в три раза повышает ваши шансы на получение желаемого;

Шесть секретов позитивного языка телодвижений

ЛИЦО. Ваше лицо должно быть оживленным. Чаще улыбайтесь. Следите за зубами, чтоб иметь возможность ими сверкнуть.

ЖЕСТЫ. Будьте выразительны, но не перебарщивайте. Во время жестов не растопыривайте пальцы, держите руки ниже уровня подбородка, не скрещивайте руки и ноги.

ДВИЖЕНИЯ ГОЛОВЫ. Чаще кивайте, подтверждая сказанное собеседником. Слушая, склоните голову набок. Держите подбородок поднятым.

ЗРИТЕЛЬНЫЙ КОНТАКТ. Зрительный контакт не должен вызывать чувства неловкости и дискомфорта. Если национальные традиции не за-

прещают глядеть прямо в глаза собеседнику, то те, кто смотрит прямо. Завоевывают больше доверия, чем те, кто предпочитает смотреть в сторону.

ОСАНКА. Слушая, наклоняйтесь перед. Говоря, стойте прямо.

ТЕРРИТОРИЯ. Стойте на комфортном расстоянии от собеседника. Если собеседник отступает, не приближайтесь к нему.

ЗЕРКАЛЬНОСТЬ. Незаметно копируйте сигналы языка телодвижений собеседников.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

В практике самообразования и совершенствования управленческой деятельности определенную роль играют тесты. Тесты – это стандартизированные во времени задания, по результатам, выполнения которых можно составить общее представление об интеллекте человека, его характере, способностях, совместимости с окружающими. Их можно также использовать для самооценки личностных характеристик.

Тесты, как правило, состоят из вопросов и ответов, имеющих количественную оценку результатов, конечно, ни один тест или даже их совокупность не решат проблему познания своих способностей и возможностей. Они только помогут создать некоторую систему ориентиров, с помощью которых можно увидеть некоторые основные черты своего «Я».

Предлагаемые тесты разработаны отечественными и зарубежными специалистами. В целях их адаптации к этике деловых отношений в управленческой деятельности нами внесены лишь некоторые коррективы. Выделены следующие группы тестов:

- самооценка психологических и деловых качеств руководителя;
- самооценка практических навыков по искусству общения;
- решению конкретных деловых ситуаций.

Надеемся, тесты вам помогут лучше узнать самого себя и окажут помощь в руководстве коллективом.

Самооценка деловых качеств руководителя и определение индивидуального стиля межличностного общения

Тест 1. Ваш темперамент

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к вам лично. Если относится – ставьте «да», если не относится – «нет». Долго не раздумывайте. Самым верным ответом будет тот, который придет первым в голову.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.

2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.

3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующих действий.

4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимым причин.

5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.

6. Часто бываете в плохом настроении.

7. Склонны действовать быстро и решительно.

1. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.

2. Вы пылкий человек.

10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.

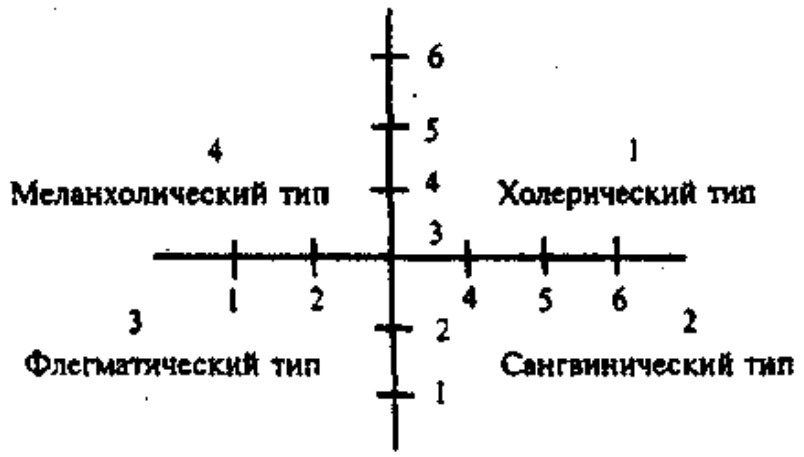
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.

12. Временами полны энергии, а временами – очень пассивны.

Ключ к тесту

Тест выделяет основные темпераменты человека: *сангвиник* (сильный, уравновешенный, подвижный); *холерик* (сильный, неуравновешенный, подвижный); *флегматик* (сильный, уравновешенный, инертный); *меланхолик* (слабый, неуравновешенный, инертный).

Если хотите узнать, какой у вас темперамент, то сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали слева направо, а сумму «да» всех четных – по вертикали снизу вверх. Определите координату своих показателей, а по ним – тип темперамента: сектор 1 – холерический тип, сектор 2 – сангвинический, сектор 3 – флегматический, сектор 4 – меланхолический. Если координата располагается поблизости к перекрестным, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента встречается не так уж часто.



Тест 2. Общепсихологическая типология личности

Тест разработан Г. Айзенком. Из 57 вопросов 24 направлены на выяснение степени экстравертности или интровертности человека, еще 24 – на выявление уровня эмоциональной стабильности, 9 вопросов – это так называемая корректирующая шкала, позволяющая проверять, насколько искренне вы отвечали на вопросы.

Ответьте на вопросы «да» или «нет». Результаты оцениваются с помощью соответствующего ключа.

1. Часто ли испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?

2. Часто нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить и утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?

5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?

6. Если обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете свое обещание?

7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?

8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?

9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?

10. Сделали бы вы на спор все, что угодно?

11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной (-ым) незнакомкой (-цем)?

12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?

13. Часто ли действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?

15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?

16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли мысли, которые вы бы хотели скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а потом совсем вялы?

20. Предпочитаете ли иметь меньше друзей, но особенно близких?

21. Часто ли вы мечтаете?

22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?

23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?

26. Считаете ли себя человеком возбудимым и чувствительным?

27. Считают ли вас человеком милым и веселым?

28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?

29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?

30. Иногда сплетничаете?

31. Бывает ли, что не спится оттого, что голова полна разных мыслей?

32. Если хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?

33. Бывают ли у вас сердцебиения?

34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?

35. Бывают ли у вас приступы дрожи?

36. Всегда ли бы платили за проезд на транспорте, если бы не опасались проверки?

37. Раздражительны ли вы?

38. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?

39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?

40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?

41. Вы ходите медленно и неторопливо?

42. Когда-нибудь вы опаздывали на работу или свидание?

43. Часто ли вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?

45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?

46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?

47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?

48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?

49. Можете ли вы назвать себя весьма уверенным в себе человеком?

50. Легко ли обижаетесь, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?

51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?

53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?

54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли о своем здоровье?

56. Любите ли подшучивать над другими?

57. Мучает ли вас бессонница?

Ключ к тесту

Тест выделяет следующие индивидуальности человека:

экстраверт – ориентирован на внешний мир, активен, открыт в эмоциональных проявлениях, общителен, любит движение, риск, социально адаптирован. Обычно экстраверт – отличный организатор и бизнесмен;

интроверт – наибольший интерес для него представляет собственный внутренний мир, что выражается в склонности к размышлениям, самоанализу, замкнутости. Интроверт хорошо справляется с монотонной работой, неплохой начальник, если не требуется постоянное общение с людьми.

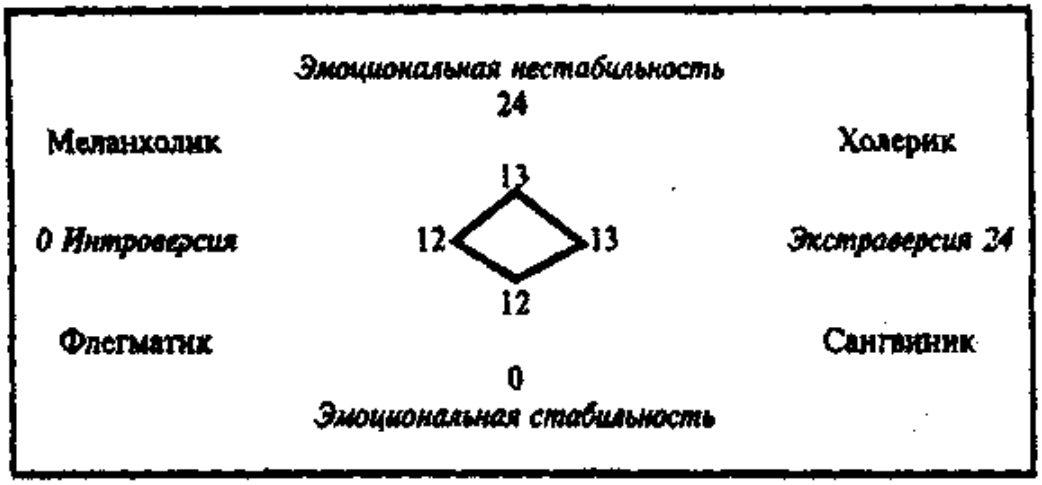
Шкала *Интроверсия – Экстраверсия:* вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 - «да»; 5, 15, 20, 29, 32, 34, 38,41, 51 - «нет»

Шкала *Эмоциональная стабильность – Эмоциональная нестабильность:* вопросы 2. 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19. 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 37, 40, 43, 45, 47. 50. 52, 55, 57 - «да»; отрицательные ответы не учитываются. Если вы набрали менее 12 «да», то вы эмоционально устойчивы.

Шкала *Скрытность – Откровенность*, или Корректирующая шкала. Она позволяет проверить, насколько искренне вы отвечали на вопросы. Если набрали свыше 4 «да», это означает, что были, не совсем честны с самим собой, отвечая на вопросы, а значит, и результаты теста не могут быть вполне достоверными.

Вопросы 6, 24, 36 – «да»; 12, 18, 30, 42, 48, 54 – «нет».

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получаете один балл, затем суммируете их по каждой шкале и результаты откладываете на осях схемы. Корректирующая шкала на схеме не представлена.



Тест 3. Характерологический

(определение основных направлений характера по К. Леонгарду)

Тест предназначен для определения акцентуаций характера, т.е. определенного направления характера, включающих 10 шкал. Вам предоставлены 88 вопросов, касающихся вашего характера. Если согласны с утверждением, рядом с его номером поставьте знак «+» («да»), если нет – знак «–» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. Ваше настроение в общем веселое и беззаботное?

2. Восприимчивы ли к обидам?

3. Бывает ли так, что на глаза неожиданно навертываются слезы?

4. Всегда ли считаете себя правым в осуществляемом вами деле и не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?

5. Считаете ли себя таким же смелым, как в детском возрасте?

6. Часто ли меняется ваше настроение от глубокой радости до глубокой печали?

7. В компании находитесь в центре внимания?

8. Бывает ли так, что беспричинно находитесь в угрюмом и раздражительном настроении, что с вами лучше не разговаривать?

9. Серьезный вы человек?

10. Способны ли восторгаться, восхищаться чем-нибудь?

11. Вы предприимчивы?

12. Быстро ли забываете, если вас кто-либо обидит?

13. Вы мягкосердечный человек?

14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли затем, не осталось ли оно висеть в прорези?

15. Всегда ли стараетесь быть добросовестным в работе?

16. Испытывали ли в детстве страх перед грозой или собаками?

17. Стремитесь ли во всем и всюду соблюдать порядок?

18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?

19. Любят ли вас ваши знакомые?

20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?

21. Часто ли у вас бывает чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?

22. Бывали ли у вас раньше хотя бы один раз нервный срыв или истерика?

23. Трудно ли вам долго усидеть на одном месте?

24. Отстаиваете ли свои интересы, если кто-то поступил с вами несправедливо?

25. Можете ли зарезать курицу или овцу?

26. Раздражает ли вас, если дома занавес или скатерть висят настолько неровно, что стараетесь сразу же поправить их?

27. Испытывали ли в детстве страх, когда оставались одни в квартире (доме)?

28. Часто ли без причины у вас меняется настроение?

29. Всегда ли старательно относитесь к своей деятельности?

30. Быстро ли можете разгневаться?

31. Можете ли быть бесшабашно веселым?

32. Может ли иногда чувство полного счастья пронизывать вас?

33. Подходите ли для ведущего в юмористическом спектакле?

34. Высказываете ли людям свое мнение откровенно по тому или иному вопросу?

35. Трудно ли переносите вид крови?

36. Любите ли работу с высокой личной ответственностью?

37. Склонны ли выступить в защиту человека, с которым поступили несправедливо?

38. Трудно ли вам входить в темный подвал?

39. Кропотливую черную работу выполняете так же тщательно, как и любимое дело?

40. Вы общительны?

41. В школе охотно декламировали стихи?

42. Убегали ли в детстве из дома?

43. Кажется ли жизнь вам трудной?

44. Бывали ли у вас конфликты, которые так изматывали вам нервы, что идти на работу казалось просто невыносимо?

45. Можно ли сказать, что при неудачах, теряете чувство юмора?

46. Сделаете ли первый шаг к примирению, если вас кто-то обидит?

47. Вы любите животных?

48. Уйдете ли с работы или из дома, если у вас там что-то не в порядке?

49. Преследует ли вас иногда неясная мысль, что с вами или вашими близкими случится какое-нибудь несчастье?

50. Считаете ли, что ваше настроение зависит от погоды?

51. Трудно ли вам докладывать, выступать перед большим количеством людей?

52. Можете ли ударить обидчика, если он вас оскорбит?

53. Много ли вы общаетесь?

54. Если будете чем-либо разочарованы, то придете в отчаяние?

55. Нравится ли вам работа организаторского характера?

56. Упорно ли стремитесь к намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?

57. Может ли фильм так взволновать вас, что слезы выступят на глазах?

58. Часто ли вам бывает трудно заснуть из-за того, что целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?

59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали списывать?

60. Трудно ли вам ночью пройти через кладбище?

61. Тщательно ли следите за тем, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?

62. Бывает ли так, что, будучи перед сном в хорошем настроении, вы встаете в подавленном, длящемся несколько часов?

63. Легко ли приспосабливаетесь к новой ситуации?

64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?

65. Часто ли смеетесь?

66. Можете ли быть приветливыми с теми, кого не цените, не любите или не уважаете?

67. Вы подвижный человек?

68. Сильно ли переживаете из-за несправедливости?

69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?

70. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, выключены ли газ и свет, закрыта ли дверь?

71. Пугливы ли вы?

72. Изменяется ли ваше настроение при приеме алкоголя?

73. Охотно ли участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности?

74. Смотрите ли на будущее несколько пессимистически?

75. Часто ли тянет вас путешествовать?

76. Может ли ваше настроение измениться резко от высочайшей радости до глубокой тоски?

77. Легко ли поднимаете настроение друзей в компании?

78. Долго ли переживаете обиду?

79. Сильно ли переживаете горести других людей?

80. Была ли у вас привычка в школе переписывать лист в тетради, если поставили на него кляксу?

81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?

82. Часто ли видите страшные сны?

83. Способны ли отвлечься от трудных проблем, требующих решения?

84. Становитесь ли радостным в веселой компании?

85. Возникала ли у вас мысль против воли броситься из окна или под приближающийся поезд?

86. Трудно ли вам сдержать себя, если разозлитесь?

87. В беседе вы словоохотливы или молчаливы?

88. Если бы вам необходимо было бы играть на сцене, смогли бы с полным перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

Ключ

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

1. *Демонстративность* (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративное поведения, живости, подвижности, легкости

в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

«+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 75, 83, 88.

«-»: 51.

Сумму ответов умножьте на два.

2. ***Педантичность*** (педантичный тип). Высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, о длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступают редко, но сильно реагируют на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

«+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 85.

«-»: 36.

Сумму ответов умножьте на два.

3. ***Застревание*** (застревающий тип). Основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

«+»: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81.

«-»: 12, 46, 59.

Сумму ответов умножьте на два.

4. ***Возбудимость*** (возбудимый тип). Таким людям свойственна повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, равнодушен к будущему, целиком живет настоящим.

«+»: 8, 21, 30, 42, 52, 64, 74, 86.

Сумму ответов умножьте на три.

5. ***Гипертимность*** (гипертимический тип). Высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жаждой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

«-»: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77.

Сумму ответов умножьте на три.

6. ***Дистимность*** (дистимический тип). Этот тип характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

«+»: 9, 20, 43, 73, 87. Сумму ответов умножьте на три.

7. ***Тревожность*** (тревожно-боязливый тип). Основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

«+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82.

«-»: 5.

Сумму ответов умножьте на три.

8. ***Экзальтированность*** (аффективно-экзальтированный тип). Лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

«+»: 10, 32, 54, 76.

Сумму ответов умножьте на шесть.

9. ***Эмотивность*** (эмотивный характер). Это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

«+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79.

«-»: 25.

Сумму ответов умножьте на три.

10. ***Циклотимность*** (циклотимный тип). Характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

«+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84.

Сумму ответов умножьте на три.

Максимальная сумма баллов после умножения – 24. Сумма баллов от 15 до 19 свидетельствует о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Полученные данные могут быть представлены в виде «профиля личностной акцентуации» на следующем графике.



Тест 4. Уровень субъективного контроля

Тест позволяет оценить уровень субъективного контроля, который у каждого человека постоянен и определяет его поведение в любых ситуациях, как в случае удачи, так и неуспеха. В основе теста – положение о том, что человек экстернального типа полагает, что происходящие с ним события являются действием внешних сил – случая, других людей и т.д. и от него не зависят. Человек же интернального типа считает происходящие с ним события результатом своей собственной деятельности.

На предложенные ниже вопросы ответьте «да» или «нет» в соответствии с вашим согласием или несогласием.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от особенностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не хотят приспосабливаться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая: уж если суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе чаще зависели от случайных обстоятельств, чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, в общем, верю, что смогу их осуществить.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед потому, что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успехов в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то могу расположить к себе любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы решаться сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его ствания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны в этом винить только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Ключ

Баллы начисляются, если дан ответ «да» на вопросы 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44, и если «нет» - на вопросы 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43. Максимальный балл 44. Высокий показатель соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных в их жизни событий – результат их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют ответственность за свою жизнь и судьбу.

Низкий показатель уровня субъективного контроля показывает, что такие люди не видят связи между своими поступками и значимыми для них событиями в их жизни и полагают, что большинство их являются результатом случая или действий других людей.

Тест 5, Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?

Если вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: «да», «нет», «не знаю». За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по десять баллов, за ответ «не знаю» – пять баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.

2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.

3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.

4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.

5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.

6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

7. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), как я есть.

9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.

10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы и жду, когда кто-то пройдет впереди меня.

11. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, на которую повлиять не в состоянии.

Ответ

100–150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

50–99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

До 49 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной.

Тест 6. Ваш уровень общительности

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

На каждый из 16 вопросов отвечайте быстро и однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?

3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос)?

7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В кафе или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была. Предпочитаете ли отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. *Охотнее ли излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?*

Оценка результатов. «Да» - 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

30–32 очка. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого не только сами, но и близкие вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, не разговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в вашей власти переломить эти особенности характера.

19–24 очка. Вы, в известной степени, общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

14–18 очков. *У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спокойно свою точку зрения, в то же время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у вас раздражение.*

9–13 очков. Вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, охотно знакомитесь с новыми людьми, бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

4–8 очков. Вы должно быть «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово по любому поводу, беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода

конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

Тест 7. Ваш стиль делового общения

С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно – то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.

2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.

3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.

4. Мне очень нравятся различные нововведения.

5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.

6. Я очень люблю работать с людьми.

7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.

8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.

9. Я против откладываний и проволочек.

10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.

11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.

12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.

13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.п.

14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.

16. Я создаю проблемы другим людям.

17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.

18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.

19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

20. Я люблю творческое решение проблем.

21. Я все время строю планы на будущее.

22. Я восприимчив к нуждам других.

23. Хорошее планирование ~ ключ к успеху.

24. Меня раздражает слишком подробный анализ.

25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

26. Я очень ценю опыт.

27. Я прислушиваюсь к мнению других.

28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.

30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.

31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.

32. Я постоянно задаю себе вопросы.

33. Деля что-либо, я тем самым учусь.

34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями-

35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.

37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.

38. Я способен оценить климат в группе.

39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.

40. Я воспринимаю себя как решительного человека.

41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.

42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.

43. Я могу открыто выразить свои чувства.

44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

45. Я очень люблю читать.

46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.

47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

48. Я люблю достигать поставленных целей.

49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.

50. Я люблю разнообразие.

51. Факты говорят сами за себя.

52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.

53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.

54. Мой мозг никогда не перестает работать.

55. Важному решению предшествует подготовительная работа.

56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.

57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.

58. Эмоции только создают проблемы.

59. Я люблю быть таким же, как другие.

60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.

61. Я примеряю свои новые идеи к людям.

62. Я верю в научный подход.

63. Я люблю, когда дело сделано.

64. Хорошие отношения необходимы.

65. Я импульсивен.

66. Я нормально воспринимаю различия в людях.

67. Общение с другими людьми значимо само по себе.

68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.

69. Я люблю организовывать что-либо.

70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.

71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.

72. Самоактуализация является крайне важной для меня.

73. Мне очень нравится играть идеями.

74. Я не люблю попусту терять время.

75. Я люблю делать то, что у меня получается.

76. Взаимодействуя с другими, я учусь.

77. Абстракции интересны для меня.

78. Мне нравятся детали.

79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.

80. Я достаточно уверен в себе.

Ключ

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

Стиль 1: 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40. 41, 48, 50. 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

Стиль 2: 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

Стиль 3: 3, 6, 11, 15. 19, 22. 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49. 56. 59, 64, 67, 71, 76, 80

Стиль 4: 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45. 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

Стиль 1 – ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

Стиль 2 – ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и мало эмоционален.

Стиль 3 – ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

Стиль 4 – ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать.

Тест 8. Оценка самоконтроля в общении (по Марвину Снайдеру)

С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное для себя. Верное – обозначьте буквой В, а неверное – буквой Н.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

2. Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Оценка результатов: по одному баллу начисляется ответ «Н» за 1, 5, 7 вопросы и за ответ «В» – на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0–3 балла показывает низкий коммуникативный контроль, т.е. ваше поведение устойчиво и не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, от чего некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов говорит о среднем коммуникативном контроле. Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7–10 баллов указывает на высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Тест 8. Умеете ли вы слушать?

Понятие «коммуникативные умения» предполагает также умение установить дружескую атмосферу, понять проблемы собеседника. Ответы из десяти вопросов теста оцениваются следующим образом:

«Почти всегда» – 2 балла, «В большинстве случаев» – 4 балла, «Иногда» – 6 баллов, «Редко» – 8 баллов, «Почти никогда» – 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) не интересны вам?

2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?

3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или малознакомым человеком?

5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?

6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?

9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем говорите?

Оценки результатов

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Если набрано более 62 баллов, то умение слушать – выше «среднего уровня». Обычно средний балл слушателей 55. Если оценка ниже, то вам стоит последить за собой при разговоре.

Тест 9. Умеете ли вести деловое обсуждение

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – нет, так не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ к тесту

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33. 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А *(20–100 баллов)*.

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма В должна составлять *20–100 баллов.*

Если сумма А, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично.

Если же сумма В, как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Тест 10. Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У.Томас)

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избежание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения.

1. а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;

б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Настаиваю, чтобы все было сделано, по-моему.

14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15 а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;

б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Стараюсь не задеть чувств другого;

б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;

б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;

б) Отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;

б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте;

б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию;

б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Стараюсь не задеть чувств другого;

б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а. *Сотрудничество:* 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.
Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.
Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.
Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

Тест 11. Конфликтная ли вы личность?

Чтобы узнать конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

а) не принимаю участия;

б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;

в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?

а) нет;

б) только если для этого имею веские основания;

в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

а) только если это люди необидчивые;

б) лишь по принципиальным вопросам;

в) споры – моя стихия.

4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;

б) молча возьму солонку;

в) не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

а) с возмущением посмотрю на обидчика;

б) сухо сделаю замечание;

в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась ...

а) промолчу;

б) ограничусь коротким тактичным комментарием;

в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в) проигрыш надолго испортит настроение.

Оценка результатов

Каждое а – 4 очка; б–2 очка; в–0 очков.

От 20–28 очков. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может, поэтому иногда называют, вас приспособленцем.

От 10–18 очков. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

До 8 очков. Конфликты и споры – это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивает людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь переборотъ свой характер.

Тест 12. Трансакционный анализ общения (по Э. Берну)

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого»

или «Ребенка». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.

2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.

3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.

4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.

5. Меня провести нелегко.

6. Мне бы понравилось быть воспитателем.

7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.

8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.

9. Каждый должен выполнять свой долг.

10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.

11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.

12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.

13. Как и многие люди, я бываю обидчив.

14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.

15. Дети, безусловно, должны следовать указаниям родителей.

16. Я увлекающийся человек.

17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.

18. Мои взгляды непоколебимы.

19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.

20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.

21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Оценка результатов

Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 - *Дитя (Д)*

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 - *Взрослый (В)*

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 - *Родитель (Р)*

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения. Если у вас получилась формула *ВДР*, то вы обладаете развитым чув-

ством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Если получили формулу *РДВ*, то для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем, не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, кульманом, этюдником и т.п.

Если на первом месте в формуле Д, то это вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.

САМООЦЕНКА ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ ИСКУССТВУ ОБЩЕНИЯ И РЕШЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ДЕЛОВЫХ СИТУАЦИЙ

Тест 1. Какой вы управляющий

Небольшой вопросник поможет вам узнать, насколько профессионально управляете, а также собственные сильные и слабые стороны. Ежегодная проверка по этому тесту позволит вам оценить свой прогресс. Ответы на вопросы должны быть честными. Сохраните их, чтобы затем, через год, сравнить их.

1. Дает ли работа вашего подразделения повод для рекламаций...

не дает никогда

иногда

в определенных пределах

слишком часто

(допустимая ошибка, %)

Люди могут и ошибаться. Сложные, быстро меняющиеся правовые и технические нормативы повышают требования. Хороший результат достигается совместными усилиями заинтересованных сотрудников и грамотных управляющих.

2. Невыходы на работу сотрудников вашего подразделения...

уменьшились

остались на прежнем уровне

увеличились

Исследования указывают на определенную связь между управленческим климатом и пропусками работы, во время которых сотрудники улаживают свои личные дела.

3. Текучесть кадров в вашем подразделении...

сократилась

осталась на прежнем уровне

возросла

Где текучести кадров практически нет, ответ, естественно, не показателен. Низкая текучесть кадров может свидетельствовать о хорошем стиле управления.

Общая формула текучести кадров такова:

$$\textit{Текучесть кадров (\%)} = \frac{\textit{Число уходов} \times 100}{\textit{Число сотрудников}}$$

4. Сотрудники других подразделений...

хотели бы работать у вас

заявляли об этом при перестановках

не высказывались по этому поводу

не хотели бы работать у вас

Есть управляющие, у которых все бы хотели работать. Есть управляющие, которые могут готовить хорошие кадры. Поэтому внутри фирмы возможны препятствия росту кадров.

5. Сотрудники вашего подразделения...

занимают теперь где-то ответственные посты не занимают ответственные посты за год никто не получил повышения

6. Ваши сотрудники информированы – о деятельности предприятия, фирмы, о положении в отрасли, о ситуации на

рынке...

очень хорошо

не лучше других

не информированы

Хорошо информирован тот, кто может легко ответить на деловые вопросы.

7. Молодые и пожилые сотрудники вашего подразделения...

хорошо сотрудничают и помогают друг другу

образуют четкие группы

конфликтуют

Хороший управляющий стремится к сотрудничеству всех, давая всем, уверенность в том, что их профессиональные навыки и личные качества найдут достойное применение.

8. Ваши сотрудники...

работают самостоятельно и ответственно часто переспрашивают и стремятся подстраховаться с каждой мелочью идут к вам, не хотят принимать самостоятельных решений

У хорошего управляющего сотрудники сами находят ответы, и его задача – стимулировать их с помощью хотя бы вопросов.

9. За прошедший период сотрудники подразделений подали

рационализаторских предложений...

больше

столько же, как и в предыдущем периоде

не было ни одного

Активный и постоянный совместный поиск возможностей улучшения, сбережения ресурсов свидетельствует о хорошем стиле управления. Это означает, что управляющий заметит грубые ошибки и вмешается.

10. В беседе с вами подчиненные...

выражают критические замечания

предпочитают воздерживаться от критики

им нечего критиковать

Сегодня каждый управляющий охотно подтверждает, что любой его сотрудник может, открыто высказывать то, что хочет, хотя постоянно находится в «активной обороне».

11. Ваши подчиненные имеют четко обозначенные обязанности, им ясны основные задачи, должностные обязанности соответствуют их возможностям. Все это соответствует действительности...

полностью

частично

не соответствует

По существу должностные обязанности ваших подчиненных – это зафиксированный на бумаге контракт, заключенный с сотрудником. Если вы хотите, чтобы в вашем отделе был порядок, не жалейте внимания на распределение выполняемых задач и поручений среди членов вашей команды.

12. Подчиненные имеют возможность регулярно, минимум раз в две недели, беседовать с вами примерно в течение 30 минут...

да, действительно так

предусмотрено, но выполняется не всегда

пока не предусматривается

Управлять сейчас – это, значит, уметь строить общение. В ходе беседы вы осуществляете одновременно и контрольные функции, проявляя интерес к производственным результатам и росту своих сотрудников, налаживая прямые и обратные коммуникативные связи.

Тест 2. Влияние потребностей человека на их деятельность (по А. Маслоу)

Потребности	Способы удовлетворения
1. Физиологические (голод, жажда, половое влечение и т.п., т.е. сохранение и поддержание жизни).	Питание, жилье, условия труда, здоровье.
2. Потребность в безопасности, уверенность в завтрашнем дне.	Долгосрочное обеспечение денежного дохода, гарантия рабочего места на длительный срок.
3. Потребность в принадлежности и любви, быть признанными и принятыми ими.	Контакты, общение с людьми, симпатии со стороны членов коллектива.
4. Уважение к себе и признание со стороны других.	Профессиональная компетентность. Финансовые возможности. Право принимать решения.
5. Развитие способностей и реализация своего потенциала (оставить «след» в жизни).	Рост знаний. Раскрытие и использование скрытых ресурсов. Расширение области полномочий.

Человек, находясь в коллективе, с одной стороны, пытается сохранить свободу, независимость, индивидуальность, с другой стороны, – получает возможность сохранить потребности в защите, любви и уважении, доминировании или подчинении, статусе. Поэтому человека проще заставить делать какое-то дело, если оно удовлетворяет и его потребности. Руководителю следует учитывать это и уметь проанализировать иерархию потребностей у своих сотрудников:

Тест 3. Управленческие действия

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности, исполнения указаний, исходящих от вышестоящих ин-

станций. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания сверху.

Комментарий. Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя. Правильный ответ: вариант Б.

Тест 4. Удовлетворенность работой

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность

всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Комментарий. **Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способности, и что ваша работа должным образом оценивается окружающими.** Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте, вряд ли, будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой. Правильный ответ – вариант Б.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ. 3

Глава 1. Культура общения как важный фактор развития человеческого общества.

§ 1.1. Общение как объект научного исследования..... 6

§ 1.2. Общение: основные понятия и структура..... 16

Глава 2. Культура общения и характер человека.

§ 2.1. Специфика моральных критериев как источника культуры общения..... 26

§ 2.2. Поведенческая ситуация и черты характера человека 37

Глава 3. Формирование и развитие культуры общения до ислама и в исламе.

§ 3.1. Буддизм, христианство, ислам как религиозно нравственная основа общения 46

§ 3.2. Коран, Сунна, Хадис как религиозно-нравственная основа культуры общения мусульман 54

Глава 4. Этика делового общения.

§ 4.1. Этическая основа делового общения Востока 83

§ 4.2. Особенности этики делового общения Запада 88

§ 4.3. Культура делового общения 104

Глава 5. Культура делового общения.

§ 5.1. Восприятие и понимание в культуре общения 119

§ 5.2. Общение как коммуникация 127

Глава 6. Психодиагностика делового общения.

§ 6.1. Методы психодиагностики..... 151

§ 6.2. Стиль руководства в культуре общения 159

Глава 7. Конфликты в процессе общения.

§ 7.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания..... 184

§ 7.2. Правила поведения в условиях конфликта 195

Глава 8. Этикет и культура поведения делового человека.

§ 8.1. Деловой этикет..... 199

§ 8.2. Правила разговора по телефону..... 207

§ 8.3. Правила деловой переписки..... 212

Заключение..... 218

Психологические тесты 222

Сдано в набор 25.12.2011 Подписано в печать 25.06.2012г.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная Усл. печ. л. 16,25.
Уч. изд. л. 16,25 Тираж 500 Заказ № 169 Цена договорная.

Издательство «Наманган». г. Наманган, ул. Навои 36
Лицензия № Ан - 156 от 14 августа 2009 года

Отпечатано в типографии ММП «Фахризода»,
г. Наманган пр.Дустлик 2 А.