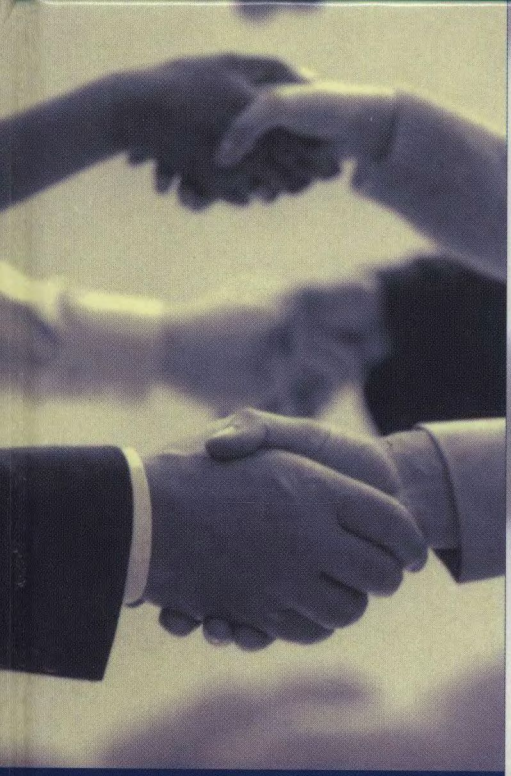


Тренинг делового общения для менеджеров

Руководство по управлению кадрами

Четвертое издание

Стивен П. Роббинз
Филлип Л. Хансейкер

Четвертое издание

ТРЕНИНГ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

РУКОВОДСТВО по управлению кадрами

Стивен П. Роббинз
Филлип Л. Хансейкер

Москва • Санкт-Петербург • Киев
2007

ББК (С)60,56
Р58
УДК 316.6

Издательский дом "Вильямс"
Зав. редакцией *Н.М. Макарова*
Перевод с английского и редакция *Е.А. Черненко*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресам:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Роббинз, Стивен П., **Хансейкер,** Филлип Л.
Р58 Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007. — 464 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1213-8 (рус.)

В руководстве по управлению кадрами *Тренинг делового общения для менеджеров* представлена уникальная учебная бизнес-программа, цель которой состоит в развитии у будущих менеджеров навыков межличностной коммуникации. Благодаря систематизированному подходу, доступной подаче теоретического материала и множеству практических упражнений книга позволяет всесторонне подготовиться к решению управленческих задач.

Книга рассчитана на широкий круг специалистов, связанных с HR-менеджментом, работников кадровых агентств, руководителей тренингов и программ подготовки HR-менеджеров, а также студентов, изучающих кадровый менеджмент.

ББК (С)60,56

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Pearson Education.

All rights reserved. This publication is protected by copyright and permission should be obtained from the publisher prior to any prohibited reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or likewise. For information regarding permission(s), write to: Rights and Permissions Department.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2007.

Authorized translation from English language edition published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2007.

ISBN 978-5-8459-1213-8 (рус.)
ISBN 0-13-148151-7 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2007
© Pearson Education, Inc., 1989, 1996, 2003, 2005, 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Предисловие	19
ЧАСТЬ I	САМОАНАЛИЗ	23
	Глава 1. Навыки межличностного общения: введение	23
	Глава 2. Самоанализ: точка отсчета	35
	Глава 3. Самоменеджмент: определение ценностей, постановка целей и планирование	66
ЧАСТЬ II	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	81
	Глава 4. Отправление межличностных сообщений	81
	Глава 5. Восприятие невербальных сообщений	98
	Глава 6. Обратная связь	119
ЧАСТЬ III	МОТИВАЦИЯ	135
	Глава 7. Постановка целей	135
	Глава 8. Наставничество, консультирование и менторство	153
	Глава 9. Делегирование	173
ЧАСТЬ IV	ЛИДЕРСТВО	191
	Глава 10. Организационная политика	191
	Глава 11. Убеждение	218
	Глава 12. Применение стиля лидерства	237
	Глава 13. Управление изменениями	256
ЧАСТЬ V	УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ	279
	Глава 14. Командная работа	279
	Глава 15. Проведение совещаний	298
	Глава 16. Оценка неоднородности	325
ЧАСТЬ VI	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ	343
	Глава 17. Соблюдение этики в принятии решений	343
	Глава 18. Творческий подход к решению проблем	361
	Глава 19. Разрешение организационных конфликтов	378
	Глава 20. Ведение переговоров	400
ЧАСТЬ VII	ИНТЕГРИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ	419
	Приложение А. Советы по ведению личного дневника	435
	Приложение Б. Электронный этикет	439
	Приложение В. Указания к проведению упражнений и дидактические материалы	448
	Предметный указатель	453

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 19
Эволюция книги 19
Поведенческие навыки: обучающая модель 20
Предисловие к четвертому изданию 20
Указания инструктору 21
Благодарность авторов 22
Список литературы 22

ЧАСТЬ I САМОАНАЛИЗ 23

ГЛАВА 1. Навыки межличностного общения: введение 23
Навыки межличностного общения как залог эффективной деятельности менеджера 23
Типы поведения 24
Мотивация 24
Навыки межличностного общения 25
Необходимость обучения навыкам 26
Определение ключевых навыков межличностного общения 26
Обучение навыкам межличностного общения 27
Возможно ли обучение навыкам межличностного общения 27
Важность обучения навыкам межличностного общения 28
Как обучаться навыкам межличностного общения 29
Указания по выполнению практических упражнений 31
Резюме 32
Список литературы 33

ГЛАВА 2. Самоанализ: точка отсчета 35
Опросный лист. Самоосознанность 35
Оценка и интерпретация 36
Теоретическая часть: общее представление о навыках общения 36
Зачем улучшать навыки самоанализа 36
Как улучшить навыки самоанализа 37
Опросные листы (самоанализ) 40
Опросный лист 1. Эмоциональный интеллект 41
Опросный лист 2. Потребности в межличностном общении (FIRO-B) 43
Опросный лист 3. Уверенность себе 47
Опросный лист 4. Пятифакторная модель личности (модель "Большая пятерка") 49
Опросный лист 5. Когнитивный стиль 52

Подведение итогов: ваш профиль самоосознанности 59
Тест 60
Поведенческая контрольная таблица 60
Групповые упражнения 61
Упражнение 1. Самоанализ и запрос обратной связи 61
Упражнение 2. Составление группового резюме 61
Резюме 62
Практические вопросы 62
Закрепляющие упражнения 63
План действий 63
Список литературы 63

ГЛАВА 3. Самоменеджмент: определение ценностей, постановка целей и планирование 66

Опросный лист. Насколько успешно я устанавливаю цели, составляю планы и следую им 66
Оценка и интерпретация 67
Основные концепции 67
Каковы ваши ценности 68
Постановка личных целей 69
Декларация личной миссии 69
Планирование 70
Тест 71
Поведенческая контрольная таблица 72
Река с аллигаторами 72
Групповые упражнения 74
Упражнение 1. Определение личных ценностей 74
Упражнение 2. Составление некролога 75
Упражнение 3. Создание декларации личной миссии 76
Резюме 77
Практические вопросы 77
Закрепляющие упражнения 78
Список литературы 79

ЧАСТЬ II ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ 81

ГЛАВА 4. Отправление межличностных сообщений 81

Опросный лист. Каковы мои привычки в отправлении межличностных сообщений 81
Оценка и интерпретация 82
Теоретическая часть 82
Как происходит взаимодействие между людьми 82
Какие навыки необходимы для эффективного отправления сообщений 83
Тест 88
Поведенческая контрольная таблица 88
Моделирующие упражнения 89

Отправление межличностных сообщений с обратной связью и без нее 89
Вопросы для обсуждения 91
Групповые упражнения 91
Упражнение 1. Различия во мнениях 91
Бланк подведения итогов 93
Упражнение 2. Передача чувств при общении 94
Упражнение 3. Ваш стиль отправления сообщений 95
Резюме 95
Практические вопросы 96
Закрепляющие упражнения 96
План действий 96
Список литературы 97

ГЛАВА 5. Восприятие невербальных сообщений 98

Опросный лист. Мои навыки эффективного слушания 98
Оценка и интерпретация 99
Теоретические сведения 99
Активное и пассивное слушание — в чем различия? 99
Что нам известно об эффективном слушании 101
Трактовка невербальных сообщений 103
Тест 107
Поведенческая контрольная таблица 108
Моделирующее упражнение 109
Ролевая игра "Собеседование при приеме на работу" 109
Бланк подведения итогов 111
Групповые упражнения 112
Упражнение 1. Решение о повышении в должности 112
Упражнение 2. Обсуждение 113
Упражнение 3. Неисправность компьютерной системы 113
Упражнение 4. Чтение "языка тела" 114
Бланк подведения итогов 115
Резюме 116
Практические вопросы 116
Закрепляющие упражнения 116
План действий 117
Список литературы 117

ГЛАВА 6. Обратная связь 119

Опросный лист. Мой стиль предоставления обратной связи 119
Оценка и интерпретация 120
Теоретическая часть 120
Ценность обратной связи 120
Позитивная обратная связь против негативной 121
Что нам известно об обратной связи 121
Тест 123
Поведенческая контрольная таблица 124

Моделирующее упражнение 125
Оцените своего инструктора 125
Бланк подведения итогов 126
Групповые упражнения 127
Упражнение 1. Беседа с комендантом студенческого общежития 127
Упражнение 2. Испытательный срок в ресторане McDonald's 128
Упражнение 3. Укрощение Барри 129
Бланк подведения итогов 131
Резюме 132
Практические вопросы 132
Закрепляющие упражнения 132
План действий 133
Список литературы 133

ЧАСТЬ III МОТИВАЦИЯ 135

ГЛАВА 7. Постановка целей 135

Опросный лист. Мои навыки постановки целей для подчиненных 135
Оценка и интерпретация 136
Теоретическая часть 136
Характеристики эффективных целей 136
Алгоритм постановки целей 137
Преданность достижению поставленных целей 139
Тест 141
Поведенческая контрольная таблица 142
Моделирующее упражнение 142
Постановка целей в Государственном банке шт. Вермонт 142
Бланк подведения итогов 144
Групповые упражнения 145
Упражнение 1. Цели на испытательный срок 145
Упражнение 2. Цели нового преподавателя 147
Упражнение 3. Цели тренера 147
Бланк подведения итогов 149
Резюме 150
Практические вопросы 150
Закрепляющие упражнения 150
План действий 151
Список литературы 152

ГЛАВА 8. Наставничество, консультирование и менторство 153

Опросный лист. Содействие развитию подчиненных 153
Оценка и интерпретация 154
Теоретическая часть 154
Оказание помощи подчиненным 155
Определение источника проблемы 155

Позитивное отношение к подчиненному 157
Обратная связь в процессе обучения персонала 157
Наставничество как способ улучшения результатов работы 158
Консультирование как способ решить личные проблемы 159
Выявление проблемы и ее возможных решений 160
Сохранение конфиденциальности 160
Прояснение чувств и эмоций 160
Оказание поддержки и подбадривание 160
Менторство как способ долгосрочного профессионального развития подчиненных 160
Тест 161
Поведенческая контрольная таблица 162
Моделирующее упражнение 162
Проблемы в долине Напа 162
Бланк подведения итогов 165
Групповые упражнения 166
Упражнение 1. Исповедь менеджера по продажам 166
Упражнение 2. Помощь подчиненным в разрешении конфликта 167
Бланк подведения итогов 168
Упражнение 3. Где наша камера? 169
Резюме 170
Практические вопросы 170
Закрепляющие упражнения 171
План действий 171
Список литературы 172

ГЛАВА 9. Делегирование 173

Опросный лист. Как я делегирую полномочия подчиненным 173
Оценка и интерпретация 174
Теоретическая часть 174
Что такое делегирование полномочий 174
Делегирование — это не сложение полномочий 175
Зачем нужно делегирование 176
Детерминанты делегирования полномочий 177
Навыки делегирования 177
Тест 179
Поведенческая контрольная таблица 180
Моделирующее упражнение 181
Годовой бюджет 181
Бланк подведения итогов 182
Групповые упражнения 183
Упражнение 1. Тойота Парк-Сити 183
Упражнение 2. Заместитель на совещании 184
Упражнение 3. Дедлайн давно миновал 185
Бланк подведения итогов 187
Резюме 188
Практические вопросы 188
Закрепляющие упражнения 188

План действий 189
Список литературы 189

ЧАСТЬ IV ЛИДЕРСТВО 191

ГЛАВА 10. Организационная политика 191
Опросный лист. Мое отношение к организационной политике 191
Оценка и интерпретация 192
Теоретическая часть 193
Что такое политика 193
Почему политика существует в организациях 193
Анализ организационной политики 194
Общие указания к ведению организационной политики 198
Конкретные стратегии ведения политики в организации 200
Анализ затрат и результатов 201
Тест 202
Поведенческая контрольная таблица 202
Моделирующее упражнение 203
Кому достанется новый грузовик? 203
Бланк подведения итогов 206
Групповые упражнения 207
Упражнение 1. Служебный роман 207
Бланк подведения итогов 209
Упражнение 2. Корпорация Savetore 210
Упражнение 3. Новый начальник 213
Практические вопросы 215
Закрепляющие упражнения 215
План действий 215
Список литературы 216

ГЛАВА 11. Убеждение 218
Опросный лист. Мои навыки убеждения 218
Оценка и интерпретация 219
Что такое убеждение 219
Стратегии эффективного убеждения 220
Тактики убеждения 222
Совершенствование навыков убеждения 224
Применение навыков убеждения при подготовке устных выступлений 226
Тест 228
Поведенческая контрольная таблица 229
Моделирующее упражнение 229
Изменение оценки 229
Бланк подведения итогов 231
Групповые упражнения 232
Упражнение 1. Личное убеждение 232
Упражнение 2. Проведение учебной презентации, предполагающей убеждение 232

Бланк подведения итогов 233
Упражнение 3. Прогулка доверия 234
Резюме 234
Практические вопросы 235
Закрепляющие упражнения 235
План действий 235
Список литература 236

ГЛАВА 12. Применение стиля лидерства 237

Опросный лист. Каков мой стиль лидерства 237
Оценка и интерпретация 238
Теоретическая часть 238
Лидерские стили и способы поведения 239
Тест 243
Поведенческая контрольная таблица 244
Моделирующее упражнение 244
Лидерство в команде Cobra Development 244
Бланк подведения итогов 247
Групповые упражнения 248
Упражнение 1. Выбор подходящего стиля лидерства 248
Упражнение 2. Развитие лидерской адаптивности 250
Упражнение 3. Трудное задание 252
Резюме 253
Практические вопросы 253
Закрепляющие упражнения 253
План действий 254
Список литературы 255

ГЛАВА 13. Управление изменениями 256

Опросный лист. Насколько я успешен в качестве трансформационного лидера 256
Оценка и интерпретация 257
Теоретическая часть 258
Этапы осуществления запланированного изменения 258
Навыки трансформационного лидерства 259
Как преодолеть сопротивление переменам 261
Почему люди сопротивляются изменениям 262
Стратегии, направленные на преодоление сопротивления изменениям 263
Тест 264
Поведенческая контрольная таблица 264
Моделирующее упражнение 265
Компания Multi-Phase Products 265
Бланк подведения итогов 269
Групповые упражнения 270
Упражнение 1. Неприемлемое поведение 270
Бланк подведения итогов 273

Упражнение 2. Улучшение качества работы 273
Упражнение 3. Корпорация MediScribe 274
Резюме 276
Практические вопросы 276
Закрепляющие упражнения 277
План действий 277
Список литературы 278

ЧАСТЬ V УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ 279

ГЛАВА 14. Командная работа 279

Опросный лист. Мой стиль работы в команде 279
Оценка и интерпретация 280
Теоретическая часть 280
Особенности высокоэффективной команды 281
Что мешает эффективной командной работе 282
Недостаточно четко сформированное представление о направлении работы команды 283
Соперничество и/или конфликты между членами команды 283
Уход от ответственности 283
Недостаток доверия 283
Нехватка критически важных навыков 283
Недостаток внешней поддержки 284
Преодоление препятствий на пути к эффективной командной деятельности 284
Проясните цели 284
Продвигайтесь шаг за шагом — от одной маленькой победы к другой 284
Сформируйте атмосферу взаимного доверия 285
Вознаграждайте успехи, достигнутые как отдельными членами группы, так и командой в целом 285
Обеспечьте необходимую внешнюю поддержку 285
Организуйте тренинг создания команды 285
Изменяйте состав команды 286
Фасилитация командной работы 286
Ролевое поведение 286
Паттерны общения 286
Процедуры принятия решений 287
Вмешательства в процесс 287
Тест 288
Поведенческая контрольная таблица 289
Моделирующее упражнение 289
Оценка командной работы в Fishbowl 289
Бланк подведения итогов 291
Групповые упражнения 292
Упражнение 1. Товары от А до Я 292
Бланк подведения итогов 293
Упражнение 2. Бумажная башня 294

Упражнение 3. Мои "козыри" 294
Резюме 295
Практические вопросы 296
Закрепляющие упражнения 296
План действий 297
Список литературы 297

ГЛАВА 15. Проведение совещаний 298

Опросный лист. Мои навыки проведения совещаний 298
Оценка и интерпретация 299
Теоретическая часть 299
Значение групповых совещаний 299
Подготовка к совещанию 300
Проведение совещания 303
Выводы относительно ключевых навыков проведения совещаний 307
Тест 309
Поведенческая контрольная таблица 310
Моделирующее упражнение 310
Проведение совещания по вопросу модернизации 310
Бланк подведения итогов 313
Групповые упражнения 314
Упражнение 1. Изменения в политике путешествий 314
Бланк подведения итогов 317
Упражнение 2. История Джимми Линкольна 318
Бланк подведения итогов 320
Рабочий бланк 321
Упражнение 3. Враги совещаний 321
Резюме 322
Практические вопросы 322
Закрепляющие упражнения 322
План действий 323
Список литературы 323

ГЛАВА 16. Оценка неоднородности 325

Опросный лист. Мое отношение к неоднородности в организации 325
Оценка и интерпретация 326
Теоретическая часть 326
Что такое неоднородность 327
Как упрочнять позиции неоднородности в организации 328
Налаживание плодотворного сотрудничества в неоднородном коллективе 329
Тест 330
Поведенческая контрольная таблица 331
Моделирующее упражнение 331
Проблема трудоустройства 331
Бланк подведения итогов 335

Групповые упражнения 336
Упражнение 1. Выбор музыки 336
Упражнение 2. Неоднородность в действии 337
Упражнение 3. Матрица неоднородности 337
Резюме 339
Практические вопросы 339
Закрепляющие упражнения 339
План действий 340
Литература 340

ЧАСТЬ VI РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ 343

ГЛАВА 17. Соблюдение этики в принятии решений 343

Опросный лист. Оценка моей этичности 343
Оценка и интерпретация 344
Теоретическая часть 344
Почему важна этика 344
Указания по соблюдению этики в процессе принятия решений 345
Скриннинговый тест для принятия этических решений 347
Тест 349
Поведенческая контрольная таблица 349
Моделирующее упражнение 350
Конкурирующие этические критерии 350
Бланк подведения итогов 352
Групповые упражнения 353
Упражнение 1. Банк West Oceans 353
Бланк подведения итогов 355
Упражнение 2. Мини-случаи 355
Упражнение 3. Упреждение этического конфликта 357
Резюме 358
Практические вопросы 359
Закрепляющие упражнения 359
План действий 359
Список литературы 360

ГЛАВА 18. Творческий подход к решению проблем 361

Опросный лист. Насколько я креативен 361
Оценка и интерпретация 361
Теоретическая часть 362
Алгоритм решения межличностных проблем 362
Осознание проблемы 363
Определение проблемы 364
Принятие решения 365
Внедрение плана действий 366
Обзор решения проблемы 367
Как стимулировать креативность 367
Тест 369
Поведенческая контрольная таблица 369

Моделирующее упражнение 370
Сплошные неприятности 370
Бланк подведения итогов 371
Групповые упражнения 372
Упражнение 1. Как справиться с академической недобросовестностью 372
Упражнение 2. Проблема с копировальным аппаратом 373
Упражнение 3. Как назначить свидание 374
Резюме 375
Практические вопросы 375
Закрепляющие упражнения 376
План действий 376
Список литературы 377

ГЛАВА 19. Разрешение организационных конфликтов 378

Опросный лист. Мой стиль управления конфликтом 378
Оценка и интерпретация 379
Теоретическая часть 380
Успешное разрешение конфликта основано на других навыках межличностного общения 381
Ключевые навыки разрешения конфликта 381
Тест 385
Поведенческая контрольная таблица 386
Моделирующее упражнение 386
Новый способ приема на работу в старой культуре 386
Бланк подведения итогов 389
Групповые упражнения 390
Упражнение 1. Кризис в Beacon Lights 390
Бланк подведения итогов 392
Упражнение 2. Идол отдела информационных сетей 393
Бланк подведения итогов 394
Упражнение 3. Оптимальный стиль управления конфликтом 395
Резюме 396
Практические вопросы 397
Закрепляющие упражнения 397
План действий 397
Список литературы 398

ГЛАВА 20. Ведение переговоров 400

Опросный лист. Как я провожу переговоры 400
Оценка и интерпретация 400
Теоретическая часть 401
Стратегии ведения переговоров 401
Указания к эффективному проведению переговоров 403
Тест 404
Поведенческая контрольная таблица 405
Моделирующее упражнение 405

Как насчет повышения заработной платы Лизе? 405
Бланк подведения итогов 407
Групповые упражнения 408
Упражнение 1. Кто будет работать сверхурочно? 408
Бланк подведения итогов 410
Упражнение 2. Переговоры о подержанных автомобилях 411
Бланк подведения итогов 413
Упражнение 3. Соседи 414
Бланк подведения итогов 415
Резюме 416
Практические вопросы 416
Закрепляющие упражнения 416
План действий 417
Список литературы 417

ЧАСТЬ VII ИНТЕГРИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ 419
Оценка навыков межличностного общения 419
Описания интегрирующих упражнений 419
Упражнение 1. Крис Амон и Ли Петти 420
Бланк подведения итогов работы Криса Амона 426
Бланк подведения итогов работы Ли Петти 428
Упражнение 2. Совещание команды 430
Бланк подведения итогов 432
План действий 434

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Советы по ведению личного дневника 435
Зачем? 435
Когда? 435
Что? 436
Как? 437
Примеры дневниковых записей 437
Список литературы 438

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Электронный этикет 439
Зачем нужен электронный этикет 439
Правила электронного этикета 439
Составляйте электронное письмо по существу 441
Отвечайте на все заданные вам в письме вопросы и старайтесь предугадать возможные вопросы 441
Не допускайте орфографических, грамматических и пунктуационных ошибок 441
Обращайтесь к получателю лично 441
Для составления часто отправляемых ответов используйте шаблоны 441
Отвечайте на электронные письма сразу 442
Не прикрепляйте к письму ненужные файлы 442

Придерживайтесь правильной структуры и плана электронного письма 442
Не злоупотребляйте опцией "высокого приоритета" 442
Не пишите ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ 442
При обмене посланиями сохраняйте ветвь дискуссии 442
К письмам добавляйте предупреждения об отсутствии ответственности 443
Перечитывайте электронное письмо, прежде чем отправить его 443
Не злоупотребляйте опцией ОТВЕТИТЬ ВСЕМ 443
Почтовое отправление: используйте поле Bcc *или соединяйте письма* 443
Будьте осторожны с употреблением аббревиатур и эмотикона 444
Будьте осторожны с форматированием текста письма 444
Будьте осторожны со сложным [в отношении полиграфии] текстом и HTML-сообщениями 444
Не отправляйте писем, передающихся по цепочке 444
Не запрашивайте автоматическое уведомление о получении письма 444
Не просите вернуть вам письмо 445
Не отправляйте копию письма или прикрепленного файла, не получив на то разрешения 445
Не используйте электронную почту для обмена конфиденциальной информацией 445
В поле Тема *указывайте значимую информацию* 445
Используйте активный залог, а не пассивный 445
Не помечайте письма как СРОЧНОЕ или ВАЖНО! 445
Не стройте слишком длинных предложений 446
Не отправляйте и не распространяйте электронные письма, содержащие клевету, дискредитирующую информацию, оскорбления, расистские выпады или вульгарные замечания 446
Не отправляйте лжевирусы 446
Обращайтесь к получателю в нейтральном тоне 446
Не отвечайте на спам 446
Используйте поле CC *лишь при действительной необходимости* 446
Список литературы 447

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Указания к проведению упражнений и дидактические материалы 448

Указания для исполнителей ролей 448
Указания для наблюдателей 449
Указания к подведению итогов 449
Создание студентами сценариев 450
Дидактические материалы 450
Глава 4. Отправление межличностных сообщений 450
Глава 12. Применение стиля лидерства 452

Предметный указатель 453

ПРЕДИСЛОВИЕ

В книге *Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами* представлена одна из первых тренинговых программ по межличностному общению, предназначенная для подготовки и повышения квалификации менеджеров. С момента выхода первого издания этой книги преподаватели колледжей и факультетов менеджмента университетов уделяют развитию соответствующих навыков у своих студентов все больше внимания. Тренинги, в ходе которых студенты постигают азы общения с подчиненными и деловыми партнерами и отрабатывают соответствующие навыки, приобретают большую популярность, чем традиционные курсы теоретических лекций. Д-р Милтон Блауд, в прошлом преподаватель университета, а ныне генеральный директор Международной ассоциации подготовки менеджеров, объясняет этот факт таким образом:

"Лидерство — это прикладной феномен. Но при традиционных методах обучения менеджменту студенты покидают стены учебных заведений, будучи совершенно неосведомленными в практике управления персоналом... А ведь выпускникам бизнес-школ предстоит становиться лидерами, а не демонстрировать доскональные знания истории исследований лидерства. [Аналогично] им придется мотивировать подчиненных, а не перечислять различия между шестью теориями лидерства" [1].

Эта книга предоставляет возможность студентам — будущим менеджерам — не только изучить, но и развить и отработать большой спектр навыков межличностного общения. Они научатся строить продуктивные взаимоотношения с подчиненными в различных ситуациях, освоят навыки, благодаря которым достигается личная и организационная эффективность (это самоменеджмент, взаимодействие с подчиненными, создание команды и решение проблем). Кроме того, эта книга поможет студентам освоить навыки, существенные для успешного лидерства, включая науку убеждения, ведение организационной политики, постановку целей, мотивирование подчиненных, наставничество и другие формы содействия профессиональному росту сотрудников, а также управление изменениями в организации.

ЭВОЛЮЦИЯ КНИГИ

Первое издание книги *Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами* широко применялось в различных тренингах соответствующей тематики, в частности *International Relations*, *Organizational Behavior*, *Management, Human Relations*, *Supervision* и *Organizational Development*. Нам также известно, что книга успешно использовалась как полный тренинговый пакет на курсах повышения квалификации менеджеров. Кроме того, она часто применялась в качестве основного обучающего пособия на кратких университетских курсах и тренинговых программах по менеджменту. Должны отметить, что все же изначально книга задумывалась авторами как дополнение к профильным курсам по специальностям "Менеджмент" и "Организационное поведение".

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ: ОБУЧАЮЩАЯ МОДЕЛЬ

Второе, третье и четвертое издания книги *Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами* были дополнены и претерпели значительные изменения. Мы, авторы книги, осуществляли ее эволюцию на основе своего опыта преподавания, результатов новых исследований, отзывов коллег, читателей, руководителей тренингов и студентов. Одно из ключевых изменений имеет весьма существенный педагогический смысл. Речь идет о модели социального обучения, согласно которой мы организовали подачу материала. Эта модель включает в себя 10 компонентов:

- оценка исходного уровня владения соответствующими навыками;
- обзор теоретического материала по данной теме;
- проведение теста, позволяющего оценить, насколько успешно усвоены теоретические сведения;
- определение ключевых поведенческих моделей, которыми выражается изучаемый навык;
- наблюдение за применением выявленных поведенческих моделей (моделирующее упражнение);
- отработка навыков, соответствующих теме, в малых группах;
- проведение итогового теста, позволяющего оценить проделанную работу и определить сферы, в которых студентам необходимо дальнейшее совершенствование;
- рассмотрение практических вопросов, позволяющих связать теорию с практикой;
- выполнение закрепляющих упражнений, предназначенных для отработки соответствующих навыков вне стен учебной аудитории;
- составление и анализ плана действий для дальнейшего развития и совершенствования навыков, соответствующих теме.

ПРЕДИСЛОВИЕ К ЧЕТВЕРТОМУ ИЗДАНИЮ

Четвертое, дополненное и переработанное издание книги *Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами* состоит из 20 глав (для сравнения: в третьем издании было 17 глав, а во втором — всего лишь 15). Содержание этих дополнительных глав полностью отвечает запросам читателей, приславших свои отзывы о предыдущих изданиях пособия, и результатам новейших исследований, касающихся ключевых в деятельности организационных менеджеров навыков.

В этом издании пять совершенно новых глав:

- "Самоменеджмент: определение ценностей, постановка целей и планирование";
- "Наставничество, консультирование и менторство";
- "Оценка неоднородности";
- "Соблюдение этики в принятии решений";
- "Творческий подход к решению проблем".

Также мы дополнили книгу тремя приложениями:

- "Советы по ведению личного дневника";
- "Электронный этикет";
- "Указания к выполнению упражнений и дидактические материалы".

В ряде глав мы значительно расширили теоретическую часть. Например, в главу, посвященную активному слушанию, включен раздел о невербальном общении, а главу о постановке целей дополнена сведениями, касающимися прояснения ожиданий. Глава, посвященная убеждению, пополнилась информацией на тему доверия. В этом издании, как и в предыдущих, главы сгруппированы в шесть основных частей, названия которых представляют понятия, существенные для достижения успеха в управлении кадрами:

- "Самоанализ";
- "Взаимодействие";
- "Мотивация";
- "Лидерство";
- "Управление командами";
- "Решение проблем".

Однако в этом издании есть и седьмая часть — "Интегрирующие упражнения".

Работая над четвертым изданием книги *Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами*, мы дополнили ее сценариями ролевых игр, ситуациями для изучения и новыми упражнениями.

УКАЗАНИЯ ИНСТРУКТОРУ

Пособие *Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами* переработано и дополнено с учетом личной практики авторов как ведущих тренингов, а также на основе отзывов читателей предыдущих изданий. Руководство, которое вы держите в руках, включает множество обучающих планов, сценариев интересных упражнений, наших личных находок и открытий в сфере обучения менеджменту, а также, разумеется, вопросы для обсуждения (приведенных в конце каждой главы для закрепления теоретического материала).

БЛАГОДАРНОСТЬ АВТОРОВ

Мы благодарны всем нашим студентам, которые рассказывали нам о достоинствах и недостатках предыдущих изданий книги. Мы признательны им за оригинальные предложения, многие из которых мы использовали в работе над четвертым изданием.

Успехом своей работы мы также обязаны нашим женам, Лоре Оспаник и Джо Хансейкер, которые с пониманием отнеслись к тому, что мы уделяли своим семьям меньше, чем обычно, внимания. Мы осознаем, что в долгу у них, и обещаем наверстать упущенное.

Благодарим также сотрудников издательства *Prentice Hall*, особенно нашего редактора Майкла Аблассмера, за то, что вдохновили нас на работу над этой книгой. Мы глубоко признательны Эшли Сантора, менеджеру проекта, за ценные указания и координацию работы. В работе над этим изданием мы сотрудничали с Сюзанной Граппи. Анке Браун, наш менеджер по маркетингу, постоянно предоставляла нам обратную связь и творческие идеи для улучшения пособия. Большое им за это спасибо.

И наконец, мы хотим отдельно упомянуть читателей предыдущих изданий этой книги за их отзывы:

Дэвида Б. Кармайкла, университет Оклахомы;
Дэвида Эллоя, университет Гонзаги, Барри Голда, университет Пасе;
Боба Колодинского, университет Джеймса Медисона;
Венди Мертез, Харпер колледж;
Аллаян Пиззолатто, университет Николлса;
Джоан Венек-Ривера, университет Блумсбурга;
Вейн Скарт, университет Оклахомы;
Дэвида Типтона, университет Дакьезне.

Стивен П. Роббинз,
Филлип Л. Хансейкер

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Blood M. R. The Role of Organizational Behavior in the Business School Curriculum. – In: J. Greenberg (ed.) *Organizational Behavior: The State of Science*. – Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, 1994. – P. 216.

ЖДЕМ ВАШИХ ОТЗЫВОВ!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com
WWW: http://www.williamspublishing.com

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783
из Украины: 03150, Киев, а/я 152

ГЛАВА 1

НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ: ВВЕДЕНИЕ

Нынешние выпускники бизнес-школ владеют огромным объемом технических знаний. Они умеют осуществлять линейное планирование, высчитывать нормы доходности, разрабатывать сложнейшие маркетинговые планы, выполнять при помощи электронных таблиц хитроумные математические вычисления. Они подкованы технически, но большинству из них катастрофически не хватает социальных умений и навыков межличностного общения, необходимых для успешного управления персоналом. Если есть направление, в котором следует улучшать все без исключения программы бизнес-школ, то это развитие у студентов "человеческих навыков".

Специалист по подбору персонала

Этот критический отзыв можно отнести не только к программам бизнес-подготовки. В последние годы специалисты по подбору персонала в промышленности [1], бизнес-издания [2], преподаватели высших учебных заведений [3] и агенства, занимающиеся бизнес-программами [4] отмечают недостаточность развития навыков межличностного общения у современных выпускников бизнес-школ. Но каких именно навыков им не хватает и, если их можно выявить, каким образом лучше всего обучать им молодых специалистов?

НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ КАК ЗАЛОГ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Исследования, целью которых было выявление различий между двумя группами менеджеров — достигшими успеха в управлении кадрами и продемонстрировавшими свою некомпетентность, показали, что первые демонстрируют 51 тип поведения.

Будущим же менеджерам необходимо приложить усилия, чтобы не просто освоить эти типы поведения, но и приобрести соответствующие навыки для успешного применения их на практике.

Типы поведения

Исследователи разделяют 51 тип поведения успешных менеджеров на шесть категорий [5].

1. **Контроль окружающей среды и организационных ресурсов.** Сюда относят умение быть проактивным и учитывать изменения окружающей среды — как при долгосрочном планировании, так и в непосредственном принятии решений, а также принятие решений относительно ресурсов на основе новейших и точных данных о целях организации.
2. **Организация и координация.** В этой роли менеджер направляет усилия подчиненных на выполнение стоящих перед организацией задач и затем координирует взаимозависимые отношения, чтобы достичь общих целей.
3. **Информационное управление.** Этот блок состоит из навыков использования информации и коммуникационных каналов для выявления организационных проблем, понимания изменений окружающей среды и принятия соответствующих эффективных решений.
4. **Создание условий для роста и развития.** Важное предназначение менеджера — обеспечение персоналу условий для роста и развития. Прежде всего это достигается путем непрерывного обучения.
5. **Мотивирование персонала и разрешение организационных конфликтов.** В этой роли менеджер усиливает позитивные аспекты мотивации так, чтобы его подчиненные охотно и добросовестно выполняли свои обязанности, и в то же время разрешает конфликты, которые ставят мотивацию сотрудников под угрозу.
6. **Стратегическое решение проблем.** На менеджере лежит ответственность за принимаемые решения; кроме того, ему необходима уверенность в том, что подчиненные также владеют навыками принятия решений.

Согласно результатам исследований, эти объединенные в шесть категорий типы поведения определяют 50% эффективности и успеха менеджера. Но даже сознавая важность навыков межличностного общения, их невозможно усвоить автоматически, не имея на то мотивации и не приложив усилий.

Мотивация

Желание быть менеджером — еще одно условие эффективности на данной должности. Исследования показали, что мотивация к управлению персоналом включает семь аспектов.

1. **Признание власти.** Желание признавать власть вышестоящего руководства организации.

2. **Дух соперничества.** Желание состязаться со своими коллегами в спортивных играх.
3. **Желание конкурировать.** Желание состязаться с коллегами на профессиональном и рабочем поприще.
4. **Уверенность в себе.** Желание действовать активно и с уверенностью.
5. **Влияние.** Желание направлять и регулировать деятельность подчиненных, а также применять методы влияния на них.
6. **Стремление к индивидуальности.** Желание выделяться из группы, открыто подчеркивая свои личные особенности.
7. **Выполнение повседневных функций.** Желание выполнять свои обязанности, предусмотренные должностью менеджера.

Исследования показали, что успешные менеджеры показывают более высокие результаты в тестах, оценивающих наличие у них перечисленных навыков. Человек, которому присущи все семь навыков, скорее всего, сумеет стать эффективным менеджером.

Навыки межличностного общения

Даже если вам известны типы поведения, которые являются залогом эффективной управленческой деятельности, и у вас есть мотивация овладеть ими, соответствующие навыки придется кропотливо осваивать. Наиболее популярный подход к повышению своей эффективности в роли менеджера — это выявление критичных ролей или навыков [7]. Считается, что успешный менеджер должен достичь успеха в четырех сферах [8].

1. **Концептуальные навыки.** Интеллектуальная способность координировать интересы организации, внутриорганизационную деятельность и политику.
2. **Навыки взаимодействия с людьми.** Умение понимать людей, эффективно с ними общаться и мотивировать — как индивидуально, так и в группах.
3. **Технические навыки.** Умение применять механизмы, техники и процедуры, предусмотренные спецификой деятельности организации.
4. **Навыки ведения организационной политики.** Умение усиливать свои позиции в организации, формировать круг поддержки и устанавливать правильные взаимосвязи.

Необходимо ли стремиться к развитию компетентности по всем четырем направлениям? Безусловно, да! Как отмечалось, для достижения успеха в управленческой деятельности важную роль играют все четыре типа навыков [9]. Однако исследования показали, что владение концептуальными навыками наиболее значимо для менеджеров высшего звена. Также было показано, что навыки общения с людьми, в частности умение слушать, общаться в устной форме, проявлять выдержку и понимать потребности подчиненных, необходимы менеджерам всех уровней без исключения.

Необходимость обучения навыкам

Из всех компонентов эффективной работы менеджера (соответствующих способов поведения, мотивации и владения навыками) для обсуждения в этой книге выбрано развитие навыков, а именно навыков межличностного общения. Человек не состоится как менеджер, если он не умеет общаться с окружающими. Наличие либо отсутствие навыков межличностного общения влияет на предпочитаемые менеджером модели поведения и стиль его общения с подчиненными, а также на выбор рычагов для мотивирования и путей разрешения организационных конфликтов. Управленец, которому присуща высокая мотивация, стремится досконально освоить данные навыки, стремится применять их в соревновательной деятельности с коллегами, равными по должности, принимать на себя ответственность за других людей и руководить ими. Наконец, навыки общения с людьми и навыки ведения организационной политики являются межличностными по своей сути.

Учитывая, что высокий уровень владения навыками межличностного общения — это важный, если не самый важный, компонент эффективной работы менеджера, можно понять, почему такие влиятельные группы, как специалисты по человеческим ресурсам, преподаватели факультетов менеджмента, представители бизнес-изданий и школ бизнеса, обеспокоены возрастающей численностью выпускников бизнес-школ, не умеющих общаться с подчиненными. Выпускники колледжей, настроенные на карьеру менеджеров, зачастую знают основы межличностного общения, а также имеют мотивацию освоить соответствующие типы поведения. Но если они обделены конкретными навыками, то в будущем обречены на неудачи. Проработка с выпускниками бизнес-школ лишь когнитивных аспектов поведения, необходимых для достижения успеха в управленческой деятельности, позволит им сыграть красивую игру в бизнесе, но, к сожалению, не сделает их профессиональными игроками [10].

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ НАВЫКОВ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Основываясь на том, что необходимое условие достижения успеха в бизнесе — это овладение навыками межличностного общения, следует очертить круг умений, о которых пойдет речь в этой книге. На эту тему проводилось множество исследований [11], и, несмотря на различия в терминологии, в большинстве отчетов фигурируют одни и те же навыки. Например, по результатам большинства исследований ключевыми определены *лидерские навыки*, такие, как способность к конструктивному разрешению конфликтов, проведению совещаний, подготовке персонала, созданию команды и осуществлению организационных изменений. В большинстве исследований отмечена важность *эффективной коммуникации*, ключевые аспекты которой включают способность донести свое сообщение до собеседника, умение слушать и предоставлять обратную связь. Также важна *способность мотивировать персонал*, которая рассматривается не просто как "мотивация", но как сложное явление, включающее постановку целей, выявление ожиданий, умение убеждать подчиненных и оказывать им поддержку, предоставление обратной связи.

Таблица 1.1. Навыки межличностного общения успешных менеджеров

Ключевые навыки межличностного общения	
Способность донести свое сообщение до собеседника (отправление межличностных сообщений)	Самоанализ
Умение слушать	Умение убеждать
Постановка целей	Ведение политики
Предоставление обратной связи	Проведение совещаний
Оказание поддержки	Разрешение конфликтов
Лидерство	Ведение переговоров
Управление организационными изменениями	Работа с разнородными группами сотрудников
Индивидуальное обучение (коучинг)	Организация работы в команде
Принятие этических решений	Креативное решение проблем

В табл. 1.1 представлен синтез результатов исследований, направленных на выявление важнейших для менеджера навыков межличностного общения. Хотя перечень можно продолжить, именно перечисленные виды поведения мы считаем ключевыми в деле управления персоналом. Наш опыт подтверждает, что данные умения присущи большинству успешных менеджеров, и всем, кто только планирует стать таковыми, необходимо ими овладеть.

ОБУЧЕНИЕ НАВЫКАМ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Можно ли обучиться навыкам межличностного общения? Если да, то какие методы обучения целесообразно использовать? Любое объективное обсуждение каких угодно навыков так или иначе коснется этих сложных вопросов [12]. В этом разделе мы представляем сведения, основанные на наших знаниях и опыте.

Возможно ли обучение навыкам межличностного общения

Некоторые ученые, занимающиеся социальным поведением, рассматривают навыки межличностного общения как личностные качества, глубоко укоренившиеся и не подверженные изменениям [13]. Такие специалисты придерживаются мнения, что, подобно тому как бывают люди от природы застенчивые или, напротив, общительные, есть такие, которые могут успешно работать в команде и которые лишены этой способности. В соответствии с данным подходом навыки межличностного общения рассматриваются как своего рода дар, который либо есть, либо нет. Большинство свидетельств этому отличаются почти анекдотическим разнообразием, но они могут быть привлекательными на интуитивном уровне, когда исследователи выделяют людей с крайне резким стилем межличностного общения и предполагают, что изменить его невозможно ни при каких условиях.

С другой стороны, приверженцы противоположного подхода проводят все больше эмпирических исследований для подтверждения свой точки зрения. Доказано,

что обучающие программы, направленные на решение проблем межличностного общения, супервизию, отношения между коллегами, формирование социально-психологического климата и самоанализ, способствуют улучшению качества управления персоналом [14]. Апеллируя к таким результатам, авторы исследований убеждают руководителей бизнес-структур и организаций государственного сектора экономики не жалеть миллионов, а может быть, и сотен миллионов долларов ежегодно на программы по улучшению навыков межличностного общения.

Нет доказательств тому, что какая бы то ни было обучающая программа способна волшебным образом преобразовать каждого неискушенного в межличностном общении менеджера в высокоэффективного лидера, но это вовсе не означает, что навыками межличностного общения можно овладеть в процессе обучения. Существуют убедительные доказательства того, что это возможно. Хотя от природы людям даются различные исходные характеристики, исследования показывают, что те, кто стремится к улучшениям, в процессе обучения могут улучшить качество общения с окружающими.

Важность обучения навыкам межличностного общения

В университетах инструкции по человеческому поведению варьируются в широком диапазоне — от сугубо теоретических, основанных на результатах исследований обзоров литературы, до разработанных эмпирическим путем экспериментальных курсов, в которых студенты постигают закономерности, характерные для группового поведения в процессе совместной работы. Это многообразие подходов отражено и в учебниках [15]. Практическая отработка навыков межличностного общения — посредством кейс-стади[1], ролевых игр, выполнения структурированных заданий и т.п. — стала признанным методом, дополняющим программы обучения человеческому поведению в колледжах и университетах.

Почему этому вопросу уделяется столь большое внимание? В случае если вам необходима аппендиктомия, вы вряд ли обратитесь к хирургу, который прочитал массу литературы о таких операциях, но никогда не выполнял их прежде. Не меньше тревоги вы будете испытывать и в том случае, если хирург имеет многолетний практический опыт, но никогда не изучал физиологию и анатомию. Подобно тому как квалифицированный хирург должен иметь ясное представление об устройстве человеческого организма, а также навыки проведения хирургических операций, отточенные временем и опытом, преподаватели колледжей и университетов пришли к мысли, что сведущие менеджеры должны иметь четкое представление о законах

[1] *Метод Case-study — конструирование дизайнов единичных и множественных случаев. При этом, в отличие от учебных задач, в подобных ситуациях отсутствует четко выраженный набор исходных данных, которые необходимо использовать для получения единственно правильного решения. Также в структуре кейс-стади отсутствует ряд вопросов, на которые необходимо давать ответы. Вместо этого студенту следует целиком осмыслить ситуацию, изложенную в кейсе, самому выявить проблему и вопросы, требующие решения. Таким образом обеспечивается развитие самостоятельности и инициативности, умение ориентироваться в широком круге вопросов, связанных с различными аспектами управления, и исследований в экономике. Одной из главных особенностей работы с методом кейс-стади является его широкий междисциплинарный характер.* — Примеч. ред.

человеческого поведения и возможностях, которые позволяют их подчиненным совершенствовать навыки своей практикой и опытом.

Где можно обучиться навыкам межличностного общения, если шанс постичь их в процессе обучения в колледже или университете не был реализован? Эти навыки слишком важны, чтобы пускать их освоение на самотек. В последнем отчете Американской ассамблеи университетских колледжей бизнеса значится:

> "...учебные бизнес-программы должны быть нацелены в первую очередь на развитие у студентов навыков межличностного общения и личностных характеристик таким образом, чтобы они более соответствовали явному и систематизированному подходу, который характеризует когнитивную категорию, если к моменту окончания обучения студенты будут всесторонне подготовлены для решения менеджерских задач" [16].

Как обучаться навыкам межличностного общения

"Я услышал и забыл. Я увидел и запомнил. Я сделал это и осознал". Это известное изречение, которое приписывают Конфуцию, часто приводят в подтверждение ценности обучения путем опыта. В этом высказывании содержится зерно правды, но, согласно результатам современных исследований процессов обучения, более точной является иная формулировка: "Лучше всего я разберусь, если увижу, услышу и сделаю".

Наиболее популярным образовательным методом, позволяющим ознакомить студентов с основными теоретическими концепциями, по сей день остается формат лекции. В этом качестве лекция должна оставаться неотъемлемой частью любой системы обучения навыкам межличностного общения, претендующим на полноту. Но именно частью. По определению навык — это "способность следовать определенной системе и последовательности действий, функционально относящейся к достижению индивидом личных целей" [17]. Ни одно отдельно взятое действие не представляет собой навык. Например, способность к общению в письменной форме — это навык. Люди, им владеющие, усвоили определенную последовательность действий, которые необходимо предпринять, чтобы подготовить и представить проект или составить отчет. Они способны отделить первичные, основные идеи от вторичных. Они умеют мыслить логически. Они умеют упрощать сложные идеи так, чтобы представить их в приемлемом виде. Но ни одно из этих умений само по себе не является навыком. Навык — это система действий, которая может быть применима во многих типах ситуаций.

Чтобы освоить тот или иной навык, людям необходимо понимать его теоретический и поведенческий компоненты, а также иметь возможность его отработать, получить обратную связь относительно того, как им это удается, и затем использовать его достаточно часто, чтобы интегрировать в репертуар поведенческих техник [18]. Дэвид Коулб [19] разработал модель процесса обучения, в которой представил все перечисленные направления (рис. 1.1).

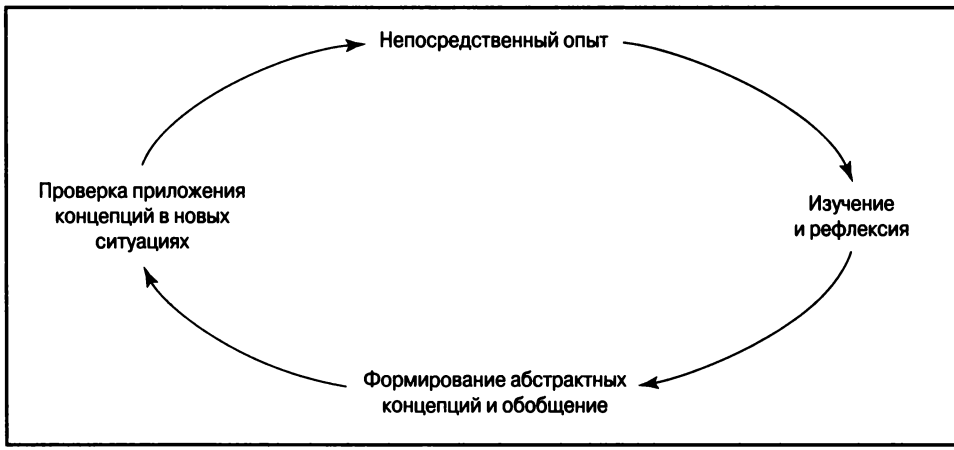


Рис. 1.1. Модель эмпирического обучения

Источник. David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and James M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1984), p. 128. With permission.

На рис. 1.2 показана модель эмпирического обучения Коулба. В соответствии с теорией социального обучения [20] подчеркивается, что развитие поведенческих навыков основывается на изучении и практике.

Как видно из модели Коулба, полный цикл обучения включает четыре аспекта: активное приобретение нового опыта (непосредственный опыт); анализ своего опыта (рефлексивное исследование); интеграция выводов в рабочие теории на базе нового опыта (абстрактная концептуализация); приложение теоретического материала к новым ситуациям (активный эксперимент). Исходя из данной модели и предоставив студентам возможность объединить наблюдение, размышление и действие, вы можете извлечь из процесса обучения максимальную пользу [21].

Основываясь на модели Коулба и широко известных принципах обучения, мы предлагаем модель обучения навыкам межличностного общения, состоящую из 10 шагов (рис. 1.2).

Десятишаговая модель обучения навыкам межличностного общения

1. Заполнение опросного листа
2. Теоретическая часть
3. Тест
4. Поведенческая контрольная таблица
5. Моделирующее упражнение
6. Групповые упражнения
7. Резюме
8. Практические вопросы
9. Закрепляющие упражнения
10. План действий

Рис. 1.2. Десятишаговая модель обучения навыкам межличностного общения

Прежде всего студентам следует оценить свой исходный уровень развития тех или иных навыков. Карл Роджерс [22] назвал бы этот этап самопознанием. Каждая последующая глава этой книги начинается с опросного листа, после которого рассказывается, как оценить и интерпретировать результаты. Опросный лист нельзя назвать совершенным и высоко валидным средством психологической диагностики. Скорее, он представляет собой инструмент, позволяющий студентам получить общее представление о том, насколько они разбираются в теме, вынесенной в название опросного листа. Затем студенты знакомятся с теоретическими основами навыка. Для этого они прочитывают материал, представленный в соответствующей рубрике. Третий шаг — обратная связь, позволяющая преподавателю или инструктору удостовериться, что материал усвоен. В нашей модели это осуществляется посредством выполнения небольшого теста. Четвертый шаг — определение конкретных навыков, которые необходимо освоить. Для этого предназначена поведенческая контрольная таблица, основанная на теоретическом материале и очерчивающая конкретные типы поведения. Поскольку, согласно исследованиям процессов принятия решений, человек не может обработать одновременно более семи различных объектов или источников информации, число навыков, представленных в поведенческой контрольной таблице, ограничено. Трудно переоценить важность такой таблицы, содержащей достоверные критерии того, насколько человек владеет теми или иными навыками. Сужая область оцениваемых навыков исключительно к тем из них, которые представлены в контрольной таблице, мы снижаем вероятность того, что оценки окажутся искаженными в силу личностных различий и стилей или иных посторонних факторов.

Пятый шаг — выполнение моделирующего упражнения, которое дает студенту возможность наблюдать изучаемый навык "в действии". На шестом шаге студенты разделяются на группы по двое или по трое и отрабатывают новый навык. Меняясь ролями, студенты опробуют роли как активных участников, так и наблюдателей, оценивающих "игру" своих товарищей. Седьмой шаг — заполнение итогового отчета, или резюме, т.е. определение студентами тех аспектов изучаемого навыка, в котором им необходимо дальнейшее совершенствование. На данном этапе учащимся предлагается учитывать как собственное мнение, так и оценки, выставленные им другими студентами (обратную связь). Прикладные вопросы дают возможность увидеть взаимосвязь навыков и проверить их понимание. Закрепляющие упражнения переносят обучение навыкам из студенческой аудитории в реальные жизненные ситуации. Наконец, план действий предлагает ряд идей, предназначенных для углубленного овладения навыком.

Указания по выполнению практических упражнений

Моделирующие и групповые упражнения, без выполнения которых невозможно освоить навыки межличностного общения, предполагают изучение тематических ситуаций, выполнение эмпирических заданий и участие в ролевых играх. Моделирующие упражнения выполняются несколькими студентами на виду у остальных. Наблюдатели отслеживают практическое применение навыков и делают выводы. Групповые упражнения проводятся в небольших группах (обычно студентам предлагается разделиться на тройки). Этот тип упражнений предполагает непосредственное участие каждого студента в отработке конкретного навыка (включая роль наблюдателя). В последующих главах приводятся подробные описания хода каждого упражнения и указания

участникам. Большинство как моделирующих, так и групповых упражнений — это по сути ролевые игры, общие указания к выполнению которых представлены ниже.

Указания участникам. Студентам предлагается прочитать общую информацию, описывающую ход ролевой игры и описание собственной роли. Не следует читать содержание ролей других участников — это снизит эффективность упражнения. В игре надо строго следовать указаниям относительно своей роли, не изменять и не упускать принципиальные ее моменты. Однако в заданных рамках студенты могут чувствовать и вести себя свободно. Каждый участник должен помнить, что ролевая игра — это своего рода театральное действо, и постараться вжиться в представляемый образ — действовать так, будто он испытывает все эти чувства и мысли на самом деле.

Указания наблюдателям. В течение первых пяти минут, пока участники готовятся к проведению ролевой игры, наблюдатели просматривают поведенческие критерии оценки изучаемого навыка и раздумывают, как бы они действовали, если бы были участником. На протяжении ролевой игры наблюдатели оценивают поведение участников согласно бланку подведения итогов. Чтобы последующее за игрой обсуждение оказалось максимально плодотворным, целесообразно делать краткие заметки и указывать примеры как удачных, так и неудачных действий "актеров". После выполнения моделирующего упражнения участники оценивают свои навыки, а затем вся группа проводит совместное подведение итогов, начиная с достоинств и заканчивая "слабыми звеньями" — навыками, которые необходимо улучшить.

Подведение итогов. После окончания ролевой игры участники оценивают свои навыки с помощью бланка подведения итогов, который приводится в конце каждого упражнения. Наблюдатели указывают свои оценки соответствующих типов поведения. Это либо подтверждает правильность самооценки участников ролевой игры, либо выявляет искажения самовосприятия. Процесс повторяется для каждого из участников игры.

Создание сценариев. В качестве дополнения к каждому из групповых упражнений, представленных в последующих главах, студентам можно предложить создать их собственный сценарий и описание пятиминутной ролевой игры, направленной на демонстрацию изучаемых поведенческих навыков. Одна из разновидностей данного подхода предполагает разделение студентов на две подгруппы: одна составляет совместный сценарий ролевой игры, в которой участники демонстрируют правильное, успешное использование изучаемых навыков, а вторая разрабатывает сценарий неправильного их применения. Затем участники каждой из подгрупп разыгрывают свой сценарий, в то время как остальные студенты становятся наблюдателями, задача которых — оценивание "игроков".

РЕЗЮМЕ

Это руководство разработано в помощь преподавателям школ бизнеса и руководителям тренинговых программ для будущих менеджеров. В нем предложен алгоритм обучения студентов навыкам межличностного общения, необходимым для успешного продвижения в карьере и управленческой деятельности. Цель обучения — приобретение студентами навыков общения, которые признаны наиболее важными.

Основываясь на общих закономерностях процесса обучения, мы разработали эффективные программы обучения навыкам межличностного общения. Созданное нами руководство может быть использовано в качестве как основы для обучения менеджерской деятельности, так и дополнения к более подробным и предоставляющим солидную теоретическую базу руководствам по организационному поведению, межличностному общению, прикладной психологии, супервизии или же одноименным учебным программам или курсам, целью которых является развитие у студентов соответствующих навыков.

Поскольку мы убеждены в том, что прежде чем разбираться в отношениях с окружающими, необходимо познать самого себя, в главу 2, посвященную самоосознанности, включено множество опросных листов. Заполнив их и оценив результаты, вы получите реалистичную оценку ваших собственных достоинств и недостатков, включая понятие о собственных ценностях, потребностях, уверенности в себе и стиле взаимодействия с окружающими. Во многих программах обучения навыкам [24] акцент ставится на важности объективного восприятия самого себя как неотъемлемой части процесса индивидуального развития навыков межличностного общения. Только познав самого себя, вы сможете выявить собственные ценности и сформулировать декларацию личной миссии (см. главу 3).

Главы с 4 по 17 посвящены изучению 17 дополнительных навыков, представленных в табл. 1.1. Структура каждой главы соответствует разработанной нами десятишаговой модели (см. рис. 1.2). Последняя часть книги посвящена интеграции изученных навыков; в ней представлены два упражнения, предполагающие отработку нескольких навыков межличностного общения одновременно.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. AACSB. The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to Management Education // *Newsline*. — Vol. 23, No.3. — 1993. — P. 1–3.
2. The Battle of the B–Schools Is Getting Bloodier // *Business Week*. — 1986. — March 24. — P. 61–70.
3. Cummings L. L. Reflections on Management Education and Development: Drift or Thrust Into the 21st Century? // *The Academy of Management Review*. — Vol. 15, No. 4. — 1990. — P. 694–696.
4. Accreditation Research Project: Report on Phase I // *AACSB Bulletin*. — Winter 1980. — P. 1–46.
5. Morse J. J. and Wagner F. R. Measuring the Process of Managerial Effectiveness // *Academy of Management Journal*. — March 1978. — P. 23–35.
6. Miner J. B. and Smith N. R. Decline and Stabilization of Managerial Motivation over a 20-Year Period // *Journal of Applied Psychology*. — June 1982. — P. 297–305.
7. Katz R. L. Skills of an Effective Administrator // *Harvard Business Review*. — September-October 1974. — P. 90–102.
8. Pavett C. M. and Lau A. W. Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty // *Academy of Management Journal*. — March 1983. — P. 170–177.
9. Pavett C. M. and Lau A. W. Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty // *Ibid*. — P. 170–177.

10. Bowen D. D. Developing a Personal Theory of Experiential Learning // *Simulation & Games*. — Vol. 18, No. 2. — 1987. — P. 192–206.
11. Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee, Phase II: An Interim Report. — American Assembly of Collegiate Schools of Business (December 1984); Outcome Measurement Project: Phase III Report — American Assembly of Collegiate Schools of Business (May 1987); The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to Management Education // *Newsline*. — Vol. 23, No. 3. — 1993. — P. 1–3; Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. — New York : John Wiley & Sons, 1982; Clark H. B., Wood R., Kuchnel T., Flanagan S., Mosk M. and Northrup J. T. Preliminary Validation and Training of Supervisory Interactional Skills // *Journal of Organizational Behavior Management*. — Spring/Summer 1985. — P. 95–115; Levine H. Z. Supervisory Training // *Personnel*. — November-December 1982. — P. 4–12; Lewis B. D., Jr. The Supervisor in 1975 // *Personnel Journal*. — September 1973. — P. 815–818; Porras J. and Anderson B. Improving Managerial Effectiveness Through Modeling-Based Training // *Organizational Dynamics*. — Spring 1981. — P. 60–77.
12. Porter L. W. Teaching Managerial Competencies: An Overview // *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*. — Vol 8, No. 2. — 1983. — P. 8–9.
13. Fiedler F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. — New York : McGraw-Hill, 1967.
14. Burke M. J. and Day R. R. A Cumulative Study of the Effectiveness of Management Training // *Journal of Applied Psychology*. — May 1986. — P. 232–245.
15. Dunham Randall B. *Organizational Behavior: People and Processes in Management* (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1984); Osland J. S., Kolb D. A. and Rubin I. M. *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, 7th ed. — Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 11–26.
16. Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee, Phase II: An Interim Report. — American Assembly of Collegiate Schools of Business, December 1984.
17. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. — New York : John Wiley & Sons, 1982, p. 33.
18. Johnson D. W. and Johnson F. P. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 5th ed. — Boston : Allyn and Bacon, 1994.
19 Kolb D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984.
20. Bandura A. *Social Learning Theory*. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1977.
21. Latham G. P. and Saari L. M. Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavioral Modeling // *Journal of Applied Psychology*. — June 1979b. — P. 239–246; Manz C. C. and Sims H. P., Jr. Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior // *Academy of Management Review*. — January 1981. — P. 105–113; Decker P. J. The Enhancement of Behavioral Modeling Training of Supervisory Skills by the Inclusion of Retention Processes // *Personnel Psychology*. — Summer 1982. — P. 323–332; Clark H. B., Wood R., Kuchnel T., Flanagan S., Mosk M. and Northrup J. T. Preliminary Validation and Training of Supervisory Interactional Skills // *Journal of Organizational Behavior Management*. — Spring/Summer 1985. — P. 95–115.
22. Rogers C. R. *On Becoming a Person*. — Boston : Houghton Mifflin, 1961.
23. Miller G. A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information // *The Psychological Review*. — March 1956. — P. 81–97.
24 Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee, Phase II: An Interim Report — American Assembly of Collegiate Schools of Business, December 1984; Verderber K. S. and Verderber R. F. *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills*, 4th ed. — Belmont, CA : Wadsworth, 1986.

ГЛАВА

2 САМОАНАЛИЗ: ТОЧКА ОТСЧЕТА

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. САМООСОЗНАННОСТЬ

Ответьте на представленные ниже вопросы [1], выбирая ответ согласно приведенной шкале.

Полностью согласен	Согласен	Трудно сказать	Не согласен	Категорически не согласен
1	2	3	4	5

_____ 1. Я осознаю свои сильные и слабые стороны.
_____ 2. У меня есть план самосовершенствования и развития новых навыков.
_____ 3. Я регулярно провожу самооценку.
_____ 4. Я понимаю, чем руководствуюсь в принятии решений и что мною движет.
_____ 5. Я знаю, каковы мои главные ценности и как они влияют на принимаемые мною решения.
_____ 6. Я удовлетворен качеством своих отношений с окружающими.
_____ 7. В сложных ситуациях мне удается сдерживать свои эмоции.
_____ 8. Я реалистично оцениваю свои главные достоинства и недостатки.
_____ 9. Я удовлетворен способом своего взаимодействия с другими людьми.
_____ 10. Я понимаю, каким образом я лучше всего усваиваю информацию.
_____ 11. Перед тем как принять окончательное решение, я тщательно анализирую свои возможности.
_____ 12. Я успешно работаю в команде.
_____ 13. Я хорошо себя чувствую в больших группах.
_____ 14. Я понимаю свои сильные стороны и недостатки.
_____ 15. Я знаю, интроверт я или экстраверт, и понимаю, как это обстоятельство влияет на мою способность взаимодействовать и работать с другими людьми.
_____ 16. Окружающие считают меня приятным в общении.
_____ 17. Окружающие считают меня добросовестным и ответственным человеком.
_____ 18. Я открыт новому опыту и стремлюсь к нему.

_____ 19. Я умею отслеживать собственное поведение, умею смотреть на себя глазами других людей и принимаю в расчет их мнения, но не полагаюсь на них полностью.
_____ 20. Я сознательно работаю над собой с тем, чтобы производить на окружающих хорошее впечатление и улучшать их отношение ко мне.
_____ 21. Я проверяю свои догадки, общаясь с окружающими.
_____ 22. Я умею преодолевать стереотипы в восприятии других людей.
_____ 23. Я обращаю внимание не только на то, что представляет для меня непосредственный интерес.
_____ 24. Я регулирую степень своей открытости с окружающими; знаю пределы, до которых делюсь с ними своими взглядами и ценностями.
_____ 25. В новых ситуациях и с новыми людьми я избегаю предвзятых ожиданий.
_____ 26. У меня есть реалистичное представление о том, как меня воспринимают окружающие.
_____ 27. Я легко делюсь своими мыслями и чувствами с другими людьми.
_____ 28. Мне нравится общаться с людьми, мнение которых отлично от моего, и учиться у них.
_____ 29. При деловом и личном общении я удерживаю свои эмоции под контролем.
_____ 30. Я небезразличен к трудностям окружающих и стараюсь оказывать им помощь и поддержку.

Оценка и интерпретация

Найдите общую сумму ответов на вопросы. Каждый из них представляет фактор, имеющий отношение к самоосознанности. С другой стороны, числовые значения ответов обратно пропорциональны степени вашего согласия с ними. Таким образом, чем ниже суммарный балл, тем лучше у вас выражены навыки самоанализа. Чем он выше, тем больше вам следует приложить усилий, чтобы научиться понимать самого себя. В общем, если вы набрали 90 баллов (средний из максимально возможной суммы) или больше, вам необходимо разработать план улучшения навыков самоанализа.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О НАВЫКАХ ОБЩЕНИЯ

Эта глава посвящена саамоосознанности. Много столетий назад Сократ сказал: "Познай самого себя". Высказывания великих гуру менеджмента, таких как Питер Друкер, еще более конкретны: "Успех в бизнесе приходит к тем, кто осознает себя: свои сильные стороны, ценности и лучшие способы поведения" [2]. Читая эту главу, вы узнаете, как можно развить навыки самоанализа, и познакомитесь с практическими методами самопознания. Вам предстоит заполнять опросные листы и обсуждать результаты с другими учащимися или участниками тренинга.

Зачем улучшать навыки самоанализа

Многие из нас избегают "самокопания". Человеку свойственно стремиться защищать, поддерживать и улучшать представление о самом себе ("я"-концепцию) и тот образ, который складывается о нем у окружающих. У каждого из нас есть страхи, сомнения

и слабые места, о которых мы не хотим сообщать другим людям. Иногда мы не желаем признаваться в их наличии даже самому себе. Вступая же на путь самоанализа, мы рискуем столкнуться с собственной тенью — тем, чего не желали бы замечать в себе.

Человеческие существа, наделенные сознанием, вынуждены балансировать между двумя полюсами — "надо знать" и "страх знания". Нет совершенных людей, и понимание собственной силы и слабости помогает достичь прозрения в тех сферах, в которых вы испытываете неуверенность.

Чтобы улучшить навыки межличностного общения, вам прежде всего необходимо познать самого себя. Чем больше вы знаете о себе, тем полнее и точнее осознаете, как выглядите в глазах окружающих и почему они реагируют на ваши слова, эмоции или поступки тем или иным образом. Чем глубже вы познаете уникальные особенности своей индивидуальности, тем лучше разбираетесь в тенденциях своего поведения и взаимодействия с другими людьми.

Методика самоанализа, представленная в этой главе, предполагает отнюдь не проведение психоанализа, а всего лишь познание характерных особенностей собственного поведения и их влияния на окружающих. Итак, выбор за вами: вы можете следовать привычному, но малоэффективному, а подчас откровенно неудачному образу действий или попытаться освоить иные виды поведения. Авторы не подразумевают, что изменения необходимы каждому читателю этой книги, а лишь предлагают последовать совету Сократа — познать себя. Научившись строить реалистичную "я"-концепцию, вы сделаете первый шаг к улучшению отношений с окружающими и умению принимать адекватные решения.

Как улучшить навыки самоанализа

Первый шаг к лучшему пониманию самого себя — осознание факта, что вам необходимо узнать о себе больше, чем вы хотели бы. Хорошая новость состоит в том, что мы, как правило, с меньшей опаской относимся к навыкам, которые можно улучшить путем практики, чем к личностным недостаткам, с которыми бороться трудно. Если нам удастся хотя бы частично избавиться от страха самопознания и посмотреть в глаза собственному несовершенству, мы удовлетворим свою потребность личностного роста и самосовершенствования. Некоторые способы познания собственного поведения описаны в этой главе.

Многие методы самооценки основаны на самоанализе. Для этой книги мы отобрали те из них, которые основаны на результатах практических экспериментов и заполнении опросных бланков. (В блоке 2.1 представлены дополнительные техники [3], предназначенные для углубления самоосознания.)

Опыт-цель. Один из лучших способов, позволяющих получить наиболее полное представление о самом себе — это анализ собственного опыта в свете поставленных и достигнутых целей. Перед тем как принимать ответственное решение или осуществлять важные действия, в письменном виде отметьте, каковы ваши намерения. Спустя 9–12 месяцев сравните свои ожидания с фактическим результатом. Если вы будете делать это постоянно, со временем вы познаете собственные сильные и слабые стороны. Также вы поймете, *что* препятствует вам добиться как можно полнее реализовать свои сильные стороны. Наконец, вы осознаете свои ограничения — виды деятельности, в которых вы не можете добиться выдающегося успеха [4].

Блок 2.1. Индивидуальные техники развития осознанности

- **Интервью с самим собой, написание истории жизни или автобиографии.** Эта техника предполагает, что вы должны описать события вашей жизни, т.е. в письменном виде изложить личную историю. Содержание рассказа должно отражать любые значимые жизненные события, учебу, увлечения, главные жизненные изменения, происходившие в прошлом, последствия описываемых событий, мысли, чувства и эмоции, им сопутствовавшие. В повествование следует включить описание поворотных пунктов, жизненных кризисов, а также все за и против принятых в прошлом решений, касающихся карьеры.
- **Составление ежедневных или недельных самоотчетов.** По прошествии определенных промежутков времени следует записывать происшедшие события, приятые решения и время, которое уделялось тому или иному роду деятельности. При составлении самоотчетов желательно описывать не только рабочие дни, но и выходные.
- **Запись фантазий.** После размышлений о будущем (например, представления желательных изменений) следует записать увиденные мысленные картины, чтобы в дальнейшем иметь возможность их анализировать.
- **Составление собственного некролога или выступлений сослуживцев по поводу выхода на пенсию.** Следует описать, чем, по вашему мнению, вы запомнитесь близким людям и коллегам, представить, что они могли бы сказать о вас в случае вашей смерти или выхода на заслуженный отдых.
- **Ранжирование ценностей, связанных с работой, по приоритету.** Следует перечислить в письменном виде все то, что вы считаете важным и значимым, а затем ранжировать все пункты по тому, какое вы им придаете значение. Категории ценностей могут быть такими: деньги, материальные ценности, финансовая стабильность, социальная защищенность, помощь окружающим людям, самообладание, личностное развитие, насыщенность жизни.
- **Балансовый отчет активов и пассивов.** Метод предполагает составление двух перечней. В первом необходимо указать свои активы, т.е. сильные стороны, во втором — пассивы, т.е. слабые стороны. Чтобы повысить качество выполнения этого упражнения, по ходу использования данной техники желательно описывать конкретные ситуации и способы поведения.
- **Создание презентации образа жизни.** Заключается в описании своего образа жизни в письменном виде или в форме рисунков. Методика предполагает максимально точное описание способов поведения.

Из анализа проведения методики "опыт–цель" можно сделать несколько важных выводов. Во-первых, вы поймете, каковы ваши наиболее выдающие способности, и сможете сконцентрироваться на своей силе, чтобы добиться успеха. Во-вторых, вы поймете, над чем вам еще предстоит поработать, какие навыки развить в себе. В-третьих, вы обнаружите сферы, в которых для достижения полной реализации ваших способностей необходимо получить дополнительную информацию или пройти обучение. В-четвертых, вы определите свои плохие привычки: конкретные схемы поведения, или, напротив, бездействие, негативно влияющее на эффективность вашей профессиональной деятельности и ухудшающее взаимодействие с окружающими.

Например, вам удается планировать деятельность, но в то же время вы не сильны в исполнении рутинных обязанностей. Или у вас есть вредные привычки, которые затрудняют или делают невозможным соблюдение принятого в вашей организации этикета. Наконец, вы обнаружите сферы, где вы вряд ли добьетесь успеха. В таком

случае не следует тратить на это силы и энергию, поскольку гораздо сложнее достичь заурядных навыков при полной к ним неспособности, чем улучшить ту сферу деятельности, в которой вы изначально сильны, и добиться отличного результата [5].

Ведение дневника. Следующий способ обучения на практике предполагает ведение дневника. Он подобен ведению личного дневника, но представляет собой нечто большее, нежели простое перечисление повседневных событий. Записывать следует ключевые аспекты вашего межличностного общения. Интересные догадки, личные открытия, затрагивающие душу цитаты из художественной литературы, анекдоты, выдержки из газетных статей и даже смешные рисунки-карикатуры. Также следует записывать личные впечатления, вызванные разнообразными событиями, например, общением с подчиненными, коллегами и начальством, преподавателями, тренерами, родственниками, соседями и т.д. Благодаря такой работе вы исследуете разные способы поведения в сложных ситуациях, распространенные трудности в отношениях между людьми, виды реагирования на сходные события — и все это на примере реальных людей или героев новостей, книг, художественных фильмов. В дневник вы можете также записывать свои размышления над прочитанным или пережитым, а это очень полезное упражнение [6].

Ведение дневника полезно, как минимум, по трем важным причинам. Во-первых, записывание само по себе повышает вероятность того, что вы сможете посмотреть на проблему или событие с разных точек зрения или сделать из нее выводы. Облачение пережитого опыта в форму слов — шаг на пути к объективному толкованию. Просматривая ранние записи, вы лучше разберетесь в собственной автобиографии. Узнать, как развивались собственные взгляды на отношения с окружающими и вспомнить отдельные значимые эпизоды вашей жизни не только интересно, но и полезно для личностного развития. В-третьих, наиболее удачные записи впоследствии можно использовать при составлении планов публичных выступлений, написании статей и докладов.

В приложении А вы найдете примеры дневниковых записей, которые касаются лидерских навыков. Там же представлены дополнительные указания и идеи по ведению личных дневников.

Пребывание в одиночестве для размышлений. Третий способ осмысления своего опыта — это размышления в одиночестве над пережитым. Быть в одиночестве — значит, находиться продолжительное время вне контактов с другими людьми. Неотъемлемая часть одиночества — это тишина: отсутствие звуков и шума, кроме естественных. Одиночество особенно важно для людей, профессиональная деятельность которых предполагает тесное общение с окружающими и, наряду с этим, отсутствие достаточного времени для того, чтобы бывать наедине с самим собой.

Что вы будете делать в одиночестве — прогуливаться, заниматься медитацией или просто расслабляться, не имеет значения. Главное — пребывать в одиночестве. Продолжительность пребывания в одиночестве для восстановления сил и самоосмысления варьируется и зависит от присущих вам особенностей, условий вашего окружения и характера деятельности. Пребывание в одиночестве предоставляет возможность самосозерцания, познания внутреннего мира, природы и ценности отношений с окружающими людьми, а также жизненных целей. Именно в одиночестве у людей пробуждается креативность, которая подпитывается возможностью

размышлять без цензуры и оценивания (удел многих новых идей, выносимых на всеобщее рассмотрение [7]).

Чем вы занимаетесь в одиночестве? До тех пор пока вы держите в голове или видите перед глазами список срочных дел, контакты с внешним миром у вас не разорваны. Оставьте все за порогом комнаты. Просто побудьте в одиночестве и тишине. Тишине внешней и внутренней. Насладитесь ею. И посмотрите, что произойдет [8].

Исследования самооценки. Еще один метод развития самоосознанности — это заполнение опросных бланков и анализ результатов. Главная их польза заключается в возможности работать конфиденциально, независимо от других людей. Но эти преимущества одновременно являются и недостатками, поскольку самооценка всегда субъективна и не всегда осознанна. Зачастую взгляд человека на самого себя искажен или неполон. Следовательно, результаты работы, касающейся самооценки, необходимо непременно проверить путем запроса обратной связи от других людей, чье мнение для вас важно. Это позволяет убедиться в достоверности вашей самооценки или выявить присущее ей предубеждение. Каждая из последующих глав этой книги начинается из опросного бланка, позволяющего установить исходный уровень развития у читателя/участника тренинга навыков, которые рассматриваются в данной главе. Кроме того, в каждой главе представлен алгоритм получения обратной связи и схема оценивания уровня развития навыков межличностного общения после изучения материала главы и выполнения практических заданий. Опросный лист, приведенный в начале этой главы, позволяет оценить уровень развития общих навыков межличностного общения. Ниже приведены шесть опросных листов, позволяющих читателям/участникам тренинга получить представление о своих навыков межличностного общения и сделать важные открытия [9]. Возможно, для углубленного познания себя вам потребуется пройти дополнительные исследования. Один из источников получения дополнительной информации — *Prentice Hall Self-Assessment Library CD-ROM*. Также можете обратиться за помощью в консультативные центры, к профессиональным психологам-консультантам и другие подобные организации.

ОПРОСНЫЕ ЛИСТЫ (САМОАНАЛИЗ)

Какие из множества присущих вам личностных качеств предопределяют способ вашего общения с окружающими? На мой взгляд, успех межличностных отношений зависит в первую очередь от следующих факторов.

Эмоциональный интеллект определяет степень, с которой вы осознаете собственные чувства и чувства окружающих и адекватно на них реагируете. *Потребности в межличностном взаимодействии* определяют ваши ожидания от взаимодействия с другими людьми и степень стремления к ним. *Степень уверенности в себе* показывает, насколько упорны вы в своем движении к цели. Так называемая модель "Большая пятерка" *личностных факторов* определяет: 1) ваше умение адаптироваться, 2) общительность, 3) уживчивость, 4) открытость опыту и 5) добросовестность. *Когнитивный стиль* характеризует ваш подход к решению проблем.

Приведенные далее опросные листы были разработаны с целью оценить каждую из этих характеристик. Заполните их, оцените результаты согласно представленным указаниям и получите представление о собственных навыках межличностного общения.

Опросный лист 1. Эмоциональный интеллект [10]

Оцените, насколько хорошо вы можете проявлять способности, перечисленные в таблице, по приведенной шкале. По мере выполнения этого упражнения вспоминайте ситуации, в которых у вас была возможность реализовать соответствующие качества.

Отсутствие способности	Слабая способность	Средняя способность	Способность выше среднего	Ярко выраженная способность
1	2	3	4	5

_____ 1. Вижу связь между физиологическими проявлениями и определенными эмоциями.
_____ 2. Умею расслабиться в напряженной ситуации.
_____ 3. Умею сосредоточиться и настроиться на работу.
_____ 4. Осознаю влияние своего поведения на окружающих.
_____ 5. Инициирую успешное решение конфликтов с другими людьми.
_____ 6. Умею унять собственную злость.
_____ 7. Осознаю, что я начинаю злиться.
_____ 8. Быстро восстанавливаюсь после неудачи.
_____ 9. Распознаю состояние стресса у окружающих.
_____ 10. Умею достигать компромисса с другими людьми.
_____ 11. При общении учитываю каналы восприятия, которыми в данный момент пользуется собеседник.
_____ 12. Пользуюсь "внутренней речью", чтобы изменить свое эмоциональное состояние.
_____ 13. Приступая к скучной работе, нахожу мотивацию и опираюсь на нее.
_____ 14. Помогаю другим людям справляться с эмоциями.
_____ 15. Стараюсь, чтобы окружающим людям в моем присутствии было комфортно.
_____ 16. Отслеживаю перемены в своем настроении.
_____ 17. Сохраняю спокойствие, даже если кто-то на меня злится.
_____ 18. Умею избавляться от плохих привычек.
_____ 19. Проявляю эмпатию по отношению к другим людям.
_____ 20. Эмоционально поддерживаю окружающих и помогаю им по мере возможности.
_____ 21. Отмечаю свои защитные реакции.
_____ 22. Отслеживаю и пресекаю деструктивные мысли.
_____ 23. Стараюсь, чтобы мои слова не расходились с делом.
_____ 24. Умею вести личные разговоры.
_____ 25. Показываю собеседнику, что я понимаю его чувства.

Оценка результатов заполнения опросного листа 1

Найдите сумму набранных вами баллов и занесите результат, а также суммы баллов по отдельным шкалам в итоговую таблицу "Эмоциональный интеллект".

Шкала самоанализа = сумма ответов на вопросы 1, 6, 11, 16 и 21.

Шкала самоконтроля = сумма ответов на вопросы 2, 7, 12, 17 и 22.

Шкала самомотивации = сумма ответов на вопросы 3, 8, 13, 18 и 23.

Шкала сопереживания = сумма ответов на вопросы 4, 9, 14, 19 и 24.

Шкала социальных навыков = сумма ответов на вопросы 5, 10, 15, 20 и 25.

Итоговая таблица "Эмоциональный интеллект"

Компонент	Вопросы	Сумма	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Общий уровень эмоционального интеллекта	1–25		100+	50–100	25–50
Самоанализ	1, 6, 11, 16 и 21		20+	10–20	Ниже 10
Самоконтроль	2, 7, 12, 17 и 22		20+	10–20	Ниже 10
Самомотивация	3, 8, 13, 18 и 23		20+	10–20	Ниже 10
Сопереживание	4, 9, 14, 19 и 24		20+	10–20	Ниже 10
Социальные навыки	5, 10, 15, 20 и 25		20+	10–20	Ниже 10

Интерпретация результатов заполнения опросного листа 1

Как видно из названия, этот опросный лист предназначен для оценки эмоционального интеллекта. При сумме набранных баллов от 100 и выше его уровень высок, при сумме от 50 до 100 — средний (у вас есть хороший фундамент, на основе которого можно в дальнейшем оттачивать эмоциональный интеллект), при общей сумме ниже 50 он низок — вам необходимо совершенствовать свой эмоциональный интеллект. Для каждого из пяти компонентов эмоционального интеллекта (самоанализ, самоконтроль, самомотивация, сопереживание и социальные навыки) сумма баллов от 20 и выше свидетельствует о высоком уровне, а 10 и ниже — о низком.

Люди, отдающие себе отчет в собственных чувствах, как и в чувствах окружающих, добиваются лучших результатов в работе и способствуют успеху других людей. Далее подробно рассматриваются пять компонентов эмоционального интеллекта, которые играют огромную роль в командной работе [11]. После ознакомления с ними подумайте над тем, как вы можете развить те навыки, по которым получили низкие результаты.

Самоанализ. Этот компонент эмоционального интеллекта служит основой для всех остальных. Самоанализ — это умение распознавать и анализировать собственные чувства и эмоции. Людей, разбирающиеся в том, что они испытывают в тот или иной момент времени, можно назвать хозяевами своей жизни. Самоанализ помогает членам команды эффективно общаться и предвосхищать реакции друг друга. Люди с развитым самоанализом обычно доверяют своему "внутреннему чутью" и полагаются на него при принятии сложных решений, и это служит им хорошую службу.

Самоконтроль. Второй компонент эмоционального интеллекта — самоконтроль. На операционном уровне он означает, что члены команды должны быть в состоянии преодолевать свои негативные эмоции (злость, тревогу, страх), затрудняющие эффективную деятельность. Выдержанные люди, умеющие управлять своим эмоциональным состоянием, в работе добиваются лучших результатов, поскольку способны мыслить ясно. Самоконтроль предполагает не подавление эмоций, а осознание причин возникновения тех или иных переживаний и поиск конструктивного выхода из сложившейся ситуации [12]. Прежде всего нужно распознать перемену настрое-

ния, затем определить его причины и воздействие на работу, и наконец решить, как действовать дальше.

Самомотивация. Это способность сохранять надежду, оптимизм и вдохновение, несмотря на препятствия, неудачи и даже явные провалы. Без такого умения невозможно достичь ни личных, ни коллективных целей. Приведем классический пример: страховая компания *MetLife* однажды приняла в штат соискателей, показавших довольно низкий уровень умения продавать, но зато устойчивый оптимизм. Эти работники со временем достигли более высоких результатов, чем те, которые показали высокий уровень умения продавать наряду с пессимизмом (57 против 21% роста уровня продаж) [13].

Сопереживание. Четвертый компонент эмоциональной проницательности — это умение взглянуть на ситуацию глазами другого человека и осознать, что он при этом чувствует и испытывает. В большинстве случаев коллеги по команде сообщают друг другу о своих переживаниях не прямо, а косвенно: тоном голоса, языком тела, выражением лица. Развитие сопереживания опирается на самоанализ. Отдавая себе отчет в собственных переживаниях, легче "читать" внутреннее состояние других людей.

Социальные навыки. Последний компонент эмоционального интеллекта — это способность находить подход к другим людям, строить гармоничные взаимоотношения, адекватно реагировать на эмоции собеседников и оказывать на них влияние. Социальные навыки позволяют разрешать противоречия, конструктивно решать конфликты, вести команду по направлению к общей цели.

Опросный лист 2. Потребности в межличностном общении (FIRO-B) [14]

Прочитайте приведенные ниже утверждения и определите, каким образом вы поступаете, проставив баллы в соответствии с приведенной шкалой.

Всегда	Часто	Иногда	Изредка	Редко	Никогда
1	2	3	4	5	6

_____ 1. Мне нравится бывать в обществе других людей.
_____ 2. Я позволяю окружающим принимать собственные решения.
_____ 3. Я являюсь членом социальных объединений.
_____ 4. Я стараюсь налаживать и поддерживать близкие отношения с людьми.
_____ 5. При возможности я вступаю в социальные объединения.
_____ 6. Я поддаюсь влиянию со стороны других людей и позволяю окружающим руководить моими действиями.
_____ 7. Я стараюсь принимать участие в неофициальной социальной деятельности.
_____ 8. Я стараюсь поддерживать теплые, личные отношения с окружающими.
_____ 9. Я стараюсь посвящать окружающих в свои планы.
_____ 10. Я позволяю другим людям контролировать мое поведение.
_____ 11. Одиночеству я предпочитаю компанию.
_____ 12. Я стараюсь поддерживать теплые, личные отношения с окружающими.

_____ 13. Мне нравится участвовать в совместной деятельности.
_____ 14. В отношениях с окружающими я скорее ведомый, чем ведущий человек.
_____ 15. Я избегаю одиночества.
_____ 16. Я стараюсь работать в коллективе.

Для каждого из ниже приведенных утверждений подберите наиболее подходящий ответ по приведенной шкале.

С большинством людей	Со многими людьми	С некоторыми людьми	С немногими людьми	С несколькими людьми	Ни с кем
1	2	3	4	5	6

_____ 17. Я стараюсь быть дружелюбным по отношению к людям.
_____ 18. Я предоставляю другим людям решать, что делать.
_____ 19. С людьми я держусь отстраненно, мои отношения с ними довольно прохладны.
_____ 20. Я предоставляю другим людям держать ситуацию под своим контролем.
_____ 21. Я стараюсь поддерживать с людьми близкие отношения.
_____ 22. Я позволяю другим людям оказывать сильное влияние на мои поступки.
_____ 23. Я стараюсь поддерживать теплые, личные отношения с окружающими.
_____ 24. Я позволяю другим людям контролировать мои поступки.
_____ 25. Я стараюсь держаться подальше от людей и своими действиями показываю прохладное отношение к ним.
_____ 26. Мною легко управлять.
_____ 27. Я стараюсь поддерживать теплые, личные отношения с окружающими.

Для каждого из утверждений подберите наиболее подходящий ответ по приведенной шкале.

С большинством людей	Со многими людьми	С некоторыми людьми	С немногими людьми	С несколькими людьми	Ни с кем
1	2	3	4	5	6

_____ 28. Я охотно принимаю приглашения.
_____ 29. Мне нравится, когда люди своим поступками выражают свое теплое и дружеское отношение ко мне.
_____ 30. Я стараюсь влиять на действия окружающих.
_____ 31. Мне нравится, когда меня приглашают присоединиться к общему делу.
_____ 32. Мне нравится, когда люди своими поступками подтверждают близкие отношения со мной.
_____ 33. Находясь среди людей, я стараюсь контролировать ситуацию.
_____ 34. Мне нравится, когда меня принимают в общее дело.
_____ 35. Мне нравится, когда люди сохраняют дистанцию в общении со мной и не допускают излишней фамильярности.
_____ 36. Я стараюсь заставить людей делать то, что хочу я.
_____ 37. Мне нравится, когда меня приглашают вступить в дискуссию.
_____ 38. Мне нравится, когда люди относятся ко мне по-дружески.
_____ 39. Мне нравится, когда другие люди предлагают мне присоединиться к их общему делу.
_____ 40. Мне нравится, когда люди своими поступками подтверждают дистанцию в общении со мной.

Для каждого из утверждений подберите наиболее подходящий ответ по приведенной шкале.

Всегда	Часто	Иногда	Изредка	Редко	Никогда
1	2	3	4	5	6

_____ 41. Я стараюсь доминировать над окружающими.

_____ 42. Мне нравится, когда другие люди предлагают мне присоединиться к их общему делу.

_____ 43. Мне нравится, когда люди своими поступками подтверждают теплые отношения со мной.

_____ 44. Я стараюсь заставить других людей делать то, что по моему мнению должно быть сделано.

_____ 45. Мне нравится, когда другие люди предлагают мне присоединиться к их общему делу.

_____ 46. Мне нравится, когда люди своими поступками подтверждают дистанцию в общении со мной и не допускают излишней фамильярности.

_____ 47. Я стараюсь управлять поведением окружающих.

_____ 48. Я охотно включаюсь в совместную деятельность.

_____ 49. Мне нравится поддерживать теплые и близкие отношения с людьми.

_____ 50. Я стараюсь контролировать ситуацию.

_____ 51. Мне нравится, когда другие люди предлагают мне присоединиться к их общему делу.

_____ 52. Мне нравится, когда люди своими поступками подтверждают дистанцию в общении со мной.

_____ 53. Я стараюсь заставить других людей поступать в соответствии со своими представлениями.

_____ 54. Я всегда стараюсь взять ситуацию под свой контроль, когда я нахожусь среди людей.

Оценка опросного листа 2 (FIRO-B)

Опросный лист 2 известен под названием Fundamental Interpersonal Orientation-Behavior (FIRO-B) [15]. В основе его лежит теория о трех основных потребностях в межличностном общении, соотношение которых у разных людей бывает разным.

Первая потребность — *присоединение*, или стремление налаживать и поддерживать взаимоотношения с окружающими. Здесь существенную роль играет баланс между стремлением к одиночеству и желанием быть членом группы. Вторая потребность — *контроль*, или стремление утверждать в межличностных отношениях собственную силу и влияние. Здесь борются два импульса — стремление к структурированию происходящего и применению власти с одной стороны, и стремление к свободе — с другой. И, наконец, третья потребность в межличностном общении — *привязанность*, или желание устанавливать близкие и теплые отношения с другими людьми. Степень привязанности определяется балансом двух побуждений: к теплым отношениям и согласию, с одной стороны, и к сохранению дистанции и независимости — с другой.

Каждая из трех перечисленных потребностей реализовывается двояко: с помощью желания *отдавать* другим людям и желания *получать* от них. Так, например, по результатам работы с опросным листом выясняется, склонны ли вы привлекать

к себе других людей или, напротив, примыкать к уже существующим объединениям. Результаты опросного листа 2 следует рассматривать по шести отдельным шкалам, как показано в табл. 2.1. Если ваш ответ на вопрос совпадает с приведенным в колонке "ключ", обведите номер соответствующего вопроса. В пустом квадратике внизу каждой колонки укажите общее число обведенных номеров ответов. По этим числам можете судить об уровне ваших потребностей в межличностном общении в каждой из шести сфер. Полученные баллы могут варьироваться от 0 до 9. Подсчитав сумму шести баллов, вы получите ваш общий результат по FIRO-B.

Интерпретация опросного листа 2 (FIRO-B)

Ваш общий результат по FIRO-B может варьироваться от 0 до 54. По результатам национальных исследований средним баллом является 29,3, а у половины взрослых респондентов результат попадает в промежуток от 20 до 38 баллов [16]. Высокий балл свидетельствует о том, что у вас ярко выражены потребности в межличностном общении. Для вас характерно стремление взаимодействовать с окружающими; скорее всего, вы общительный человек. Низкие баллы свидетельствуют о том, что общению вы предпочитаете одиночество и, скорее всего, вы замкнуты.

Каков смысл набранных вами баллов? Приведем такой пример. У учащихся бизнес-школ в зависимости от специализации результаты в значительной степени варьировались [17]. Студенты, профилирующими дисциплинами которых были маркетинг и управление человеческими ресурсами, получали баллы выше среднего, а студенты, специализирующиеся на бухгалтерском учете и системном анализе, показывали результаты ниже среднего. Эти исследования подтвердили, что студенты с более выраженными потребностями в межличностном общении склонны выбирать род деятельности, предусматривающий таковое. Напротив, люди с менее выраженными потребностями в межличностном общении предпочитают "технические" специальности, не требующие интенсивного общения с людьми. Однако эти данные не позволяют с уверенностью предсказать успех карьеры будущего менеджера, который в большой степени зависит от типа предстоящей деятельности и людей, с которыми ему придется взаимодействовать.

Результаты заполнения опросного листа не могут оказаться "правильными" или "неправильными". Ценность полученной в процессе работы над ними информации в том, что вы познаете собственные склонности и предпочтения. На их основании вы также можете судить о том, как воспринимают вас окружающие, и совершенствовать недостаточно развитые навыки межличностного общения. Хороший способ разобраться в собственном внутреннем мире — проанализировать соотношение набранных баллов по каждой из категорий потребностей. Например, наивысший балл говорит о том, что соответствующая потребность удовлетворяется меньше остальных и, вероятно, именно она является ведущим мотивом ваших взаимоотношений с окружающими. По каждой из шкал вы можете набрать от 0 до 9 баллов, т.е. средний балл составляет 4,5, что примерно соответствует среднему баллу при массовых опросах взрослых людей. Если по какой-то из категорий вы получили балл гораздо выше или гораздо ниже среднего, подумайте, в чем выражаются эти ваши особенности? Как их воспринимают другие люди? Как вы можете изменить свое поведение, чтобы гармонизировать свой "портрет" как участника межличностного общения?

Немалую пользу принесет сравнительный анализ своих результатов с результатами кого-то из партнеров по общению. Совместимы ли вы, т.е. соответствуют ли поступки одного из вас желаниям другого? Или вы не способны работать в одной команде? Проблема возникает в том случае, когда обе стороны стремятся реализовать один и тот же компонент межличностного общения (скажем, функцию контроля) или, наоборот, никто не хочет брать на себя необходимую для полноценного общения функцию (скажем, того же контроля). Наконец, чем, по вашему мнению, отличаются ситуации, когда люди ведомы единой потребностью, например привязанностью, или различными потребностями, например привязанностью и стремлением к власти?

Как вы уже, вероятно, догадались, несоответствие потребностей у партнеров по общению вызывает всевозможные трудности — от полярных взглядов на проблемную ситуацию до открытых конфликтов. С другой стороны, результаты исследований показали, что совместимость партнеров по общению способствует установлению симпатии между ними и успеху их совместной деятельности [18]. Итак, осознавая собственные потребности в межличностном общении, как и потребности других людей, вы повысите качество общения.

Опросный лист 3. Уверенность себе [19]

Для каждого из утверждений подберите наиболее подходящий ответ по приведенной шкале.

Нет	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да
1	2	3	4

_____ 1. Когда мою работу хвалят, я стараюсь казаться более скромным, чем я есть на самом деле.
_____ 2. Я отвечаю грубостью на грубость.
_____ 3. Меня считают интересным человеком.
_____ 4. В компании незнакомых людей я испытываю неловкость.
_____ 5. Доказывая что-то собеседнику, я могу прибегнуть к сарказму.
_____ 6. Если я чувствую, что заслуживаю повышения, то прямо скажу об этом руководству.
_____ 7. Когда меня перебивают, я лишь огорчаюсь, но не возражаю в ответ.
_____ 8. Если кто-то критикует мою работу, я ищу способ заставить обидчика отступить.
_____ 9. Я могу выразить гордость своими достижениями без хвастовства.
_____ 10. Окружающие используют меня в своих интересах.
_____ 11. Если это помогает мне добиться своего, я готов сказать другим людям то, что они желают от меня услышать.
_____ 12. Мне несложно обратиться за помощью.
_____ 13. Когда меня попросят, я всегда одалживаю другим людям вещи и предметы, даже если мне этого не хочется.
_____ 14. Я одерживаю верх в каждом споре, потому что с самого начала беру дискуссию под свой контроль.
_____ 15. Я могу рассказать о своих переживаниях человеку, о котором действительно беспокоюсь.
_____ 16. Испытывая злость или другие негативные чувства, я скорее подавляю их, а не выражаю.
_____ 17. Человек, работу которого я критикую, обычно безумно огорчается.
_____ 18. Я умею отстаивать свои права.

Оценка опросного листа 3

Этот опросный лист предназначен для оценки межличностного стиля — пассивного, агрессивного или ассертивного типа поведения [20]. Пассивный тип поведения в общении выражается в готовности подчиняться и покорности. Люди, для которых характерен данный стиль, избегают конфликтов и склонны жертвовать своими потребностями в угоду нужд окружающих. Агрессивный тип поведения противоположен пассивному — это доминантный, возможно, дерзкий и эгоцентричный способ взаимодействия. Люди, которым он характерен, совершенно не считаются с чувствами окружающих, стремятся к удовлетворению исключительно своих интересов и идут напролом. Боуэн указывал [21], что пассивный и агрессивный стили поведения затрудняют эффективное межличностное взаимодействие, поскольку исключают возможность образования открытой и доверительной атмосферы между людьми. Согласно Боуэну, предпочитаемый стиль общения — ассертивный. Люди с выраженной ассертивностью открыто высказывают свои идеи и чувства, отстаивают свои права и побуждают к этому и остальных. Следовательно, ассертивный человек прямолинеен, но в то же время чуток к потребностям окружающих. Ассертивность улучшает качество межличностных отношений, потому что чем более вы ассертивны, тем более вы побуждаете к ассертивности своих партнеров. Ассертивность снижает интенсивность и частоту проявления защитных реакций, значительно понижает вероятность доминирования одного собеседника над другим, исключает взаимные нападки и другие проявления дисфункционального межличностного поведения.

Теперь вернитесь к ответам на опросный лист 2 и найдите сумму баллов, полученных при ответах на вопросы 1, 4, 7, 10, 13 и 16. Это шкала пассивности. Шкала агрессивности образована ответами на вопросы 2, 5, 8, 11, 14 и 17. Шкала ассертивности образована ответами на вопросы 3, 6, 9, 12, 15 и 18.

Отметьте набранные результаты.

Пассивный стиль ___

Агрессивный стиль ___

Ассертивный стиль ___

Интерпретация опросного листа 3

Опросный лист 3 предназначен для оценки вашего уровня ассертивности. Высокий балл по шкале пассивности означает, что вы не желаете сталкиваться с трудностями. Возможно, вас считают безответным или даже запуганным человеком. Ваше желание угодить окружающим может расцениваться как непоследовательность. Таким образом, стремясь быть хорошим для всех, вы лишь ухудшите мнение о себе в глазах окружающих.

Высокие баллы по шкале агрессивности свидетельствуют о том, что ваше поведение могут назвать по меньшей мере "диктаторским". Желание доминировать и управлять другими людьми часто интерпретируется как наглость.

Избыток пассивности и агрессивности в равной степени вредят взаимоотношениям. Но чем выше ваш уровень ассертивности, тем более открытым и умеющим выражать себя человеком вы являетесь. Вы прямолинейны и всегда говорите то, что думаете,

но избегаете грубости, а также необоснованных и необдуманных высказываний. Вы чутки к потребностям других людей и внимательны к их высказываниям. Таким образом, ассертивность — это весьма желательное для успеха межличностных отношений качество.

Если, например, вы получили низкий балл по шкале ассертивности, но высокий по шкале агрессивности, подумайте о том, как вас воспринимают окружающие и как вы можете улучшить взаимодействие с ними. Так, на совещании с подчиненными, посвященном постановке целей, вам стоит контролировать свои доминирующие побуждения и не навязывать им собственное видение. Первый шаг к открытости и адекватным реакциям в межличностном общении — осознание собственных сильных и слабых сторон.

Опросный лист 4. Пятифакторная модель личности (модель "Большая пятерка") [22]

Прочитайте приведенные ниже пары определений и укажите, насколько они характерны для вас. Указывайте соответствующие точки на шкалах.

Пятифакторная модель личности (модель "Большая пятерка")							
1.	Энергичный, активный	5	4	3	2	1	Спокойный
2.	Предпочитаю общество						Предпочитаю одиночество
3.	Мечтатель						Рациональный
4.	Вежливый						Грубый, резкий
5.	Аккуратный, щепетильный						Неорганизованный
6.	Осторожный						Уверенный в себе
7.	Оптимист						Пессимист
8.	Теоретик						Практик
9.	Щедрый						Себялюбивый
10.	Решительный						Сомневающийся
11.	Подавленный						Воодушевленный
12.	Хвастливый						Скромный
13.	Следующий за воображением						Следующий за властью
14.	Теплый						Холодный
15.	Сосредоточенный						Рассеянный
16.	Застенчивый						Равнодушный к мнению других людей
17.	Общительный						Замкнутый
18.	Стремящийся к нововведениям						Предпочитающий рутину
19.	Командный игрок						Независимый
20.	Отличающийся любовью к порядку						Предпочитающий хаос

21.	Отвлекаемый	Невозмутимый
22.	Разговорчивый	Задумчивый
23.	Принимающий неопределенность	Жаждущий определенности
24.	Доверчивый	Скептичный
25.	Пунктуальный	Непунктуальный

Оценка опросного листа 3

Выполните перечисленные ниже действия.

1. Найдите сумму обведенных чисел в *первых* строках каждой из пяти групп (ответы на вопросы 1, 6, 11, 16 и 21). Это шкала эмоциональной устойчивости; обведите соответствующее число в конверсионном бланке.
2. Найдите сумму обведенных чисел во *вторых* строках каждой из пяти групп (ответы на вопросы 2, 7, 12, 17 и 22). Это шкала общительности; обведите соответствующее число в конверсионном бланке.
3. Найдите сумму обведенных чисел в третьих строках каждой из пяти групп (ответы на вопросы 3, 8, 13, 18 и 23). Это шкала открытости опыту; обведите соответствующее число в конверсионном бланке.
4. Найдите сумму обведенных чисел в четвертых строках каждой из пяти групп (ответы на вопросы 4, 9, 14, 19 и 24). Это шкала уживчивости; обведите соответствующее число в конверсионном бланке.
5. Найдите сумму обведенных чисел в первых строках каждой из пяти групп (ответы на вопросы 5, 10, 15, 20 и 25). Это шкала добросовестности; обведите соответствующее число в конверсионном бланке.
6. Найдите число в крайнем левом или крайнем правом столбце, которое находится на одной параллели с обведенным вами числом. Это ваш нормированный балл.
7. Перенесите ваш нормированный балл на соответствующую шкалу бланка для построения пятифакторной модели личности.

Интерпретация опросного листа 4

Чтобы разобраться в результатах проведенного теста, обратитесь к бланку интерпретации опросного листа "Большая пятерка". Внесите в него свои данные по шкалам эмоциональной устойчивости, общительности, открытости опыту, уживчивости и добросовестности. Затем отметьте результат галочкой на континууме и ознакомьтесь с соответствующим описанием.

Личность — это относительно устойчивая совокупность способов поведения, эмоциональных и когнитивных особенностей, проявляющихся при социальных контактах [23]. Хотя существует множество черт характера, исследования показали, что основу личности составляют пять базовых характеристик, оценка которых и легла в основу опросного листа "Пятифакторная модель личности". Эти особенности личности присущи каждому человеку от природы, но тем не менее они поддаются изменению в процессе тренингов и или сознательной работы над собой. Приведем их краткое описание.

Бланк интерпретации опросного листа "Большая пятерка"

Результаты	_____
Эмоциональная устойчивость	_____
Общительность	_____
Открытость опыту	_____
Уживчивость	_____
Добросовестность	_____

Ярко выраженная эмоциональная устойчивость: уверенный в себе, рациональный, невосприимчивый, не испытывающий чувства вины	Невыраженная эмоциональная устойчивость: восприимчивый, беспокоящийся, реактивный, нервозный, встревоженный
Невыраженная общительность: скрытный, независимый, замкнутый, застенчивый	Ярко выраженная общительность: ассертивный, общительный, теплый, оптимист, разговорчивый
Невыраженная открытость: практичный, консервативный, осведомленный, эффективный, эксперт	Ярко выраженная открытость: обладающий широкими интересами, любопытный, либеральный, непрактичный, предпочитающий инновации
Невыраженная уживчивость: скептичный, грубый, агрессивный, преследующий собственные интересы	Ярко выраженная уживчивость: доверительный, скромный, альтруистичный, склонный к работе в команде, избегающий конфликтов, искренний
Невыраженная добросовестность: спонтанный, не заботящийся о соблюдении сроков выполнения работ, склонный к приспособленчеству, переменчивый, импульсивный	Ярко выраженная добросовестность: надежный, организованный, дисциплинированный, осторожный, настойчивый

Общительность определяется тем, склонен ли человек к обществу или предпочитает одиночество, общителен он или замкнут, ассертивен или пассивен, деятелен или спокоен, разговорчив или молчалив. Человек, получивший высокие баллы по этой шкале, — экстраверт. Тот же, который получил низкие баллы, — интроверт.

Уживчивость отражает предрасположенность к дружескому общению и сотрудничеству, гибкость или ригидность, доверчивость или осторожность, обходительность в общении или угрюмость, отзывчивость или черствость, толерантность или непримиримость. С людьми, которые набирают высокие баллы по этой шкале, легко и приятно работать, в отличие от тех, которые набирают низкие баллы.

Эмоциональная устойчивость характеризует способность человека противостоять стрессу, последовательность или непоследовательность его реакций на определенные события, импульсивность или взвешенность. Также отметим склонность принимать происходящее на свой счет или, напротив, объективно оценивать жизненные ситуации. Люди, которые отличаются эмоциональной стабильностью, обычно спокойны, способны управлять своими чувствами, ставить цели и добиваться их. Люди с низкой уживчивостью холодны с окружающими, упрямы и при любых обстоятельствах настаивают на своем.

Добросовестность – это показатель надежности человека. Добросовестному человеку присущи чувство ответственности, организованность, надежность и упорство. Такой работник трудолюбив, организован и внимателен к мелочам. Недобросовестный человек ненадежен потому, что его легко сбить с толку. Он невнимателен к мелочам, равнодушен, неуважительно относится к окружающим и легко бросает начатые дела.

Открытость опыту отражает круг интересов человека и его стремление ко всему новому: впечатлениям, идеям, людям. Открытость опыту характерна для людей творческих, любознательных, развитых. Людям, которые не демонстрируют особой открытости опыту, легче и приятнее иметь дело со знакомыми явлениями. Для них характерно более узкое мышление и незначительный интерес к внешнему миру. В незнакомых ситуациях они испытывают дискомфорт.

Опросный лист 5. Когнитивный стиль [24]

Ответьте на вопросы, отмечая "а" или "б". Если вы затрудняетесь ответить, выберите тот вариант, который ближе отвечает истинному положению дел.

1. Скорее, я
   а) займусь решением новой сложной проблемы;
   б) предпочту привычную мне работу.
2. Я предпочитаю
   а) работать в одиночестве;
   б) быть в центре событий.
3. По моему мнению, руководитель должен
   а) устанавливать и применять четкие критерии при принятии решений;
   б) учитывать индивидуальные потребности и допускать исключения.
4. В работе над проектом я
   а) предпочитаю довести его до конца и закрыть;
   б) оставляю возможность внести в него какие-либо изменения.
5. В процессе принятия решения большее значение имеют
   а) объективные данные, рациональные мысли и идеи;
   б) эмоциональные оценки проблемы, интуиция.
6. В работе над проектом я
   а) долго обдумываю, прежде чем продолжить работу;

б) приступаю к работе тотчас же, обдумывая ее по ходу дела.

7. В работе над проектом я предпочитаю

а) максимально контролировать ход его выполнения;

б) исследовать разные возможности.

8. В моей работе я предпочитаю

а) работать над несколькими проектами одновременно и узнавать о каждом из них как можно больше;

б) работать последовательно — над одним проектом за раз.

9. Я часто

а) перед началом новой работы составляю списки и планы и стараюсь существенно не отступать от них;

б) не приемлю планы и в работе позволяю делам идти свои чередом.

10. Во время обсуждения проблемы с коллегами мне легче

а) увидеть "общую картину";

б) уловить характерные особенности, "детали" ситуации.

11. Когда на работе или дома раздается телефонный звонок, обычно я

а) расцениваю его как помеху;

б) не имею ничего против того, чтобы ответить на него.

12. Меня лучше характеризует слово

а) аналитический;

б) эмпатический (сопереживающий).

13. Я обычно работаю

а) последовательно и размеренно;

б) на пике энергии, оставляя периоды спадов для отдыха.

14. В разговоре я обычно стараюсь

а) соотнести услышанное от собеседника с моим собственным опытом и тем самым лучше понять его;

б) оценить и проанализировать высказывания собеседника.

15. Когда меня посещают новые идеи, я обычно

а) незамедлительно начинаю их реализовывать;

б) стараюсь взвесить все за и против.

16. В работе над проектом я стараюсь

а) сузить поле зрения, чтобы учесть мельчайшие детали ситуации;

б) расширить поле зрения, чтобы получить полную картину происходящего.

17. В процессе чтения я

а) стараюсь сконцентрироваться на том, что читаю;

б) читаю между строк и обдумываю прочитанное в сравнении с другими идеями.

18. Когда мне необходимо быстро принять решение, я часто

а) испытываю дискомфорт и стараюсь получить больше информации;

б) способен сделать это на основе имеющихся данных.

19. На совещаниях я

а) формулирую свои идеи по ходу выступления;

б) прошу слова только в том случае, когда тщательно продумал план выступления.

20. В работе я уделяю большую часть времени вопросам, связанным

а) с идеями;

б) с людьми.

21. На совещаниях меня больше всего раздражают люди, которые

а) выносят на всеобщее обозрение сомнительные и непродуманные идеи;

б) затягивают совещание тем, что выносят на обсуждение много несущественных деталей.

22. Я

а) "жаворонок";

б) "сова".

23. В подготовке к совещаниям я

а) рассчитываю реагировать по ситуации;

б) стараюсь тщательно подготовиться и обычно продумываю подробный план совещания.

24. На совещании я

а) веду себя эмоционально;

б) стараюсь сосредоточиться на работе.

25. Я предпочел бы работать в организации, где

а) моя работа была бы творческой;

б) передо мной четко ставились бы цели и миссия.

26. По выходным я обычно

а) составляю планы на будущее;

б) размышляю над произошедшими событиями и оцениваю общую картину.

27. Я в большей степени

а) общительный;

б) замкнутый.

28. Я предпочел бы, чтобы моим начальником был человек

а) "генератор новых идей";

б) практичный.

Из следующих пар слов выберите те, которые больше подходят вам:

29. а) общительный; б) созерцающий.

30. а) изобретательный. б) практичный.

31. а) организованный. б) легко приспосабливающийся;

32. а) деятельный. б) сосредоточенный.

Оценка

За каждый ответ, соответствующий приведенным ниже, вы получаете по одному баллу.

Шкала **I**	Шкала **E**	Шкала **S**	Шкала **N**
2,а	2,б	1,б	1,а
6,а	6,б	10,б	10,а
11,а	11,б	13,а	13,б
15,б	15,а	16,а	16,б
19,б	19,а	17,а	17,б
22,а	22,б	21,а	21,б
27,б	27,а	28,б	28,а
32,б	32,а	30,б	30,а

Сумма

Обведите пункт, по которому вы получили больше баллов: I или E

Обведите пункт, по которому вы получили больше баллов: S или N

Шкала **T**	Шкала **F**	Шкала **J**	Шкала **P**
3	3	4	4
5	5	7	7
12	12	8	8
14	14	9	9
20	20	18	18
24	24	23	23
25	25	26	26
29	29	31	31

Сумма

Обведите пункт, по которому вы получили больше баллов: T или F

Обведите пункт, по которому вы получили больше баллов: J или P

Ваш когнитивный стиль можно представить следующим четырехбуквенным кодом:

I или E_____ S или N_____ T или F_____ J или P_____

Блок 2.2. Интерпретация четырех сфер когнитивной деятельности

Характер работы и учебы каждого человека во многом зависит от индивидуальных особенностей когнитивного функционирования. Эти факторы являются, безусловно, не единственно возможными, но значимыми в том, как человек относится к окружающим. Особенности концентрации сил, восприятия новой информации, принятия решений и структурирования своей деятельности можно выразить на континуумах. Каждый человек обладает особенностями, которые можно представить по следующим континуумам.

E = Экстраверт Стремление к внешним контактам общению с окружающими, познанию мира и работе в группе.	**или**	**I = Интроверт** Стремление к одиночеству, познанию своего внутреннего мира, к индивидуальной работе.
S= Сенсорное восприятие Внимание к фактам, подробностям, конкретным сведениям.	**или**	**N=Интуиция** Внимание к возможностям, воображению, творчеству, широкий взгляд.
T=Мышление Логика и рациональный подход.	**или**	**F=Чувства** Человеческие ценности, установление близких отношений. Принятие решений на основе убеждений и симпатий/предпочтений.
J=Рациональность Любовь к порядку в процессе принятия решений и разрешения трудностей.	**или**	**P=Иррациональность** Акцент на получении как можно более подробной информации.

Интерпретация

На основе личностной типологии К. Юнга был разработан индикатор типов личности Майерс–Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator) — один из самых широко используемых во всем мире инструментов, предназначенный для определения типа личности, а также для того, чтобы выяснить, что человек чувствует и как себя ведет в тех или иных ситуациях.

На основе полученных ответов личность классифицируется как экстраверт (extraverted — E) или интроверт (introverted — I), сенсорная (sensing — S) или интуитивная (intuitive — N), думающая (thinking — T) или чувствующая (feeling — F), рациональная (judging — J) или иррациональная (perceiving — P). Эти термины можно определить следующим образом.

Экстраверсия/интроверсия. *Экстраверты* отличаются коммуникабельностью, общительностью и напористостью. Внимание экстравертов направлено преимущественно во внешний мир. Они воспринимают его как сумму объектов: людей, предметов, дел. У них широкий круг интересов, причем расширение интереса происходит значительно легче, чем углубление. Замечать новые объекты для экстраверта естественнее, чем вглядываться в отношения между ними. Экстраверты не склонны воспитывать и переделывать людей: люди воспринимаются такими, каковы они есть. В неблагоприятной ситуации общения экстраверт вряд ли будет воздействовать на человека, скорее поменяет собственное отношение к нему или с ним. В работе экс-

траверты предпочитают активно действовать, играть ключевые роли и не переносят рутинных, сложных, скучных процессов.

Интроверты спокойны и застенчивы. Они обращают внимание преимущественно на свой внутренний мир и на взаимоотношения между людьми. Письменная речь им дается легче устной. Наибольших успехов интроверты достигают в индивидуальной работе, без вмешательства и указаний со стороны.

Не бывает "чистых" типов. В личности каждого из нас присутствует доля как экстраверсии, так и интроверсии, однако почти всегда один из типов реагирования превалирует. Поскольку сутью межличностных отношений является взаимодействие людей друг с другом, доля экстраверсии может оказаться полезной. Но ее избыток способен ухудшить взаимодействие, поскольку возникает риск "потери стержня", т.е. утраты собственной идентичности, развития конформизма и желания идти на поводу у толпы.

Сенсорное восприятие/интуиция. Эта шкала описывает способ восприятия человеком фактов, идей, обстоятельств. *Сенсорные* типы личности в восприятии мира полагаются на свои пять органов чувств, отчего их можно охарактеризовать как ориентированных на настоящее. Их привлекает точность; они отличаются практичностью и предпочитают раз и навсегда заведенный порядок. Большое внимание они уделяют деталям. Им хорошо дается последовательная, рутинная работа. Они редко ошибаются там, где на первый план выходит анализ фактов, и редко полагаются на свой внутренний голос ("озарение").

Интуитивные типы личности предпочитают не сосредоточиваться на подробностях и стараются охватить "картину в целом". Не придавая большого значения фактам, эти люди формулируют идеи, скорее, на подсознательном уровне, как говорится, "из воздуха". Интуитивные типы личности ориентированы на будущее и больше других продуцируют всевозможные инновации. Им с трудом дается рутинная работа, они легко переходят от одного вида деятельности к другому. Эти люди предпочитают решать новые проблемы, работать "под настроение", быстро находить решения. Они не умеют проявлять достаточно терпения в сложных ситуациях, они неприхотливы в плане точности и следуют своим побуждениям, невзирая на то, правильны они или ошибочны.

Мышление/чувства. Подобно двум способам восприятия информации, существуют два способа принятия решений, касающихся восприятия других людей: мышление или чувства. При решении тех или иных проблем *думающие* типы личности полагаются главным образом на рассуждения и логику. Они стремятся уйти от личностного аспекта проблемы, настроены на поиск истины и наиболее целесообразного решения. Для думающего человека принципы важнее окружающих людей. Ему трудно адаптироваться к ситуации, которую нельзя оценить логически [28]. Людям такого типа хорошо удается аналитический процесс и выстраивание логических цепочек. Они не очень эмоциональны и не чувствительны к переживаниям окружающих. Даже не осознавая того, они могут ранить чувства других людей. Будучи руководителями, думающие типы относятся к подчиненным довольно жестко, им легко принять решение об увольнении неуспешного сотрудника. Нередко их называют жесткосердными.

При решении проблем *чувствующие* типы личности полагаются главным образом на собственные ценности и эмоции. Оценивание ситуации для них — субъективный

процесс, в котором значительную роль играют такие суждения, как "нравится/не нравится". Поскольку мышление — это процесс, привязанный к объективным критериям, чувства возникают на основе личных ценностей и этим отличаются от эмоций. Суждения, основанные на чувствах, — это все-таки умозаключения, а не эмоциональные реакции. *Чувствующие* типы личности живут в соответствии с такими основанными на чувствах умозаключениями, которые, в свою очередь, основаны на социальных ценностях (в случае, если преобладает экстраверсия) или личных, внутренних ценностях (в случае, если преобладает интроверсия).

Рациональность/иррациональность. Эта шкала описывает континуум между высокой адаптивностью и открытостью к восприятию новой информации, т.е. умение организоваться и принять быстрое решение.

Например, когда человек охотно и внимательно выслушивает все разъяснения, прежде чем принять решение, ему свойственна рациональность. Если же он вначале действует (формулирует решение), а потом думает — это иррациональный тип личности.

Фундаментальное различие между этими двумя типами личности состоит в том, что предпочтение отдается процессу восприятия в ущерб принятию решения или наоборот. Чтобы формировать суждения, следует прекратить процесс восприятия. С другой стороны, чтобы разобраться в ситуации (процесс восприятия), следует на время отложить процесс принятия решений.

Блок 2.3. Шестнадцать типов личности согласно модели Майерс—Бриггс

На основе приведенной классификации определяются 16 типов личности.

Определите, какой когнитивный стиль присущ вам самим.

ISTJ — организованный, страстный, независимый, надежный, практический.

ISFJ — лояльный, дружелюбный, готовый на жертвы во имя большой цели.

INFJ — склонный к размышлениям, погруженный в свои переживания, обладающий творческим потенциалом, пассивный.

INTJ — скептически настроенный, критичный, независимый, решительный, зачастую упрямый.

ISTP — наблюдательный, спокойный, скромный, прагматичный.

ISFP — страстный, чувствительный, непритязательный, артистичный.

INFP — замкнутый, обладающий творческим потенциалом, идеалистичный.

INTP — осмотрительный, настроенный на решение проблем, придерживающийся принципов.

ESTP — общительный, живущий настоящим моментом, чуждый условностям, спонтанный.

ESFP — общительный, обладающий чувством юмора, спонтанный, щедрый.

ENFP — ориентированный на окружающих людей, обладающий творческим потенциалом, оптимист.

ENTP — новатор, индивидуалист, изменчивый.

ESTJ — реалист, логик, аналитик, решительный, имеющий природную склонность к бизнесу и механике. Присутствуют организаторские способности.

ESFJ — добрый, общительный, жаждущий признания.

ENFJ — харизматичный, сострадательный, обладающий даром убеждения.

ENTJ — общительный, мечтательный, любящий спорить, не согласный мириться с непрофессионализмом, зачастую прирожденный лидер.

Рациональные типы личности стремятся всегда и везде держать ситуацию под контролем и предпочитают, чтобы мир, в котором они живут, был упорядоченным и структурированным.

Иррациональные типы личности отличаются высокой гибкостью и спонтанностью.

Можно привести такую метафору: если иррациональная личность живет, то рациональная — бежит по жизни.

Какой из типов реагирования предпочтителен? Как всегда, однозначного ответа не существует. Полезнее всего научиться действовать по обстоятельствам.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: ВАШ ПРОФИЛЬ САМООСОЗНАННОСТИ

Итак, вы прошли тесты, призванные дать оценку вашему эмоциональному интеллекту, потребностям в межличностном общении, уверенности в себе, пятифакторной модели личности и когнитивному стилю. Вместе они составляют ваш профиль самоосознанности. Заполните все приведенные таблицы.

Шкала межличностного интеллекта (стр. 41)

Общий эмоциональный интеллект	_____
Самоанализ	_____
Самоконтроль	_____
Самомотивация	_____
Сопереживание	_____
Социальные навыки	_____

Шкала потребностей в межличностном общении (стр. 43)
Общий балл _____

Необходимый уровень	Выражаемый уровень	Желаемый уровень
Присоединение		
Контроль		
Привязанность		

Шкала уверенности (стр. 47)
Пассивный
Агрессивный
Ассертивный

Пятифакторная модель личности (стр. 49)
Общительность
Уживчивость
Добросовестность
Эмоциональная устойчивость
Открытость опыту

Шкала когнитивного стиля (стр. 52)
__ экстраверт (E) или интроверт (I)
__ сенсорный тип (S) или интуитивный тип (N)
__ мыслительный тип (T) или чувствующий тип (F)
__ рациональный тип (J) или иррациональный тип (P)

Все перечисленные личностные характеристики влияют на природу ваших межличностных отношений и качество выполнения рабочих обязанностей [29]. Осознавая значение этих факторов и учитывая полученные результаты, вы можете определить актуальные направления профессионального и личностного развития, а также наиболее перспективные виды управленческой деятельности.

ТЕСТ

На 10 вопросов этого теста, касающихся самоосознанности, дайте ответы "да" или "нет". Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Для развития самоосознанности стремление к знаниям должно быть сильнее страха самопознания.

Да **Нет** 2. Сравнение достигнутых результатов и ожиданий позволяет выявить ваши сильные и слабые стороны.

Да **Нет** 3. Когда вы описываете в дневнике свои важные жизненные события, это повышает вероятность того, что вы извлечете из них урок.

Да **Нет** 4. Чтобы повысить свою эффективность, вы должны уединиться и поразмышлять над списком дел.

Да **Нет** 5. Ваше восприятие самого себя нужно подтверждать обратной связью от значимых людей.

Да **Нет** 6. Самоанализ — это основа других компонентов эмоционального интеллекта.

Да **Нет** 7. Межличностные отношения складываются из двух главных аспектов — выражаемого желания отдавать и скрытого желания получать.

Да **Нет** 8. В межличностном общении пассивный и ассертивный типы поведения уступают по эффективности агрессивному.

Да **Нет** 9. Черты личности остаются относительно неизменными с течением времени и в различных обстоятельствах.

Да **Нет** 10. Когнитивный стиль определяет отношение индивида к окружающим, но не его поведение.

Ответы: 1. Да; 2. Да; 3. Да; 4. Нет; 5. Да; 6. Да; 7. Да; 8. Нет; 9. Да; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая собственный уровень самоосознанности, обратите внимание на перечисленные ниже типы поведения. Используйте их в качестве критерия для оценки самоосознанности у коллег.

Чтобы повысить самоосознанность, вам необходимо:

- сравнивать достигнутые результаты с запланированными;

- вести личный дневник;
- время от времени уединяться и анализировать себя, свои мысли и поступки;
- заполнить опросные листы, предназначенные для углубления самопознания;
- запрашивать и получать обратную связь от значимых людей.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. Самоанализ и запрос обратной связи

Это упражнение выполняется во всей группе студентов, или же они разделяются на малые группы по 3–5 человек.

1. Каждый из участников в течение 3–5 минут рассказывает о себе. Следует упомянуть о своем происхождении, карьерных целях, важнейших достижениях, а также кратко описать сильные и слабые стороны своего характера.
2. После того как группа познакомилась с каждым из участников, проводится совместное обсуждение высказывания: "Первое впечатление о человеке — самое важное".
3. Затем один из участников тренинга выходит в центр круга (эту роль он принимает по собственному желанию).
4. Основываясь на впечатлении, которое произвел этот человек в ходе выполнения заданий, описанных в пунктах 1 и 2, члены группы предоставляют ему обратную связь. Они высказывают предположения о том, каковы его результаты выполнения тестов, приведенных в этой главе.
5. Затем человек в центре круга рассказывает о том, какие результаты он получил на самом деле, и делится своими чувствами.
6. Все участники группы обсуждают соответствие прогнозов о личности человека, сформулированных на основе первого впечатления о нем, с действительными результатами. Каковы расхождения? Какой можно сделать вывод?
7. Наконец, на основе проведенной дискуссии, участники тренинга помогают добровольцу разработать план действий для повышения его эффективности в качестве члена группы. Этот план должен включать как рекомендации для добровольца, так и обязательства членов группы.
8. Затем в круг выходит следующий участник и пп. 4–8 повторяются заново. Процесс повторяется до тех пор, пока в круге не побывают все участники.

Общее время: 40 минут на выполнение пп. 3–8.

Упражнение 2. Составление группового резюме

Это упражнение также можете выполнить всем классом, а можете разделиться на малые группы по 5–6 человек.

1. Совместно составьте групповое резюме, включающее результаты проведения тестов каждого члена группы, а также других их навыков, умений и опыта.
2. Каждая команда представляет свое резюме.
3. Слушатели предоставляют обратную связь, отмечая сильные стороны выступающей команды и актуальные направления развития.

РЕЗЮМЕ

На основе результатов ваших тестов, полученных знаний и участия в упражнениях попытайтесь оценить себя по каждому из ключевых навыков развития самоосознанности. Затем определите, какие навыки вам необходимо развивать в первую очередь.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я сравниваю достигнутые результаты с ранее установленными целями. _____
Я веду личный дневник. _____
Время от времени я уединяюсь и анализирую себя, свои мысли и поступки. _____
Я заполнил(-ла) опросные листы, предназначенные для углубления самопознания. _____
Я запрашиваю и получаю обратную связь от значимых людей. _____

Практические вопросы

1. Опишите свою личность. Над чем вам следует поработать, чтобы улучшить качество общения с окружающими?
2. Каковы ваши сильные и слабые стороны в межличностном общении? Перечислите способы, которые помогут вам глубже разобраться в этом.
3. У кого из ваших знакомых высоко развитая и, напротив, невыраженная самоосознанность? Чем различаются стили межличностного общения каждого из них? Каковы последствия?
4. Каким образом похождение каждого теста, приведенного в этой главе, способствовало углублению самоосознанности и улучшению навыков межличностного общения?
   - Эмоциональный интеллект.
   - Потребности в межличностном общении.
   - Уверенность в себе.
   - Пятифакторная модель личности.
   - Когнитивный стиль.

Закрепляющие упражнения

Ниже приводятся упражнения, направленные на проработку и закрепление материала этой главы. Цель каждого из них — развитие вашей самоосознанности. Можете варьировать их в соответствии с приведенным ниже планом действий или выполнять каждое упражнение в отдельности.

1. Прочитайте приложение А и раздел этой главы, посвященный ведению дневника. Заведите личный дневник и до конца текущего семестра ежедневно делайте в нем записи. Отмечайте значимые события, важные мысли и открытия, — этим вы добьетесь повышения самоосознанности. В начале каждой новой недели перечитывайте предыдущие записи и смотрите, чему вы можете научиться на основе собственного опыта.
2. Поделитесь результатами тестов, представленных в этой главе, со значимым для вас человеком. (Предоставьте ему все необходимые разъяснения.) Обсудите, чем может быть вам полезно его мнение. Способствовал ли взгляд со стороны развитию у вас самоосознанности?
3. Посетите психолога. Попросите его провести дополнительную диагностику, направленную на самопознание. Сопоставьте результаты самостоятельно проведенной работы и выводов профессионала.
4. Попросите вашего друга честно рассказать вам о том, каковы, на его взгляд, ваши сильные и слабые стороны в качестве друга.
5. В течение недели ежедневно по 30 минут пребывайте в одиночестве, раздумывая над своим поведением и отношениями с окружающими.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с самопознанием, мне следовало бы поработать в первую очередь?
2. Почему? Какого результата я добьюсь?
3. Какие обстоятельства могут мне помешать?
4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (см. раздел "Закрепляющие упражнения").
5. Когда я смогу этим заняться?
6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adapted from De Janasz S. C., Dowd K. O. and Schneider B. Z. — In: *Interpersonal Skills in Organizations*. — McGraw-Hill, 2002, p. 12–13.
2. Drucker P. F. Managing Oneself *Harvard Business Review* (March-April, 1999), p. 65.
3. Mealiea L.W. and Latham G. P. *Skills for Managerial Success*. — Chicago : Irwin, 1996, p. 34.

4. Ibid, p. 66.
5. Ibid, p. 66–67.
6. Идеи по поводу ведения дневника можно почерпнуть из M. Csikszentmihalyi. *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* – New York : Harper & Row, 1990.
7. Mclntosh H. Solitude Provides an Emotional Tune-up // *The APA Monitor.* – Vol. 27, No. 3. – March 1996. – P. 9–10.
8. Blanchard K. A Call to Solitude. – In: Handout for the Master of Science in Executive Leadership Seminar. – San Diego, Calif. : University of San Diego, November 10, 1999.
9. Нужно отметить, что все эти инструменты оценки были проверены в североамериканской культуре, а сделанные выводы ориентированы преимущественно на компании из Северной Америки. Менеджеры из других культур могут прийти к другим выводам.
10. Adapted from Weisinger H. *Emotional Intelligence at Work.* – San Francisco : Jossey-Bass, 1998, p. 214–215.
11. Дискуссия основана на Murray B. Does Emotional Intelligence Matter in the Workplace? // *APA Monitor.* – July 1998, p. 21; Fisher A. Success Secret: A High Emotional IQ // *Fortune.* – October 26,1998, p. 293–298; Goleman D. *Working with Emotional Intelligence.* – New York : Bantam Books, 1998; Daft R. *Leadership: Theory and Practice.* – Fort Worth : The Dryden Press, 1999, p. 346–347.
12. Weisinger H. *Emotional Intelligence at Work.* – San Francisco : Jossey-Bass. 1998, p. 214–215.
13. Gibbs N. The EQ Factor // *Time.* – October 2,1995, p. 65.
14. Schutz W. C. *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior.* – New York : Rinehart & Co., 1958). Permission granted from the author for his torical purposes only. FIRO-B has been recently revised and updated. Its replacement, ELEMENT B, is described in Schutz W. *The Truth Option* (Tenspeed, 1984) and is available from WSA, Box 259, Muir Beach. CA 94965. Items in this instrument are not to be reproduced.
15. Schultz W. C. *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior.* – New York : Rinehart & Co., 1958.
16. Whetten D. A. and Cameron K. S. *Developing Management Skills,* 5th ed. – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2002, p. 78–79.
17. Hill R. E. Interpersonal Needs and Functional Areas of Management. – *Journal of Vocational Behavior.* – Vol. 4. – 1974. – P. 15–24.
18. Dimarco N. J. Supervisor-Subordinate Life Style and Interpersonal Need Compatibilities as Determinants of Subordinate's Attitudes Toward the Supervisor. – *Academy of Management Journal.* – Vol. 17. – 1974. – P. 575–578; Liddell W.W. and Slocum J. W., Jr. The Effects of Individual-Role Compatibility Upon Group Performance: An Extension of Schutz's FIRO Theory // *Academy of Management Journal.* – Vol 19. – 1976. – P. 413–426.
19. Hall D. T., Bowen D. D., Lewicki R. J. and Hall F. S. *Experiences in Management and Organizational Behavior,* 2nd. ed. – New York : John Wiley & Sons, 1982, p. 101. With permission.
20. Bowen D. D. Toward a Viable Concept of Assertivencss. – In: D. T. Hall, D. D. Bowen, R. J. Lewicki and F. S. Hall (eds.). *Experiences in Management and Organizational Behavior,* 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1982, p. 414–417.
21. Ibid.

22. Howard P. J., Medina P. L. and Howard J. M. The Big Five Locator: A Quick Assessment Tool for Consultants and Trainers // *The Annual Developing Human Resources*, by J. William Pfeiffer and David Leonard Goodstein. – Vol. 1, "Training". – 1996. – P. 119–122.
23. This definition is adapted from Maddi S. F. *Personality Theories: A Comparative Analysis*. – Homewood, ILe : Richard D. Irwin, 1980, p. 10.
24. Marcic D. *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, 3rd ed. – New York : West Publishing Company, 1992, p. 9–12.
25. Adapted from Margerison C. and Lewis R. Mapping Managerial Style // *International Journal of Manpower, Special Issue*. – Vol. 2 (1). – 1981. – P. 2–20; Robbins S. P. *Self-Assessment Library*, 2nd. ed. – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2004, p. 3–7; Marcic D. *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, 3rd ed. – New York : West Publishing Company. 1992, p. 9–12.
26. Jung C. *Psychological Types*. – Princeton, NJ : Princeton University Press, 1971.
27. Myers I.B. *The Myers-Briggs Type Indicator Manual*. – Princeton, NJ : Education Testing Service, 1962.
28. Jung C. *Psychological Types*. – Princeton, NJ : Princeton University Press, 1971.
29. Barrick M. and Mont M. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis // *Personnel Psychology*. – Spring 1991. – P. 11.

ГЛАВА

3 САМОМЕНЕДЖМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ, ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. НАСКОЛЬКО УСПЕШНО Я УСТАНАВЛИВАЮ ЦЕЛИ, СОСТАВЛЯЮ ПЛАНЫ И СЛЕДУЮ ИМ

Этот опросный лист состоит из двух частей: первая показывает, насколько хорошо вы умеете планировать, а вторая поможет оценить навыки постановки целей.

Часть I. Успешен ли я в планировании? [1]

Этот опросный лист разработан для оценки навыков планирования. На каждый вопрос дайте ответ "да" или "нет".

	Да	Нет
1. Я четко излагаю свои личные цели в письменном виде.	____	____
2. Чаще всего мое время плохо организовано.	____	____
3. Я редко принимаю поспешные решения и обычно досконально изучаю проблему перед тем, как начать действовать.	____	____
4. Я всегда держу под рукой настольный календарь или ежедневник.	____	____
5. Я пользуюсь папками "актуально" и "отложить".	____	____
6. Я всегда устанавливаю срок начала и завершения работы над каждым проектом.	____	____
7. Я часто обращаюсь за советами к другим людям.	____	____
8. Я уверен, что все проблемы следует решать незамедлительно.		

Часть II. Насколько успешно я ставлю цели? [2]

На каждый из поставленных вопросов выберите ответ, который соответствует вам больше всего. Вспомните, как вы действовали в прошлом или вообразите, как могли бы поступить, но не отвечайте, как *следовало бы поступить* в той или иной

ситуации. Отметьте, насколько вы согласны или не согласны с каждым из утверждений. Ответив на все вопросы, проанализируйте те аспекты постановки целей, на соответствующие которым вопросы вы получили наименьшие баллы.

Результат	Категорически не со согласен	Не согласен	Трудно сказать	Согласен	Совершенно согласен
	3	2	3	4	5

_____ 1. Я скорее проактивен, чем реактивен.
_____ 2. Работе над проектами я уделяю достаточно времени и средств.
_____ 3. Я способен так управлять своим бюджетом, чтобы приобретать то, что я желаю, но при этом не разориться.
_____ 4. Я задумывался о том, чего я хочу добиться в плане своего образования.
_____ 5. У меня есть план завершения образования или получения дополнительной специализации.
_____ 6. Мои планы на будущее реалистичны.

Оценка и интерпретация

Часть I. Успешен ли я в планировании? [1]

По мнению составителей данного опросного листа, ответы успешного планировщика должны быть такими:

1. Да; 2. Нет; 3. Да; 4 Да; 5. Да; 6. Да; 7. Да; 8.Нет.

Часть II. Насколько успешно я ставлю цели? [2]

Благодаря работе с опросным листом вы узнаете, каким образом в вашей жизни реализуется процесс постановки целей. В следующем разделе приведены несколько ключевых советов для оптимизации *любых* процессов постановки целей. Заметьте: умение ставить цели важно в любой сфере жизни, будь то учеба, профессиональная деятельность, общение с окружающими или личная жизнь.

Работа с первой частью опросного листа позволяет определить, являются ли ваши личные цели *пассивными* или *активными*. Вопрос 1 касается ваших общих тенденций относительно "действия", а вопросы 4 и 5 — желания продолжить образование. В вопросах 2 и 3 речь идет об умении распределять ресурсы для достижения целей. В вопросе 6 представлен краеугольный камень успешной постановки целей: цели должны быть достижимыми, но одновременно стимулирующими. Если вы оценили какой-либо из пунктов в 3 балла или менее, вам следует уделить особое внимание соответствующей теме.

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

"Чеширский кот, — начала она [Алиса]. — Скажи мне, пожалуйста, куда мне направиться?" "Это зависит от того, куда ты хочешь прийти, — ответил Кот". "Мне все равно", — сказала Алиса. "Тогда не имеет значения, в какую сторону ты направишься", — ответил Кот [3].

В отличие от Алисы, большинство из нас понимают, куда хотят прийти, и осознают цели, которых стремятся достичь. Но как сделать представление о том, куда мы собираемся и как мы намерены туда добраться, как можно более четким и ясным? Для этого нам следует прежде всего определить свои ценности и цели, а затем научиться разрабатывать *достижимые* стратегические планы. Этим вопросам и посвящена данная глава.

Углубив самоосознанность, вы научитесь распознавать привычные вам поступки, как способствующие достижению ваших целей, так и затрудняющие продвижение вперед.

Человек, у которого нет целей, ни в чем не достигнет успеха, поскольку в его сознании нет образа желаемого исхода событий. Итак, целеустремленность предполагает в первую очередь постановку целей и разработку плана действий.

Каковы ваши ценности

Наоми Фуджиока столкнулась с дилеммой. Она вот-вот должна была получить степень МБА в престижной бизнес-школе, когда ей поступили два предложения о работе: должность менеджера инвестиционного банка с очень высоким окладом и низкооплачиваемая работа в некоммерческой организации, занимающейся помощью детям развивающихся стран. Наоми привлекали оба варианта, и на ее окончательный выбор в большой мере повлияли ее ценности. Хотя ее манила возможность хорошего заработка на ответственной должности в банке, победило желание помочь нуждающимся людям. И Наоми поступила на работу в некоммерческую организацию.

Ценности — это стабильные, глубоко укоренившиеся убеждения о том, что в жизни наиболее значительно (*цели*) и какие способы поведения желательны, чтобы этого достичь (*средства*) [4]. Поскольку ваши ценности определяют, что, по вашему мнению, плохо или хорошо, значимо или бессмысленно, желательно или нежелательно, необходимо выявить эти ценности, прежде чем определять цели и пути их достижения.

Ценностями определяются наши решения и способы действий. Например, если одной из ценностей человека является пунктуальность, он будет стремиться выполнять вовремя все запланированное. Даже мысль о возможности опоздать или не уложиться в срок может повергнуть такого человека в отчаяние и, как следствие, вызвать повышение уровня адреналина, гормона стресса, в крови, что и заставит его поторопиться.

Все ценности подразделяются на два класса.

Терминальные, или жизненные ценности, которые важны сами по себе, включают любовь, счастье, чувство безопасности, удовольствие, внутреннюю гармонию, чувство завершенности, мудрость, спасение, комфорт, воодушевление, свободу, дружбу, красоту, признание, уважение, надежную семью, равенство, всеобщий мир, успех и процветание в жизни. *Инструментальными* называются ценности, используемые для достижения желаемого. Это убеждения о том, какие способы поведения необходимы и предпочтительны для достижения поставленных целей и получения нужных результатов. В качестве инструментальных ценностей обычно рассматриваются личностные черты, которыми должен обладать человек: вежливый, ответственный, интеллигентный, храбрый, одаренный воображением, честолюбивый, контролирующий себя, логичный, нежный, честный, полезный, способный, чистый, прощающий, веселый, независимый, послушный, обладающий широким кругозором.

Вы можете определить свои терминальные и инструментальные ценности, выполнив первое групповое упражнение. Моделирующее и второе групповое упражнение

помогут вам уточнить ценности и обеспечат обратную связь относительно того, насколько соответствуют друг другу терминальные и универсальные ценности.

Постановка личных целей

Постановка целей позволяет определять намерения и направления в вашей жизни. Цель — это пункт назначения, куда вы желаете добраться. Планирование, которое мы обсудим ниже в этой главе, играет в вашем путешествии роль карты. Научившись ставить перед собой цели, вы сможете предвидеть долгосрочные последствия свои поступков и повысите мотивацию стремиться к поставленным целям, вместо того чтобы спонтанно реагировать на изменяющиеся обстоятельства вашей жизни.

Постановка целей служит способом оценивания достигнутых успехов и, кроме того, критерием при принятии решений относительно распределения времени и сил. Взяв на себя определенные обязательства в виде конкретных целей, вы сможете направить свое поведение на достижение желаемого в*и*дения, что обеспечит высокую мотивацию.

Декларация личной миссии

Одна из наиболее эффективных техник, позволяющих соотнести свои действия с поставленными задачами, — это создание персональной миссии, или *декларации личной миссии*. Речь идет об инструменте личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичном миссии компании. Это краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, главную жизненную задачу и способы достижения желаемого состояния [5]. Декларация личной миссии тождественна жизненной философии или жизненному кредо и определяет, каким человеком вы хотите стать (*характер*), чего хотите достичь (*вклад*) и какими принципами руководствуетесь в своем поведении (*ценности*). Декларация личной миссии — это основа для сохранения проактивности; она обеспечивает ваше в*и*дение и ценности, которыми вы руководствуетесь в жизни, основу для установления кратко- и долгосрочных целей и служит критерием эффективности использования вашего времени. Ниже приведен пример декларации личной миссии [6].

- Мои основные карьерные цели таковы: достичь признания и положения, свидетельствующего о высокой компетентности, использовать этот статус, чтобы помогать другим людям и принимать активное участие в деятельности на общественном поприще.
- Я хочу идти по жизни с улыбкой на лице и блеском в глазах. Лично для себя хочу постоянно углублять самопознание, самопринятие и самоидентичность. Я хочу реализовывать все свои способности, чтобы нести в мир надежду и смело заявлять о своем в*и*дении словами и поступками.
- В своей семье я хочу построить здоровые отношения, основанные на любви, в которых каждый сможет развиваться и достигать самого лучшего, на что он способен.
- На работе я хочу организовать безотказное обучающее окружение, благодаря которому мои подчиненные повышали бы свой профессиональный уровень.

- Что касается глобальных целей, я хочу, находится в гармонии с законами природы и развивать все аспекты своей жизни.
- Стратегии эффективной постановки целей

Чтобы определить, правильные ли цели вы установили и достаточно ли у вас мотивации, чтобы их достичь, вы можете выполнить ряд действий. Некоторые, наиболее значимые, описаны в этом разделе.

Персонализируйте свои цели. Если цели будут определены для вас другими людьми или основаны на их ожиданиях, у вас вряд ли хватит мотивации к их достижению. Если вы специализируетесь на бухгалтерском учете, к которому у вас не лежит душа, только потому, что бухгалтером был ваш отец и он надеется, что вы продолжите его дело, это неправильное решение.

Примените подход SMART[1]. Ваши цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ограниченными временны*ы*ми рамками.

Визуализируйте. Если вы отчетливо представите себе, как будут обстоять дела, когда вы достигнете своей цели, у вас повысится мотивация сосредоточиться и упорно работать над ее претворением в жизнь. Развитие в*и*дения — это составная часть деклараций миссии большинства организаций.

Сформируйте группу поддержки. Сотрудничайте с людьми, которые могут и согласны поддерживать вас в достижении целей. Ими могут быть друзья, члены семьи, коллеги и все, кто обладает ресурсами, необходимыми вам для достижения успеха.

Вознаграждайте себя за небольшие победы. На пути к цели отмечайте собственные промежуточные успехи. Благодаря этому вы укрепите свою мотивацию и готовность продолжить работу.

Постоянно оценивайте изменения и вносите необходимые уточнения. Вам следует приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам и реалистично относиться к неудачам. Столкнувшись с неудачей, честно ответьте на вопрос, почему все идет не так, как задумано. Причиной могут оказаться не только непредвиденные обстоятельства или нехватка ресурсов, но и ваши изменившиеся намерения. Постановка целей — это динамичный процесс, и в случае необходимости следует менять направление.

Планирование

Планирование включает определение стратегии для достижения целей и касается того, какие, как и когда должны быть получены результаты. Восьмишаговый процесс планирования, представленный на рис. 3.1, предполагает такую последовательность действий: определение собственной миссии и в*и*дения, анализ окружающей среды на предмет наличия в ней возможностей и угроз, оценка собственных достоинств и недостатков, формулирование конкретных операционных задач, выбор стратегии реализации плана и определение критериев оценки результатов.

[1] *Подход SMART предполагает, что цели должны быть конкретными (**s**pecific), измеримыми (**m**easurable), достижимыми (**a**ttainable), реалистичными (**r**ealistic) и ограниченными временными рамками (**t**ime-bound).* — Примеч. ред.

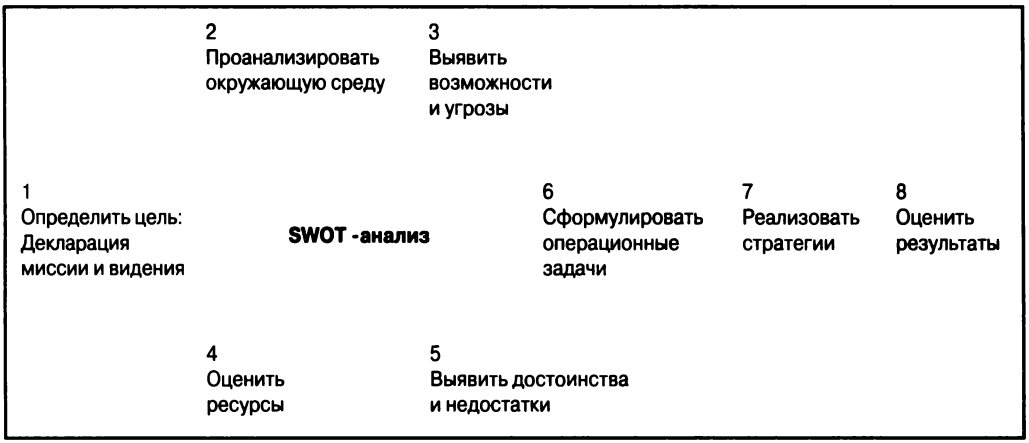


Рис. 3.1. Процесс планирования

Планирование начинается с определения глобальной цели, или декларации миссии, которая служит основанием для постановки операционных целей, планирования деятельности и критериев, согласно которым будут оцениваться достигнутые результаты.

Определив глобальную жизненную цель, вы сумеете провести SWOT-анализ: изучить, как связаны между собой ваши личные достоинства и недостатки, а также возможности и угрозы окружающей среды[2]. Благодаря этому анализу вы сумеете сформулировать операционные, т.е. краткосрочные задачи, которые необходимо выполнить, чтобы претворить в жизнь свое видение. Затем вам предстоит определить конкретные стратегии того, как вы будете идти к поставленным целям, используя свои достоинства и сильные стороны. Однако выбор самой эффективной стратегии — это всего лишь половина дела: ее еще следует правильно применить, в противном случае успех невозможен. Следовательно, вам необходимо устанавливать временные рамки и крайние сроки выполнения работ, а также отмечать их промежуточные этапы. Наконец, вам следует постоянно отслеживать свое продвижение на пути к цели, при необходимости уточняя и корректируя выбранную стратегию.

ТЕСТ

Ответьте "да" или "нет" на 10 вопросов опросного листа. Правильные ответы приведены ниже. Если на какие-то вопросы вы дали неправильные ответы, перечитайте эту главу и закрепите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Если у вас нет целей, не имеет значения то, чем вы занимаетесь, поскольку у вас отсутствует представление о желаемых результатах.

Да **Нет** 2. Ваши ценности определяют, что, по вашему мнению, желательно или нежелательно.

[2] *SWOT-анализ предполагает учет личных достоинств (strengths) и недостатков (weaknesses), а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) окружающей среды.* — Примеч. ред.

Да	**Нет**	3. Честность и честолюбие — это инструментальные ценности.
Да	**Нет**	4. Декларация личной миссии подобна жизненной философии или кредо человека.
Да	**Нет**	5. Видение должно быть составляющей частью декларации миссии.
Да	**Нет**	6. Постановка целей — это динамичный процесс, требующий порой смены направления.
Да	**Нет**	7. Планирование отвечает на вопрос о том, какие, как и когда должны быть получены результаты.
Да	**Нет**	8. SWOT-анализ позволяет изучить связь между личной ситуацией и организационными теориями.
Да	**Нет**	9. Определив подходящую сферу деятельности, следует прекратить изучение окружающей среды и сосредоточиться на работе в выбранной нише.
Да	**Нет**	10. Вне зависимости от того, насколько эффективны стратегии, они не принесут успеха, если внедряются неправильно.

Ответы: 1. Да; 2. Да; 3. Да; 4. Да; 5. Да; 6. Да; 7. Да; 8. Нет; 9. Нет; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Достижение личных целей предполагает выполнение перечисленных ниже действий. Обращайтесь к этому перечню, когда оцениваете свои навыки планирования и постановки целей, а также предоставляете обратную связь по этим вопросам другим людям.

Для достижения личных целей требуется:

- точное определение своих целей;
- составление декларации личной миссии;
- формирование видения;
- оценивание собственных достоинств и недостатков;
- анализ окружающей среды на предмет наличия в ней возможностей и угроз;
- определение операционных задач;
- выбор и разработка стратегий;
- внедрение планов и стратегий;
- оценивание прогресса и осуществление необходимых изменений.

Моделирующее упражнение

Река с аллигаторами [7]

Цели. Оценить терминальные и инструментальные ценности участников тренинга и продемонстрировать, каким образом они обуславливают поведение и межличностные отношения.

Порядок проведения.

1. **Создание группы.** Сформируйте группу, состоящую из 5–6 человек.
2. **Чтение истории.** Прочитайте участникам текст "Река с аллигаторами", приведенный ниже.
3. **Самостоятельное ранжирование.** После того как история будет прочитана, участники *самостоятельно* ранжируют пять персонажей, представленных в рассказе, начиная с того, кого они расценивают как самого неприятного, и заканчивая тем, который неприятен менее других. Кроме того, они должны кратко обосновать свой выбор.

Река с аллигаторами

Женщина **Абигель** была влюблена в мужчину по имени **Грегори**. Они жили на противоположных берегах реки. В реке, разделяющей влюбленных, обитали голодные аллигаторы. Однажды Абигель захотела перебраться через реку, чтобы попасть к Грегори, но оказалось, что мост смыло во время сильного наводнения, которое случилось неделей ранее. Абигель обратилась к лодочнику **Синбаду**, чтобы он перевез ее на тот берег. Тот согласился, но с условием, что перед отплытием Абигель отдастся ему. Абигель с негодованием отказалась и пожаловалась своему другу **Ивану**. Но Иван не пожелал вмешиваться. Абигель поняла, что ей остается согласиться на условия Синбада. Получив желаемое, лодочник выполнил свое обещание и доставил Абигель на другой берег, в объятия влюбленного Грегори. Женщина призналась в своем поступке, совершенном в надежде перебраться через реку, но Грегори с негодованием и презрением покинул возлюбленную. Отчаявшаяся, с разбитым сердцем, Абигель поделилась своим горем со **Слагом**. Пожалев несчастную, Слаг разыскал Грегори и жестоко избил его. Абигель обрадовалась, что Грегори получил по заслугам, и на закате люди слышали, как она насмехается над Грегори.

Бланк для индивидуального ранжирования (Абигель, Грегори, Синбад, Иван, Слаг)

Порядок	Имя	Обоснование
1-й (худший)		
2-й		
3-й		
4-й		
5-й		

4. **Обсуждение.** После окончания работы участники обмениваются мнениями.
5. **Принятие группового решения.** Группа приходит к *консенсусу* и принимает компромиссное решение. Каждому участнику следует не только стараться донести до остальных свое мнение, но и прислушаться к доводам других участников. Необходимо добиться, чтобы каждый был уверен в том, что групповое решение — самое оптимальное. Такие стратегии, как поиск среднего арифметического значения, случайный выбор порядка ранжирования или принятие решения путем голосования, не подходят. Все эти быстрые методы не позволят участникам лучше узнать себя и других. Следует стимулировать

обсуждение и выслушать обоснования всех точек зрения, чтобы в конечном счете с групповым решением согласились все.

Бланк для группового ранжирования (Абигель, Грегори, Синбад, Иван, Слаг)

Порядок	Имя	Обоснование
1-й (худший)		
2-й		
3-й		
4-й		
5-й		

6. **Подведение итогов.** Участники упражнения по очереди перечисляют терминальные и инструментальные ценности, о которых шла речь в обсуждении, и обсуждают модели поведения, продемонстрированные по ходу обсуждения (во время предъявления группе собственных суждений и реакций на выступления других людей).

Общее время. 50 минут (ознакомление с заданием — 5 минут, выполнение упражнения — 30 минут, подведение итогов — 15 минут).

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. Определение личных ценностей [8]

Указания к выполнению. Расположите по рангу понятия, представленные в первой колонке (терминальные ценности), от 1 (самая важная) до 17 (наименее важная). Расположите по рангу понятия, представленные во второй колонке (инструментальные ценности), от 1 (самая важная) до 23 (наименее важная).

Ранг	Терминальные ценности (цели)	Ранг	Инструментальные ценности (средства)
____	Достижения	____	Деятельный
____	Эстетика	____	Честолюбивый
____	Удовлетворенность	____	Физически сильный
____	Равенство	____	Смелый
____	Восхищение	____	Сострадательный
____	Гармония	____	Опытный
____	Здоровье	____	Тактичный
____	Свобода	____	Креативный
____	Любовь	____	Решительный
____	Мир	____	Надежный
____	Удовольствие	____	Дисциплинированный
____	Процветание	____	Дружеский

Ранг	Терминальные ценности (цели)	Ранг	Инструментальные ценности (средства)
____	Безопасность	____	Энергичный
____	Чувство собственного достоинства	____	Добрый
____	Социальный статус	____	Честный
____	Духовность	____	Умный
____	Мудрость	____	Открытый
		____	Аккуратный, организованный
		____	Общительный
		____	Здравомыслящий
		____	Сдержанный
		____	Непринужденный
		____	Трезвомыслящий

Подведение итогов. Поделитесь своими оценками ценностей с человеком, который вас хорошо знает, и сравните ваши результаты. Обсудите, какие особенности вашего поведения свидетельствуют о наличии у вас этих ценностей. Выясните, нет ли различий между тем, что вы считаете своими ценностями (*целями*), и конкретными поступками (инструментальные ценности, или *средства*).

Общее время. 25 минут (ранжирование — 10 минут, обсуждение в парах — 15 минут).

Упражнение 2. Составление некролога [9]

Представьте, что вы собираетесь на похороны любимого человека. Нарисуйте подробную мысленную картину того, как вы едете туда, паркуете свой автомобиль, подходите к зданию. Внутри вы видите много цветов. Играет тихая органная музыка. Вокруг много друзей и родственников. Вы ощущаете, что в эти минуты всех присутствующих объединяет боль потери и в то же время радость от того, что всем им довелось жить рядом с покойным. Вы выходите в центр комнаты, подходите к гробу и видите в нем... себя самого. Это ваши собственные похороны, которые произойдут спустя три года. Все люди, собравшиеся в этом доме, пришли, чтобы почтить вашу память и выразить чувства любви к вам и благодарности за вашу жизнь. Вы занимаете место и ожидаете начала заупокойной службы. В вашей руке программа. Оказывается, запланированы четыре выступления.

Первый будет говорить от имени семьи покойного, т.е. самых близких ему людей: детей, братьев, сестер, племянников и племянниц, дядей и тетей, двоюродных братьев и сестер, дедушек и бабушек, живущих в разных частях страны и приехавших, чтобы участвовать в похоронах.

Вторым предстоит выступать вашему другу, который, возможно, лучше других знает, каким вы были как личность.

Третий выступающий будет представлять организацию, в которой вы работали, или говорить как представитель одной с вами профессии.

Наконец, четвертый оратор скажет слово от имени прихожан вашей церкви или другой общественной организации, в которой вы состояли.

Подумайте о том, что бы вам хотелось услышать от каждого из выступающих о себе самом и о своей жизни? О каком муже, жене, отце, матери расскажут их слова? О какой дочери или сыне? О каком друге? О каком коллеге?

Каким вы хотели бы остаться в памяти всех этих людей? Вглядитесь в лица присутствующих. Какой след вы желали бы оставить в их жизни? Запишите свои мысли.

1. Члены семьи.
2. Друзья.
3. Коллеги и сотрудники.
4. Члены общины.

Если вы серьезно подойдете к выполнению этого упражнения, то ответы на эти вопросы отразят ваши наиболее фундаментальные (жизненные) ценности. Если вы будете постоянно держать в уме впечатления, полученные в ходе выполнения этого упражнения, то станете стремиться к тому, чтобы ваши повседневные поступки отвечали тем критериям, которые вы установили на основе своих терминальных ценностей. Зная свои ценности, вы будете проактивным и сможете выбирать, как вам поступать, вместо того чтобы спонтанно реагировать на собственные эмоции или изменяющиеся жизненные обстоятельства. Когда ваши поступки будут соответствовать вашим убеждениям — вне зависимости от текущего эмоционального состояния или социального давления — вы достигнете личностной целостности и не допустите, чтобы какие бы то ни было внешние факторы пересилили ваши истинные воззрения [10].

Время. Написание собственного некролога — 15 минут.

Упражнение 3. Создание декларации личной миссии

Одна из наиболее эффективных стратегий, позволяющих удостовериться в том, что присущая вам модель поведения отражает ваши жизненные ценности, — это написание декларации личной миссии. Она должна включать то, кем вы хотите стать (жизненные цели), и то, как вы хотите достичь этого состояния (ваши инструментальные ценности) [11].

Подготовка. В течение нескольких минут просмотрите записанные прежде и ранжированные по степени значимости для вас ценности и составленный некролог. Затем перечитайте выдержку из декларации личной миссии, представленную выше в этой главе.

Создание декларации о личной миссии. Речь идет о сжатом изложении вашей жизненной философии, или жизненного кредо. Декларация личной миссии должна включать такие разделы: 1) каким человеком вы хотите быть (***характер***); 2) чего вы хотите достичь в своей жизни (***вклад***); 3) принципы, которыми вы желаете руководствоваться в своем поведении (***ценности***).

Подведение итогов. Составив свою декларацию о личной миссии, обсудите ее с человеком, который вас хорошо знает. Пусть ваш партнер задает вам вопросы, уточняет подробности, а потом предоставит обратную связь. Затем представьте партнеру свой некролог и ранжированные по степени значимости ценности. Попросите

партнера оценить, насколько все три материала соответствуют друг другу. После этого поменяйтесь ролями и обсудите работу партнера.

Общее время. 35 минут (запись декларации о личной миссии — 15 минут, обсуждение в парах — 30 минут).

РЕЗЮМЕ

Поразмыслите над тем, как вам удалось выполнить приведенные выше упражнения. Оцените обратную связь, полученную от других участников тренинга и касающуюся ваших ценностей, постановки целей и навыков планирования, а также согласованности между терминальными и инструментальными ценностями. Отметьте галочками типы поведения, над которыми вам следовало бы поработать с целью улучшить навыки планирования и постановки целей.

_____ Осознание своих ценностей.

_____ Составление декларации личной миссии.

_____ Развитие в*и*дения.

_____ Анализ окружающей среды на предмет наличия возможностей и угроз.

_____ Оценка личных достоинств и недостатков.

_____ Постановка операционных задач.

_____ Осуществление планов и стратегий.

_____ Оценка прогресса и, в случае необходимости, — осуществление изменений.

Практические вопросы

1. Каковы ваши оперативные цели в различных сферах жизни, достижение которых будет отвечать вашей личной миссии?
   - Карьера.
   - Семья.
   - Образование.
   - Финансы.
   - Религия.
   - Община.
   - Другие.
2. С какими возможностями и угрозами вы можете столкнуться в будущем, относительно достижения целей из вопроса 1? Как противостоять воздействиям, которые могут замедлить достижение целей?
3. Каковы ваши достоинства и недостатки, касающиеся достижения целей из вопроса 1? Каким образом вы можете повысить вероятность достижения этих целей?

4. Каковы различия в миссиях, видении, ценностях и планах кандидатов в президенты на последних президентских выборах?
5. Как вы оцениваете свое продвижение на пути к цели (частота, критерии)? Как вы поступите, заметив, что сбились с курса?

Закрепляющие упражнения

1. На листе бумаги нарисуйте пирамиду и разделите ее на пять горизонтальных уровней. На нижнем уровне обозначьте свои терминальные ценности. Это ваше основание при постановке целей. На втором уровне запишите свою декларацию личной миссии. На третьем уровне отметьте инструментальные ценности, которыми определяются ваши действия в процессе достижения целей. На следующем уровне отметьте свои долгосрочные цели (определенные в ответе на первый практический вопрос). На пятом уровне запишите свои операционные задачи на будущий год. Сохраните составленную диаграмму и держите ее под рукой, чтобы использовать в качестве руководства при принятии краткосрочных или повседневных решений. Помните о том, что любое ваше действие должно соответствовать вашим глобальным ценностям и целям.
2. Примените подход SMART в отношении целей, определенных вами в ответе на первый практический вопрос. Убедитесь, что ваши цели конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и ограничены временными рамками.
3. Посмотрите одну серию телевизионного сериала. Определите различия в целях, ценностях и навыках планирования у героев.
4. Посмотрите кинофильм, сюжет которого завязан вокруг достижения важной цели. Постарайтесь определить, какова миссия, ценности и замысел (план) главного героя. Каким образом он осуществляет процесс планирования, использует свои потенциальные возможности и реагирует на угрозы окружающей среды?

План действий

1. Над каким из типов поведения, необходимых для прояснения ценностей, эффективной постановки целей и планирования, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Copyright 1994 by National Research Bureau, P.O. Box 1, Burlington, IA, 52600-0001. Reprinted by permission.
2. Adapted from Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., and McGrath M. R. *Becoming a Master Manager.* — (New York : Wiley, 1990, p. 33–34.
3. Carroll Lewis. *Alice's Adventures in Wonderland.* — New York : The Platt & Peck Co., 1900, p. 62–63.
4. Rokeach M. *The Nature of Human Values.* — New York : Free Press, 1973.
5. Adapted from Covey S. *The Seven Habits of Highly Effective People.* — New York : Simon & Schuster, 1990, p. 106–109.
6. Adapted from Covey S. R. *First Things First.* — New York : Simon & Schuster, 1995, p. 318–319.
7. Adapted from Simon S. B., Kirschenbaum H. and Howe L. *Values Clarification, The Handbook*, revised ed. — Sunderland, MA : Values Press, 1991.
8. Adapted from Rokeach M. *The Nature of Human Values.* — New York : Free Press, 1973.
9. Adapted from Covey St. *The Seven Habits of Highly Effective People.* — New York : Simon & Schuster, 1990, p. 96–97.
10. Becker T. E. Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness // *Academy of Management Review.* 23. — January 1998. — P. 154–161, quote p. 157.
11. Covey S., *The Seven Habits of Highly Effective People.* — New York : Simon & Schuster, 1990, p. 106–109.

ГЛАВА 4

ОТПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СООБЩЕНИЙ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. КАКОВЫ МОИ ПРИВЫЧКИ В ОТПРАВЛЕНИИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СООБЩЕНИЙ

На каждый из предложенных вопросов выберите наиболее подходящий для вас ответ.

Когда я стараюсь донести свои мысли до собеседника

	Обычно	Иногда	Редко
1. Для большей убедительности использую профессиональный жаргон.	____	____	____
2. Слежу за тем, чтобы мое поведение соответствовало содержанию моих посланий.	____	____	____
3. Не трачу время на обоснование своих идей и изложение подробностей.	____	____	____
4. Выражая свои чувства, я использую личные местоимения *я* и *мой/моя/мое*.	____	____	____
5. Откровенно признаю свои мотивы в самом начале разговора.	____	____	____
6. Чтобы собеседники воспринимали меня всерьез, стараюсь не проявлять чересчур много теплоты и дружелюбия.	____	____	____
7. Не использую несколько каналов коммуникации одновременно, чтобы избежать путаницы.	____	____	____
8. Прошу собеседников пересказать полученные от меня сведения своими словами.	____	____	____
9. Честен, вне зависимости от того, насколько сложна ситуация и касается ли она личных вопросов.	____	____	____
10. Не желаю казаться собеседникам несведущим и иногда с умным видом рассуждаю о проблемах, в которых на самом деле не разбираюсь.	____	____	____

Оценка и интерпретация

За каждый ответ "обычно" на вопросы 2, 4, 5 и 8 вы получаете по 3 балла, за каждый ответ "иногда" — по 2 балла, за ответ "редко" — по одному баллу. Ответы на вопросы 1, 3, 6 и 7 оцениваются по противоположному принципу.

Найдите сумму полученных баллов. Если она составляет 26 и выше, вы хорошо владеете навыками отправления межличностных посланий. Сумма от 21 до 25 баллов свидетельствует о том, что вам необходимо совершенствоваться в умении доносить свои мысли и идеи до собеседников. Если вы получили 20 баллов или меньше, перед вами открывается большой фронт работы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Общение — это основа всех видов человеческого взаимодействия, посредством которого люди обмениваются информацией и высказывают свое понимание окружающего мира. На общение опирается любая совместная деятельность; именно благодаря ему находят общий язык менеджеры и подчиненные, члены команд, выполняющие одну и ту же работу, друзья и близкие. На основе эффективного общения люди строят доверительные отношения, согласовывают действия, разрабатывают стратегии достижения общих целей, оговаривают распределение сфер ответственности и обязанностей — словом, действуют сообща [1].

Как происходит взаимодействие между людьми

Межличностное общение — понятие гораздо более широкое, нежели простой взаимообмен словами. Так, межличностные сообщения передаются от человека к человеку посредством всех форм поведения. Поскольку люди, которые взаимодействуют между собой, оказывают большое влияние на восприятие и ожидания друг друга, межличностное общение можно определить как любое вербальное или невербальное поведение, которое воспринимается другим участником общения [2]. На рис. 4.1 проиллюстрирован процесс межличностного общения [3].

Рис. 4.1. Процесс межличностного общения

Основные компоненты этой модели — сообщение, отправитель, получатель и канал. Прежде всего отправитель зашифровывает, или кодирует свое послание, облачая его в форму, позволяющую донести его до получателя. Затем сообщение доставляется получателю с помощью разных каналов: в устной форме (например, в ходе выступлений, совещаний, телефонных звонков или неофициальных разговоров), с помощью языка тела (например, языка тела, прикосновений, мимики

и тона голоса), в письменной форме (письма, служебные записки или приказы) или в электронном виде (голосовая и электронная почта, а также сообщения, передаваемые по факсу). В этой главе мы рассмотрим, как улучшить навыки отправления межличностных сообщений независимо от выбранного канала связи.

Вне зависимости от того, насколько успешно зашифровано и передано сообщение, оно не может стать эффективным, если не будет успешно расшифровано, распознано и воспринято получателем. Расшифровка сообщений — ключевой аспект процесса общения и интерпретации его значения. Важная его часть — слушание, которое подробно рассматривается в следующей главе.

Помехи — это все, что нарушает процесс общения на любой его стадии. Успех взаимодействия в большой степени определяется тем, насколько участникам взаимодействия удается обойти различные источники помех. Главный критерий того, насколько успешно воспринято послание и какое воздействие оказало оно на получателя — это обратная связь. Некоторые рекомендации относительно того, как предоставить эффективную обратную связь, приводятся в главе 5.

Человеческое взаимодействие окажется эффективным лишь в том случае, когда помех удается избегать, отправитель передает сообщения о своих идеях и чувствах полно и точно, а получатель интерпретирует их согласно тому смыслу, который вложен в них отправителем. Из этой главы вы узнаете, что отправитель должен отправлять свои послания, учитывая их предполагаемое влияние на поведение получателя. Осознание отправителем его образа действий (вербального и невербального поведения) помогает ему вызывать желаемую ответную реакцию у получателя. Например, человек отправляет сообщение: "Как твои дела?", вызывая ответ "Отлично", или учитель неодобрительно покачивает головой, чтобы двое учеников прекратили болтать.

Какие навыки необходимы для эффективного отправления сообщений

Наличие существенных навыков в отправлении и получении информации — залог качественного межличностного общения. Согласно результатам исследований, для того чтобы эффективно передать сообщение, отправителю необходимо четко излагать материал, подавать правдоподобную информацию и запрашивать обратную связь [4].

Навыки, связанные с повышением четкости изложения при передаче межличностных сообщений

Отправитель должен позаботиться об устранении барьеров общения посредством выбора такой формы подачи, которая будет ясной и понятной получателю. Достичь этого можно разными способами [5].

1. **Использовать множественные каналы связи.** Передавая сообщение несколькими различными способами, вы повысите вероятность того, что оно будет правильно воспринято получателем. Например, излагая свою идею в устной форме, подкрепите ее выражением лица и жестами или изобразите ее в графическом виде на листе бумаги. Когда при передаче данных задействовано более одного канала восприятия, получатель воспринимает их с помощью разных органов чувств. Так, менеджер, который говорит о необходимости улучшения

качества продукции, может подчеркнуть важность информации с помощью подходящих слов, тона голоса, выражения лица, тела, средств визуальной поддержки (иллюстраций, плакатов, аудиовизуальных презентаций).

2. **Предоставлять полную и конкретную информацию.** Когда суть сообщения представляет собой новую или непонятную получателю информацию, отправителю следует дополнить его, предоставляя обоснование и разъясняя по мере необходимости все подробности. Если получатель разберется в системе взглядов отправителя, точность понимания им сообщений повысится. Приводя конкретные примеры, даты, крайние сроки выполнения работ, отправитель снижает вероятность того, что его слова будут истолкованы неверно.
3. **Принять на себя ответственность.** Отправителю сообщения следует взять на себя ответственность за чувства и оценки, которые высказываются в сообщении, утверждая это употреблением личных местоимений *я* и *мой/моя/мое*. Обобщенные утверждения, например "Все так думают", вызывают у слушателей сомнения, поскольку очевидно, что всегда возможны исключения. С другой стороны, "я"-сообщения, такие, как "Я злюсь, когда вы опаздываете и заставляете меня подолгу ждать", не допускают двояких толкований, поскольку описывают исключительно чувства отправителя.
4. **Конгруэнтность.** Следите за тем, чтобы ваши сообщения соответствовали вашему поведению. Несоответствия между словами и действиями приводят слушателей в замешательство. Например, если менеджер заявляет своим подчиненным, что он всегда "в их распоряжении", но держится с посетителями холодно и отстраненно, всем своим видом показывая, что делает одолжение, разговаривая с ними, процесс реального общения расходится с декларируемыми на словах принципами.
5. **Выражаться понятным языком.** Неспециалистам непонятны вычурная речь и профессиональный жаргон. В большинстве организаций сотрудники используют особый язык — арго — обозначая условными словами или фразами людей, события и факты. Например, в компании *Walt Disney* сотрудники называют сами себя *cast members*. Они "на сцене", когда работают, и "вне сцены", когда выходят на перерыв или обед. Любой успех или удачная ситуация — это "хороший Микки", а неудача — "плохой Микки".

Профессиональный жаргон способствует эффективной коммуникации между членами одной организации, но при внешних контактах затрудняет процесс общения. Чтобы взаимодействие с людьми было успешным, следует избегать употребления жаргона, сленга, клише и красочных метафор, общаясь с людьми, которые работают не в одной с вами сфере, а также с теми, кто не очень свободно владеет языком. Чтобы донести смысл "зашифрованных" посланий до получателя, менеджеру следует проявить эмпатию и попытаться взглянуть на ситуацию глазами собеседника [6].

Навыки, необходимые для формирования и поддержания надежности

Надежность отправителя сообщения — это, возможно, самый важный элемент в эффективной коммуникации [7]. Для формирования надежности необходимо, чтобы получатель был убежден в том, что отправителю можно доверять. Факторы, которые усиливают прозрачность коммуникации, такие, как конгруэнтность вербальных и невербальных посланий, касаются и формирования надежности по отношению к отправителю [8]; тем же целям служат и дополнительные меры, которые обсуждаются ниже.

1. **Говорите только о том, в чем разбираетесь.** Получатель внимательнее отнесется к словам отправителя, если ощущает, что тот является специалистом в теме разговора, или если указания дает человек, имеющий на то полномочия. Если получатель поймет, что вы не разбираетесь в том, о чем говорите, вы потеряете его доверие. Если вам задают вопрос, ответа на который у вас нет, честно в этом признайтесь. Вы можете пообещать прояснить ситуацию и дать ответ позже.
2. **Установить атмосферу взаимодоверия.** Получатель стремится прояснить для себя мотивы отправителя, и, прежде всего, выяснить, действует ли собеседник из эгоистичных или альтруистичных побуждений. Заявив о своих мотивах в начале разговора, вы понизите тревогу получателя относительно ваших истинных намерений, что будет способствовать установлению взаимного доверия.
3. **Предоставить получателю всю значимую информацию.** Межличностное общение считается этичным, если оно содействует проявлению свободного выбора участников, и здесь не обойтись без точного предоставления полной информации. Общение не этично, если от человека утаивают сведения, имеющие большое значение для принятия решения, вынуждают сделать выбор помимо его воли или ограничивают возможность принять то решение, которое ему хотелось бы [10].
4. **Честность.** Согласно результатам национальных опросов общественного мнения, главное качество, которое люди хотели бы видеть в руководителях, друзьях, партнерах или коллегах, — это честность [11]. Следовательно, необходимо избегать любого обмана, который является намеренным искажением информации с целью значительно повлиять на восприятие получателя [12]. Обман чаще всего проявляется во лжи — утаивании или искажении важной информации, а также любых других способах поведения, которые не отражают наши истинные чувства или убеждения.

5. **Будьте надежны.** Если отправитель ассоциируется у получателя с надежностью, предсказуемостью и постоянством в том, что касается предоставления значимой информации (например, оценка работы персонала по одним и тем же критериям, беспристрастное и справедливое отношение ко всем окружающим), доверие к отправителю возрастает.
6. **Теплое и дружеское общение.** Душевность, участие, готовность поддержать собеседника способствуют установлению взаимодоверия, а позиция враждебности, надменности, грубости — наоборот. Люди больше доверяют по-дружески настроенным собеседникам, а не тем, которые пытаются оказывать на них давление или контролировать.
7. **Энергичность.** Если вы энергичны, уверенны в себе и излагаете информацию в позитивном ключе, вам будут доверять больше, чем тому, кто вял, держится отстранено и всем своим видом выказывает неуверенность. Получатели больше доверяют сообщениям тех отправителей, которые демонстрируют энтузиазм и уверенность в себе.
8. **Самораскрытие.** Процесс сообщения собеседникам своих чувств, отношения, потребностей и желаний называется самораскрытием. Каждому из нас знакомы многословные люди, которые с первой встречи готовы излить перед собеседником душу, предоставив личные сведения, что может вовсе не соответствовать текущей ситуации. Бывают и скрытные люди, которые боятся поделиться своими переживаниями даже с близкими и ни слова не расскажут о себе даже в тех ситуациях, когда это могло бы способствовать улучшению отношений и продуктивности совместной работы. Степень самораскрытия можно представить на континууме, где оптимальный вариант приходится на такую степень искренности в общении, которая соответствует цели общения.

Ответственное самораскрытие — неотъемлемая часть установления отношений поддержки, участники которых понимают потребности, ценности, цели, достоинства и недостатки друг друга. Это ключевой момент личностного и группового развития: людям необходимо знать и учитывать потребности друг друга и получать обратную связь о том, какое влияние их поведение оказывает на окружающих. Наконец, уместное самораскрытие — это составная часть эффективного обмена сообщениями, поскольку оно способствует конгруэнтности, построению доверия и надежности и помогает добиться более полного понимания между участниками взаимодействия [13].

Наиболее эффективное самораскрытие — это то, которое относится к "здесь и сейчас", т.е. — к переживаниям человека в текущий момент времени. К сожалению, мы приучены утаивать свои чувства от окружающих. Мы боимся, что нас отвергнут, не хотим ранить чувства собеседников и не желаем их огорчать; также нам неведомы конструктивные способы самораскрытия. Независимо от причины, результатом является полная неосведомленность других людей в их влиянии на наше поведение, как и равным счетом наоборот. Исходя из этого, даже те межличностные отношения, которые имеют все шансы быть плодотворными и приятными, постепенно разрушаются под накапливающимся грузом незначительного поначалу раздражения, обид, непонимания, которые никогда не обсуждаются в открытую.

Навыки, необходимые для получения обратной связи

Обратная связь — это ответ получателя на ваше послание. Цель запроса и получения обратной связи — убедиться в том, что ваше сообщение получено и верно истолковано. В случае если налицо искажения, вы можете внести ясность и убедиться, наконец, в том, что поняты правильно.

Особенно часто ошибки восприятия касаются двусмысленных утверждений, которые могут быть истолкованы по-разному. Например, ваш собеседник, выходя из комнаты, бросает вам: "Позвони мне попозже, и мы еще об этом поговорим". Что он имел в виду, когда сказал "попозже"? Через 15 минут, через пару часов, завтра или на следующей неделе? Такие неясные послания вряд ли будут восприняты так, как задумывал отправитель, а судьба взаимоотношений ставится под угрозу [14].

Запрашивая же и получая обратную связь, вы трансформируете неоднозначные сообщения в точные и понятные. Приведем перечень навыков, необходимых для запроса честной и достоверной обратной связи.

1. **Запрос у получателя обратной связи.** Это позволит убедиться в том, что вас поняли правильно. Если вы не утруждаете себя запросом и анализом обратной связи, ошибочное восприятие получателем вашего сообщения, возможно, исправить не удастся.
2. **Отказ от обвинений.** Если вы поддаете сомнению достоверность полученной обратной связи, рационализируете свои действия и критикуете чувства и восприятие получателя, это сводит на нет его желание сотрудничать с вами в дальнейшем. Позаботьтесь только о том, чтобы понять, как получатель вас воспринял, и исправить возможные недоразумения.
3. **Подведение итога услышанному, краткий повтор слов получателя.** Иначе говоря, предоставьте обратную связь получателю, чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли *его* обратную связь, адресованную вам. Начните со слов: "Позвольте мне убедиться, что я правильно вас понял" или "...ухватил вашу мысль". Закончить можете фразами: "Я правильно вас понял?" или "Именно это беспокоит вас больше всего?".
4. **Проверка скрытых предположений.** Если обратная связь, полученная вами от собеседника, свидетельствует о том, что вас поняли неправильно, причина может быть в наличии у получателя скрытых предположений о ваших намерениях, ожиданиях или мотивации. Проясните ситуацию, задавая получателю прямые вопросы или подчеркивая, что это всего лишь ваши предположения, и предлагая получателю подтвердить их или опровергнуть.
5. **Отслеживание невербальных сигналов собеседника.** Люди выражают свое позитивное или негативное восприятие поступающей к ним информации с помощью языка тела: движений глаз, поз, мимики и жестов, интонаций голоса. Все это служит надежной обратной связью и позволяет судить о реакции на ваши высказывания. "Читайте" ее и используйте самостоятельно для налаживания общения (регулируйте скорость речи, тон голоса, позицию тела).
6. **Уточняющие вопросы.** Уточняющие вопросы позволяют избавиться от любой неточности в восприятии обратной связи, помогают понять высказывания,

определить то, какие темы нуждаются в дальнейшем обсуждении, прояснить все вербальные, звуковые и визуальные сигналы. Сомневаетесь? Задайте уточняющий вопрос.

ТЕСТ

На 10 вопросов этого теста дайте ответы "да" или "нет". Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Взаимодействие будет эффективным в том случае, если отправитель предоставляет всю информацию.

Да **Нет** 2. Успех общения зависит от устранения источников помех.

Да **Нет** 3. В общении гораздо важнее быть эффектным, а не квалифицированным.

Да **Нет** 4. Обратная связь позволяет отправителю межличностных сообщений убедиться в том, что получатель правильно расшифровал его послание.

Да **Нет** 5. Без общения не могут существовать человеческое взаимодействие и межличностные отношения.

Да **Нет** 6. Общение называется неэтичным, когда от человека утаивают информацию, существенную для принятия им решения.

Да **Нет** 7. Невербальные сообщения могут служить эффективной обратной связью.

Да **Нет** 8. Теплое, дружеское отношение и готовность оказывать поддержку способствует формированию надежности.

Да **Нет** 9. Чтобы избежать возникновения личностного конфликта с получателем, отправитель должен использовать фразу "Все так думают".

Да **Нет** 10. При возникновении сомнений их следует прояснить, задавая уточняющие вопросы.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Да; 5. Да; 6. Да; 7. Да; 8. Да; 9. Нет; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая собственные навыки отправления межличностных сообщений, обратите внимание на следующие типы поведения. Также используйте их в качестве критерия для предоставления своим коллегам обратной связи об их навыках отправления сообщений.

Чтобы эффективно взаимодействовать с другими людьми и отправлять им эффективные межличностные сообщения, вам необходимы следующие навыки:

- умение предоставлять всю значимую информацию;
- честность;
- использование множественных каналов связи;
- полнота и точность высказываний;
- употребление личных местоимений, чтобы подчеркнуть, что сообщения ваши собственные;
- сохранение конгруэнтности вербальных и невербальных посланий;
- употребление понятного получателю языка;
- поддержка доверия к вам; для этого необходимо показать, что вы разбираетесь в теме, о которой говорите, и продемонстрировать свою надежность;
- поддержка дружеского стиля общения: теплоты и энергичности по отношению к собеседнику.
- получение обратной связи, позволяющей удостовериться, что вас правильно поняли.

МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

Отправление межличностных сообщений с обратной связью и без нее [15]

Цель этого упражнения — показать отправителям сообщений важность получения обратной связи, благодаря которой можно убедиться в том, что получатели точно поняли их смысл. Если окажется, что получатель что-то недопонял или смысл послания оказался не таким, каким задумывал его отправитель, последний может уточнить свое послание с тем, чтобы повысить эффективность общения. Если запросу и получению обратной связи не уделяется внимания, отправителю приходится полагаться исключительно на личные суждения получателя, не застрахованные от ошибки.

Упражнение состоит из трех частей: моделирование ситуации односторонней коммуникации, двусторонней и подведение итогов.

Указания инструктору. Заранее сделайте копии и диапозитивы диаграмм, а также бланка для подведения итогов, которые понадобятся вам для выполнения этого упражнения (из *Instructor's Manual*).

Указания к выполнению упражнения

Односторонняя коммуникация: отсутствие обратной связи

Выберите одного участника на роль отправителя. Он выходит на середину комнаты и поворачивается спиной к группе. Задача отправителя — как можно точнее описать остальным участникам диаграмму, чтобы они могли сделать ее копии у себя

в тетрадях. Диаграмма предоставляется инструктором (примеры приведены в приложении В) так, чтобы остальные участники ее не видели. Им предлагается нарисовать диаграмму как можно точнее исходя из описания отправителя. Работа выполняется индивидуально и не предполагает обмена мнениями. Инструктор отмечает, сколько времени займет у него представление диаграммы другим участникам.

По окончании работы инструктор предлагает участникам, составляющим диаграмму по ее описанию, оценить, сколько деталей диаграммы они изобразили правильно. Отправитель также записывает среднее значение деталей диаграммы, которые, по его оценкам, "получатели" изобразили правильно.

Затем следует перейти ко второй части упражнения — моделированию двусторонней коммуникации.

Двусторонняя коммуникация: общение с обратной связью

Теперь отправитель поворачивается к группе лицом и представляет другую диаграмму, которая предоставляется инструктором (см. пример в приложении В). Как и в предыдущем случае, участники-"получатели" не видят диаграммы, а изображают ее, основываясь исключительно на описании отправителя. Но в этот раз им разрешается задавать рассказчику вопросы и обсуждать форму диаграммы. Смотреть на исходное изображение и сопровождать разъяснения и вопросы жестами запрещено. По окончании выполнения упражнения инструктор отмечает, сколько времени оно заняло, и предлагает участникам, составляющим диаграмму по ее описанию, оценить, сколько деталей диаграммы они изобразили правильно. Отправитель также записывает среднее значение деталей диаграммы, которые, по его оценкам, получатели изобразили правильно.

Подведение итогов

1. **Уверенность в процессе коммуникации.** Инструктор предлагает участникам оценить, сколько элементов, по их мнению, они изобразили правильно в процессе односторонней коммуникации, и отмечает средний результат на доске или демонстрирует его через диапроектор. Также следует отметить оценку правильности выполнения задания "отправителем" и фактический результат. То же самое проделывается в отношении изображений, полученных в процессе двусторонней коммуникации. Затем участники обсуждают результаты и качество коммуникации при наличии обратной связи и при ее отсутствии.
2. **Точность коммуникации.** Инструктор с помощью диапроектора демонстрирует участникам первую диаграмму или предлагает найти ее в приложении В. Участники сравнивают свои изображения с исходным и отмечают, сколько квадратов им удалось изобразить правильно. Затем инструктор просит участников сказать, сколько элементов они изобразили правильно в процессе односторонней коммуникации, и отмечает средний результат на доске или демонстрирует его через диапроектор. Подобным образом анализируется и процесс двусторонней коммуникации. Затем участники обсуждают, какие изображения оказались более точными и каковы последствия односторонней и двусторонней коммуникации.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите, как вы рисовали первую диаграмму. Понятны ли были объяснения отправителя? Какие эмоции вы испытывали?
2. Опишите, как вы рисовали вторую диаграмму. Понятны ли были объяснения отправителя? Вы задавали уточняющие вопросы? Какие эмоции вы испытывали?
3. Какие выводы вы можете сделать из этого упражнения, сравнивая одностороннюю и двустороннюю коммуникации? Оказался ли второй, более эффективный вид коммуникации более продолжительным по времени?
4. Вернитесь к поведенческой контрольной таблице, в которой перечислены условия эффективного отправления сообщений, и оцените, насколько успешно справился со своей задачей отправитель в моделировании процесса односторонней коммуникации? Обоснуйте свой ответ.
5. Основываясь на поведенческой контрольной таблице, в которой перечислены условия эффективного отправления сообщений, оцените, насколько успешно справился со своей задачей отправитель в моделировании процесса двусторонней коммуникации? Обоснуйте свой ответ.

Общее время. 35 минут (подготовка — 5 минут; моделирование односторонней коммуникации 10 минут; моделирование двусторонней коммуникации — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три разных типа упражнений. Первое — это ролевая игра, в которой участники предоставляют обратную связь тому, кто выбран на роль супервизора. Второе упражнение направлено на развитие умения точно формулировать свои чувства и эмоции. Цель третьего упражнения — сравнить восприятие собственного поведения отправителем сообщения и восприятие его получателями. Как и в других упражнениях, направленных на развитие навыков, участникам предлагается разработать собственные сценарии для пятиминутной ролевой игры — демонстрации практического приложения навыков, рассмотренных в соответствующей главе.

План подведения итогов. После выполнения ролевой игры участникам предлагается оценить их поведение, используя бланк подведения итогов (см. ниже). После проведения самооценки участники обсуждают с наблюдателями каждый поведенческий навык в отдельности. Так у них появляется возможность предоставить друг другу обратную связь.

Упражнение 1. Различия во мнениях [16]

Указания к выполнению. Вначале участники знакомятся с учебной ситуацией. Затем они разделяются на группы по трое и выбирают двух актеров и одного наблюдателя. Участники, выбравшие роли Дэна и Блэр, прочитывают только указания

к выполнению своих ролей и готовятся к игре. Наблюдатель может прочитать указания к выполнению обеих ролей, а также изучить бланк подведения итогов (см. ниже).

Действующие лица. Дэн (руководитель отдела кадров) и Блэр (менеджер по работе с персоналом).

Описание ситуации. Дэн готовится к оцениванию качества выполнения работы Блэра, менеджера. Скорость его работы не соответствует предусмотренной рабочим планом.

Роль Дэна. Вы — руководитель отдела кадров производственного предприятия. У вас хорошая репутация в компании и замечательные отношения с вашим шефом — вице-президентом компании. Блэр — ваш менеджер по работе с персоналом. В целом вы довольны его работой. Но также вам известно, что Блэр считает себя "экстраординарной" личностью, с чем вы не можете согласиться. На сегодня у вас назначена встреча с Блэром, которая начнется через пять минут. Ваша цель — наладить с Блэром более открытые отношения и попытаться убедить его в том, что менее грандиозный "я"-образ пойдет ему на пользу.

Вы уверены, что Блэр на правильном пути, но ему придется потрудиться еще, как минимум, два года, чтобы заслужить повышение. Что касается качества работы Блэра, то вы получили несколько хороших отчетов и три письма с жалобами. Блэр подготовил четыре отчета об исследованиях, которые вы сочли неплохими, но из стремления повысить мотивацию Блэра и улучшить его настроение, вы называли их "отличными". Возможно, это оказалось ошибкой.

Вас беспокоит реакция других служащих, которые выполняют работу на уровне Блэра, в случае повышения последнего. Итак, вы желаете определить значимые цели для Блэра на этот год, а также спустя год или два оценить его успехи, а затем, если вы останетесь довольны, повысить его в должности.

Роль Блэра. Вы — менеджер по персоналу на производственном предприятии. Дэн, начальник отдела кадров, — ваш непосредственный начальник. Вам известно, что вы один из лучших служащих в вашем отделе, а можете добиться еще *б*ольших успехов. Однако прошлым летом вы не получили повышение, хоть очень на это надеялись, и теперь ожидаете повышения в этом году.

Вы полагаете, что некоторые препятствия на пути к вашему повышению создает ваш начальник, Дэн. Например, он говорил о трех письмах с жалобами. Он вообще обращает внимание только на ошибки! Сейчас вы собираетесь на встречу с Дэном и хотите предусмотрительно напомнить ему о том, что четыре составленных вами отчета он сам назвал "отличными". Если Дэн снова начнет тянуть с вашим повышением, вы этого так не оставите и потребуете объяснений. Возможно, вы даже обратитесь к высшему руководству, к непосредственному начальнику Дэна — вице-президенту компании. Вы уверены, что не смотря ни на что, ваши заслуги гораздо выше, чем заслуги других сотрудников вашего отдела. Вы твердо решили настаивать на своей точке зрения, но использовать при этом рациональные аргументы — одним словом, действовать профессионально.

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 15 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки отправления сообщений участниками ролевой игры от 1 до 5 (где 5 — высший балл) и укажите краткое обоснование своего выбора.

Оценка	Поведенческий навык	Оценка участника ролевой игры
_____	Предоставлял всю значимую информацию	
_____	Был честен	
_____	Использовал несколько каналов связи одновременно	
_____	Формулировал полные и конкретные высказывания	
_____	Подавал субъективную информацию в виде "я"-сообщений, показывая тем самым, что речь идет всего лишь о его собственном мнении	
_____	Соблюдал конгруэнтность	
_____	Говорил понятным собеседнику языком	
_____	Формировал надежный образ	
_____	Придерживался теплого, дружеского и динамичного стиля общения	
_____	Запрашивал обратную связь, чтобы убедиться в том, что собеседник понял его правильно	

Упражнение 2. Передача чувств при общении [17]

Одна из распространенных трудностей, возникающих при общении, заключается в неумении передавать свои чувства. Межличностное взаимодействие всегда сопровождается эмоциональными переживаниями, но зачастую мы не умеем сообщить о них в открытую. Вместо этого мы подавляем их, отрицаем, искажаем или утаиваем, либо сообщаем о них собеседнику неэффективно, что порождает определенные проблемы [18].

Выполнив это упражнение, вы поймете, насколько серьезные возникают проблемы, если собеседники не говорят прямо о своих чувствах. Также вам представится шанс опробовать новые модели поведения.

Указания к выполнению упражнения.

1. Разделитесь на группы по три человека.
2. Прочитайте примеры ситуаций и запишите в индивидуальном порядке по два чувства или эмоции, которые могли быть причиной каждого высказывания.
3. Работая в малых группах, сравните свои ответы с ответами двух ваших партнеров. Обсудите их, чтобы разобраться в ответах других людей.
4. Все вместе обсудите результаты двусмысленности в высказывании чувств.
   а) Какие навыки необходимы для того, чтобы эффективно отправлять сообщения, содержащие информацию о чувствах отправителя?
   б) Чем опасна двусмысленность в высказывании чувств в процессе межличностного общения? Как люди отвечают на подобные двусмысленные высказывания? Что они при этом испытывают?
   в) По каким причинам вы допускаете двусмысленность в высказывании своих чувств? В каких обстоятельствах она может оказаться более полезной, чем прямота и открытость? Какими могут оказаться ее вероятные последствия?

Сообщения о чувствах в ситуациях межличностного общения

1. Один человек спрашивает другого: "Почему ты всегда опаздываешь?" Что мог бы сказать первый человек, чтобы лучше передать свои чувства?
2. Вы заметили, что один из участников группы, всегда многословный и разговорчивый, внезапно погрузился в молчание. Что он мог бы сказать, чтобы открыто выразить свои чувства?
3. Во время совещания вы слышите, как Джон говорит Биллу: "Ты слишком много болтаешь". Как Джон мог бы точнее выразить свои чувства?
4. После комментариев Энн Салли резко сменила тему во время своего выступления. Как бы Салли могла выразить свои чувства более открыто?
5. Пассажир такси обратился к водителю: "Почему мы едем так быстро?" Чтобы пассажир мог бы сказать, чтобы точнее выразить свои чувства?
6. Джейн согласилась заменить Сэма и провести презентацию. Сэм говорит ей: "Ты просто прелесть". Как Сэм мог бы точнее выразить свои чувства?

Общее время. 33 минуты (подготовка — 3 минуты; индивидуальная работа — 10 минут; обсуждение в тройках — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 3. Ваш стиль отправления сообщений

Указания к выполнению упражнения. Самостоятельно дайте ответы на следующие вопросы.

1. Как вы можете охарактеризовать свое поведение в группе по решению проблем?
2. Каковы ваши сильные стороны в отправлении межличностных сообщений?
3. Какие навыки, касающиеся отправления сообщений, вы желаете улучшить?

Ответив на эти вопросы, найдите двух людей, которые хорошо вас знают.

Одному из вас отводится роль отправителя. Он зачитывает и комментирует свои ответы.

Два других участника — получатели. Они оценивают точность восприятия отправителя в сравнении с их собственным восприятием отправителя в целом и во время выполнения этого упражнения в частности и предоставляют ему обратную связь. По возможности получатели говорят также, как, по их мнению, отравитель может улучшить свои навыки отправления сообщений.

Общее время. 28 минут (подготовка — 3 минуты; индивидуальная работа — 5 минут; работа в тройках — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

РЕЗЮМЕ

Подумайте, чем полезны для вас выполненные упражнения, и проанализируйте то, как оценили ваши навыки отправления сообщений другие участники тренинга. Затем определите, какие ключевые поведенческие навыки, касающиеся отправления сообщений, вам необходимо развивать в первую очередь.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я предоставляю всю значимую информацию. _____

Я честен с собеседником. _____

Я формулирую полные и точные высказывания. _____

Я использую несколько каналов связи одновременно. _____

Я использую "я"-сообщения для выражения субъективных мыслей и идей. _____

Я конгруэнтен в своих вербальных и невербальных сообщениях, посылаемых собеседникам. _____

Я говорю понятным собеседнику языком. _____

Я заслуживаю доверия и говорю о том, в чем я разбираюсь. _____

Я поддерживаю теплоту, дружелюбие и динамику общения. _____

Я запрашиваю обратную связь, чтобы убедиться, что мои сообщения были верно истолкованы. _____

Практические вопросы

1. Вспомните самого успешного вашего преподавателя. Каким образом ему удавалось эффективно отправлять студентам сообщения?
2. Вспомните случай, когда вам не удалось эффективно отправить сообщение. Что именно вам помешало? Как вы можете предотвратить подобную проблему в будущем?
3. Случалось ли вам утаивать информацию, которую вам следовало раскрыть собеседнику? Какими были последствия? А случалось ли вам раскрывать информацию вопреки своему желанию? Какими были последствия?
4. Кто из других участников тренинга, по вашему мнению, является хорошим оратором, которого легко и приятно слушать? Какие модели поведения демонстрирует этот человек? Все ли они позитивны?
5. Знакомы ли вы на собственном опыте с неэтичным общением? Если да, то опишите конкретную ситуацию. Каковы были ее последствия?

Закрепляющие упражнения

1. Просмотрите пять телевизионных рекламных роликов. Каким образом их создатели пытаются привлечь внимание зрителей и убедить их в необходимости приобрести рекламируемый товар или услугу?
2. Поинтересуйтесь у нескольких своих друзей, когда с ними обошлись неэтично. Попросите их описать обстоятельства и последствия.
3. В следующий раз, когда вам придется выступать перед аудиторией (будь то проведение лекции, презентации или совещания), попросите кого-либо из ваших слушателей отметить ваши сильные стороны в отправлении сообщений, а также указать вам, над чем следует поработать.
4. Поинтересуйтесь у нескольких друзей, всегда ли ваши вербальные сообщения конгруэнтны с языком вашего тела. Попросите их привести конкретные примеры.
5. Представьте, что вас приняли на должность менеджера в крупную компанию. Как вы можете применить свои навыки отправления сообщений, чтобы добиться успеха на этой работе?

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с отправлением межличностных сообщений, мне следовало бы поработать в первую очередь?
2. Почему? Какого результата я добьюсь?
3. Какие обстоятельства могут мне помешать?
4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").
5. Когда я смогу этим заняться?
6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Johnson D. W. and Johnson F. P. *Joining Together: Group Theory and Group Skills,* 5th ed. – Boston : Allyn and Bacon, 1994, p. 130–131.
2. Johnson D. W. *Reaching Out*, 5th ed. – Boston : Allyn and Bacon, 1993, p. 97.
3. Berlo D. K. *The Process of Communication.* – New York : Holt, Rinehart & Winston, 1960, p. 30–32.
4. Johnson D. W. Communication and the Inducement of Cooperative Behavior in Conflicts //*Speech Monographs.* – Vol. 41. – 1974. – P. 64–78.
5. Tobias L. L. Twenty-Three Ways to Improve Communication //*Training and Development Journal.* – 1989. – P. 75–77.
6. Miller M.W. At Many Firms, Employees Speak a Language That's All Their Own //*The Wall Street Journal.* – December 29, 1987. – P. 15.
7. Johnson D. W. *Reaching Out*, 5th ed. – Boston : Allyn and Bacon, 1993, p. 65–66.
8. Garside S. G. and Kleiner B. H., Effective One-to-One Communication Skills //*Industrial & Commercial Training.*– Vol. 23, No. 7. –1991– P. 24–28.
9. Johnson D. W. *Reaching Out*, 5th ed. – Boston : Allyn and Bacon, 1993.
10. DeVito J. A. *The Interpersonal Communication Book*, 6th ed.– New York : Harper Collins Publishers, 1992, p. 77.
11. Mayer R. C. and Davis J. H. An Integrative Model of Organizational Trust //*Academy of Management Review.* – July 1995. – P. 143–157.
12. Knapp M. and Comadena M. Telling It Like It Isn't: A Review of Theory and Research on Deceptive Communication //*Human Communication Research.* – 1979. – P. 270–285.
13. Egan G. *Face-to-Face: The Small- Group Experience and Interpersonal Growth.* – Monterey, CA : Brooks/Cole, 1973, p. 40–41.
14. Hunsaker P. L. and Alessandra A. J. *The Art of Managing People.* – New York : Simon & Schuster, 1986, p. 202–213.
15. This exercise is adapted from Leavitt H. I. *Managerial Psychology.* – Chicago : University of Chicago Press, 1958, p. 118–28.
16. Based on Srinivasan Umapathy. Teaching Behavioral Aspects of Performance Evaluation: An Experiential Approach //*The Accounting Review.* – January 1985. – P. 107–108. With permission.
17. Adapted from Johnson D. W., *Reaching Out*, 5th ed. – Boston: Allyn and Bacon, 1993), pp. 150–151.
18. Johnson, David W., *Reaching Out*, 5th ed. – Boston : Allyn and Bacon, 1993, p. 141.

ГЛАВА

5 ВОСПРИЯТИЕ НЕВЕРБАЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОИ НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Прочитайте следующие утверждения и выберите ответы, которые лучше всего описывают ваши навыки слушания в межличностном общении.

	Всегда	Иногда	Редко
1. Я поддерживаю зрительный контакт с собеседником.	_____	_____	_____
2. Ценность идей выступающего я определяю исключительно на основании его внешнего вида и манеры подачи материала.	_____	_____	_____
3. Я стараюсь посмотреть на сообщение собеседника с его точки зрения	_____	_____	_____
4. Меня больше интересуют конкретные факты, а не общая картина.	_____	_____	_____
5. Я стараюсь "читать между строк", постигая скрытый смысл слов и внутренние переживания оратора, а не довольствоваться буквальным восприятием его слов.	_____	_____	_____
6. Я задаю уточняющие вопросы и прошу разъяснить то, в чем не разобрался полностью.	_____	_____	_____
7. Я не выношу суждение о словах собеседника до тех пор, пока не выслушаю его до конца.	_____	_____	_____
8. Я сознательно пытаюсь оценивать логику и связность изложения выступающего.	_____	_____	_____
9. Выслушивая оратора или собеседника, я думаю о том, что скажу, когда представится такая возможность.	_____	_____	_____
10. Я стараюсь оставить последнее слово за собой.	_____	_____	_____

Оценка и интерпретация

Ответы на вопросы 1, 3, 5, 6, 7 и 8 оцените следующим образом. За ответ "всегда" вы получаете 3 балла, за ответ "иногда" — 2 балла, за ответ "редко" — 1 балл.

За ответ "редко" на вопросы 2, 4, 9 и 10 вы получаете 3 балла, за ответ "иногда" — 2 балла и за ответ "всегда" — 1 балл.

Найдите сумму набранных вами баллов. Если она оказалась 27 или выше, вы владеете навыками эффективного слушания. Если ваш результат от 22 до 26 — у вас есть некоторые недостатки в этой сфере межличностного общения. Общая сумма баллов ниже 22 означает, что вы имеете плохие привычки слушания других людей.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Многие проблемы межличностного общения возникают из-за того, что участники склонны игнорировать, забывать, недооценивать или считать самими собой разумеющимися навыки эффективного слушания [1]. Мы слушаем, но не слышим. Отмечаем определенные звуковые вибрации, но не осознаем полностью их значение. Эффективное слушание невозможно без внимательности по отношению к словам собеседника, верной интерпретации и запоминания звуковых сигналов и сопутствующих им визуальных стимулов. В этой главе мы покажем, что эффективное слушание — это навык, которым можно овладеть. И, хотя все мы занимаемся тем, что слушаем друг друга всю жизнь, очень немногие достигают в этом мастерства.

Если бы мы пожелали ранжировать все навыки межличностного общения по их важности, эффективному слушанию следовало бы отвести первое место. Например, исследование начальников отделов кадров в 300 организациях показало, что среди умений, самых важных в карьере менеджера, первое место занимают именно навыки эффективного слушания [2].

Эффективное слушание — это также ключ к овладению большинством остальных навыков межличностного общения. На протяжении всей книги мы предлагаем вам описания практических упражнений, в которых вы поочередно выступаете в роли участника межличностного общения и наблюдателя за этим процессом. Все они опираются на слушание. Есть еще одна причина того, что начать овладение навыками межличностного общения следует со слушания. Если вы не овладели навыками эффективного слушания, развитие остальных навыков межличностного общения может пойти по неправильному пути.

АКТИВНОЕ И ПАССИВНОЕ СЛУШАНИЕ — В ЧЕМ РАЗЛИЧИЯ?

Под эффективным слушанием мы подразумеваем скорее активное, чем пассивное восприятие слов собеседника.

При пассивном слушании вас можно сравнить с аудиокассетой, работающей в режиме "запись". Но даже пытаясь усвоить как можно больше предоставляемой вам информации, вы не сравнитесь в точности с механическим записывающим устройством. Даже если оратор говорит ясно и понятно, а подача материала у него достаточно жива и интересна, чтобы привлечь ваше внимание, спустя пару дней ваши воспоминания об услышанном окажутся неполными и, как правило, неточными [3].

При активном слушании вы проникаетесь переживаниями собеседника и воспринимаете информацию с его точки зрения. Далее вы увидите, что активное слушание — это трудная работа, требующая предельной концентрации внимания и желания понять, что хочет донести до вас другой человек. Студенты, которые на протяжении 50-минутного занятия практикуются в использовании техник активного слушания, устают почти так же, как и преподаватель, поскольку затрачивают на слушание столько же сил, как инструктор — на говорение.

Четыре столпа активного слушания — интенсивность, эмпатия, принятие и желание принять на себя ответственность за завершенность процесса общения [4].

Человеческий головной мозг устроен так, что темп нашей внутренней речи почти в четыре раза быстрее, чем устной [5]. По этой причине во время слушания собеседника наши мысли порой блуждают. Активный слушатель же концентрируется исключительно на словах оратора и старается отключиться от тысяч "внедряющихся" мыслей (касающихся крайних сроков выполнения работ, денег, личной жизни, вечеринок, друзей, починки автомобиля и т.п.), т.е. от всего того, что отвлекает внимание от непосредственной беседы. Но как же поступить активному слушателю с освободившимся временем? Лучше всего потратить его на периодическое подведение итогов и интеграцию услышанного. Каждый новый поступающий к вам бит информации старайтесь органично ввести в общий контекст того, что было услышано и усвоено ранее.

Эмпатия предполагает попытку "влезть в шкуру" собеседника. Вы должны абстрагироваться от своих ожиданий и постараться понять, что же хочет донести до вас другой человек. Чтобы проявлять эмпатию, необходимо узнать, что представляет собой ваш собеседник и сохранять гибкость. Временно отстранитесь от ваших собственных мыслей и чувств и соотнесите то, что видите и слышите, с внутренним миром собеседника. Этим вы повысите вероятность правильной интерпретации услышанного.

Что предполагает демонстрация принятия? В первую очередь — объективность, непредвзятость, отказ от критики и осуждения высказываний другого человека. Это нелегкая задача. Услышанное может огорчить или вызвать внутренний протест. Задетые словами собеседника или не согласные с ними, мы начинаем мысленно формулировать контраргументы, способные нанести "ответный удар". Занятые этим, мы оставляем последнюю часть сообщения без внимания. Главное испытание активного слушателя — последовательно усваивать поступающую информацию и воздерживаться от критики до тех пор, пока собеседник не выскажется полностью.

Последний аспект активного слушания — это желание принять на себя ответственность за завершенность процесса общения. В соответствии с данным принципом, слушатель делает все, что от него зависит, чтобы получить полное представление об идее оратора. Две широко распространенные техники активного слушания, направленные на развитие этого навыка, — это *слушание не только слов, но и чувств* и *задавание уточняющих вопросов*.

Активное слушание — это слушание не только ушами, но и глазами и сознанием. Это получение объективной информации исходя из буквального значения высказываний. Но любое устное сообщение включает в себя не только слова. Общаясь друг с другом, люди обмениваются и субъективной информацией: чувствами и эмоциями, которые передаются от человека к человеку при помощи звука и "языка тела". Здесь имеют значение громкость речи, ее выразительность, интонация, темп

и любые заминки. Под языком тела мы подразумеваем движения глаз, мимику, жесты и позы. Слушание не только слов, но и чувств означает, что вы постигаете общий смысл услышанного, т.е. того, что предполагается, но не озвучивается вашим собеседником. Однако даже искусные мастера активного слушания порой допускают ошибки в интерпретации общего значения услышанного. Именно поэтому, чтобы убедиться в точности понимания собеседника, вам следует задавать уточняющие вопросы. Таким образом вы предотвратите искажения и неверные толкования идей собеседника. Обратите внимание, что постановка вопросов подтверждает принятие на себя ответственной роли в процессе межличностного взаимодействия и стремление к позитивному его характеру.

Нельзя взваливать ответственность за успех устного общения исключительно на говорящего. Активный слушатель со своей стороны должен убедиться в том, что он воспринимает и осмысливает сообщение именно так, как задумывал говорящий.

ЧТО НАМ ИЗВЕСТНО ОБ ЭФФЕКТИВНОМ СЛУШАНИИ

Модель эффективного слушания представляет основу для развития человека в качестве эффективного слушателя. В этом разделе мы приводим 14 характерных особенностей, или техник, присущих процессу эффективного слушания. Одни из них — это очевидные способы поведения, хорошо заметные при общении. Другие, такие, как слушание без критики и осуждения, представляют собой когнитивные процессы, не поддающиеся наблюдению и непосредственной оценке. Знакомясь с этими 14 техниками эффективного общения, спрашивайте себя, соотносятся ли они с некими очевидными способами поведения, и если нет, то подумайте, что может указать на то, что ваш собеседник использует их.

1. **Поддерживайте мотивацию.** Если вы не желаете прилагать усилия для того, чтобы услышать и понять собеседника, вам не удастся освоить эффективное слушание, какие бы не применялись техники и советы. Как уже было отмечено, активное слушание — это трудная работа. Ваш первый шаг на пути к эффективному слушанию — желание этому научиться.
2. **Сохраняйте зрительный контакт.** Как вы чувствуете себя, когда человек, к которому вы обращаетесь, отводит взгляд? Скорее всего, вы расцените это как проявление равнодушия или отсутствие интереса. Ирония состоит в том, что в то время как "вы слушаете ушами, люди судят о том, слушаете ли вы, по вашим глазам" [6]. Зрительный контакт не только воодушевляет оратора, но и способствует концентрации внимания слушателя, не позволяя ему отвлекаться от разговора.
3. **Выказывайте интерес.** Эффективный слушатель выказывает свой неподдельный интерес к тому, о чем идет речь [7]. Каким образом? С помощью невербальных сигналов. Наряду со зрительным контактом, подтверждающие кивки головой и подходящее выражение лица дают оратору понять, что вы ловите каждое его слово.
4. **Не отвлекайтесь.** Вы подтвердите свой интерес к предмету обсуждения, избегая поступков, свидетельствующих об отвлечении от разговора. Выслушивая собеседника, не посматривайте на часы, не шелестите бумагами, не вертите в руках

ручку и откажитесь от любых других действий, которые можно "прочесть" как выражение рассеянности, невнимательности или откровенной скуки. Что еще более важно, из-за таких действий рассеивается ваше внимание и вы можете упустить часть послания, которое старается донести до вас собеседник.

5. **Проявляйте эмпатию.** Мы подчеркивали, что активный слушатель старается "влезть в шкуру" оратора и проникнуться не только его идеями, но и переживаниями. Не проецируйте на собеседника ваши собственные нужды и намерения, в противном случае вы рискуете услышать лишь то, что ожидаете услышать. Итак, задайте себе вопрос: кто оратор и каков он, что представляют собой его интересы, предпочтения, отношения, опыт, потребности и ожидания?
6. **Получите полное представление о происходящем.** Эффективный слушатель обращает внимание не только на содержание высказываний собеседника, но и на его чувства и эмоции [8]. Если вы прислушиваетесь только к словам и не принимаете в расчет другие звуковые "ключи" и язык жестов, ваше понимание собеседника не будет полным. Чтобы получить наглядное представление об этом принципе, прочитайте сценарий какой-нибудь пьесы, а затем посетите ее постановку в театре. Наверняка, во втором случае характеры персонажей и содержание раскроются вам гораздо полнее.
7. **Задавайте вопросы.** Эффективный слушатель анализирует поступающую к нему информацию и по мере необходимости задает уточняющие вопросы. Такой подход позволяет добиться ясности и точности понимания, а собеседник поймет, что его внимательно слушают.
8. **Перефразируйте.** Эффективный слушатель употребляет такие выражения, как "Насколько я понял, вы имеете в виду, что..." или "Позвольте убедиться, что я уловил вашу мысль...". Зачем нужно пересказывать слова собеседника? По двум причинам! Во-первых, это замечательное средство контроля вашей внимательности. Если в процессе слушания ваши мысли блуждают или вы раздумываете над своим ответом собеседнику, вы не сумеете точно перефразировать его высказывания. Во-вторых, это эффективный контроль точности вашего понимания. Когда вы передаете услышанное своими словами, вы проверяете, правильно ли поняли выступающего.
9. **Не перебивайте.** Позвольте собеседнику закончить свою мысль, прежде чем заговорить самому. Никогда не пытайтесь предугадывать его мысли и заканчивать за него предложения.
10. **Интегрируйте услышанное в цельную картину.** Во время слушания старайтесь получше разобраться в содержании высказываний собеседника. Вместо того чтобы воспринимать каждую новую порцию информации по отдельности, постарайтесь увидеть единое целое. Представьте, что вы собираете паззл, состоящий из множества отдельных фрагментов. Нет смысла скрупулезно изучать кусочки изображения, нужно соединить их так, чтобы получилась готовая картинка. Аналогично: из 10 отдельных порций поступившей к вам информации постарайтесь "сложить" единое "сообщение". Если в вашей головоломке остаются пустые места, задайте уточняющие вопросы, и тем самым получите недостающие фрагменты.

11. **Не будьте многословны.** Большинству из нас гораздо приятнее говорить самим, чем выслушивать собеседника, и слушание воспринимается лишь в качестве нашей платы за возможность высказаться самим. Быть может, разговаривать более приятно, чем слушать, но не следует делать это одновременно. Эффективный слушатель понимает это и не бывает излишне многословным [9].
12. **Не допускайте предвзятости.** Здраво оценивайте источник сообщения. Учтите такие аспекты, как надежность оратора, его внешний вид, язык и манера высказываний. Но не позволяйте себе отвлекаться на все эти детали. Например, у каждого из нас есть свои собственные "красные флажки", привлекающие внимание или побуждающие принимать поспешные решения. Примеры таких флажков — слова расизм, гомосексуалист, шовинизм, консервативный, либеральный, феминизм, загрязнение окружающей среды, свобода вероисповедания. Используйте информацию об ораторе, чтобы лучше понять его высказывания, но не искажайте их смысл своей предвзятостью.
13. **Плавно переходите от роли слушателя к роли оратора и наоборот.** Студенту, присутствующему на лекции, нетрудно войти в состояние эффективного слушания. Дело в том, что в данном случае возможен лишь один формат общения: преподаватель говорит, студент слушает. Однако в рабочем взаимодействии участники редко образуют диаду преподаватель—студент. Скорее, им приходится постоянно меняться ролями слушателя и оратора. Таким образом, эффективный слушатель легко переходит от одной роли к другой, в роли слушателя сосредотачивает внимание на словах собеседника и не погрязает в собственных мыслях и мысленном формулировании ответа.
14. **Будьте естественны.** Эффективный слушатель придерживается в общении естественного, аутентичного стиля. Не переусердствуйте в своем стремлении освоить навыки активного слушания. Если вы излишне подчеркнете мимику, зрительный контакт, уточняющие вопросы и демонстрацию интереса, этим вы лишь оттолкнете собеседников от себя. Хороший слушатель не старается манипулировать окружающими. Пусть вашим девизом в общении станут умеренность и сдержанность. Осваивайте техники межличностного общения в соответствии с присущим вам от природы стилем.

ТРАКТОВКА НЕВЕРБАЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ

Невербальное взаимодействие — это общение посредством визуальных, тактильных и звуковых сигналов, а также использование в качестве "носителей информации" времени, пространства и внешнего облика [10]. Примерно 93% всей информации, которой обмениваются собеседники при непосредственном общении лицом к лицу, проходит по невербальным каналам [11]. Это означает, что всего лишь 7% мы получаем из слов.

Очень часто бывает так, что человек говорит одно, а своими интонациями, мимикой и жестикуляцией показывает нечто совсем иное. Получателям таких *смешанных сигналов* приходится выбирать между вербальными и невербальными аспектами сообщения. Смешанные сообщения вызывают недоверие по отношению к отправителю (возможно, он что-то скрывает?) и напряжение.

В случае если фактически произносимые слова и язык мимики и жестов противоречат друг другу, выбор получателя чаще всего падает на невербальный компонент общения, как более надежный [12]. Невербальные сигналы выполняют функцию детектора лжи, с помощью которого проницательный слушатель постигает значение высказываний своего собеседника. Хотя некоторым удается убедительно искажать свои эмоции в разговоре, в большинстве случаев пристальное внимание к мимике и интонациям помогает обнаружить проявления скрываемых чувств [13].

Визуальный канал общения. Зрительный компонент невербального общения называется *языком тела* или *кинетикой*. Он включает мимику, движения глаз, позы тела и жесты.

Лицо — лучший проводник невербальных сообщений. "Читая" выражение лица собеседника, мы узнаем о его чувствах, таких, как радость, грусть, удивление, страх, злость или раздражение. Однако в суждениях о внутреннем мире человека по выражению его лица нужно быть крайне осторожным, поскольку в ряде культур на открытое выражение эмоций налагается табу. Кроме того, похожие мимические движения могут свидетельствовать о совершенно разных внутренних переживаниях. Так, американцы демонстрируют подтверждение кивком головы сверху вниз, а индийцы — качанием головы из стороны в сторону [14].

Народная мудрость гласит: "Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать" и "Глаза — зеркало души". Приятно ли вам разговаривать с человеком, который носит очки с зеркальными стеклами? Большинство людей ответят отрицательно, поскольку в такой ситуации нет доступа к важнейшему телесному каналу связи, "передающему" настроение собеседника.

Зрительный контакт позволяет людям делать друг о друге множество выводов. Например, прямой взгляд обычно считается признаком честности, интереса, открытости и уверенности в себе. Человека, который постоянно отводит глаза, мы воспринимаем как стеснительного, обеспокоенного или скрытного. Зрительному контакту, как и кинетике в целом, в разных культурах придается разное значение. Например, в ряде стран Латинской Америки люди с более низким статусом не смеют прямо смотреть в глаза людям, занимающим более высокое положение. С другой стороны, в США уход от зрительного контакта часто расценивается как признак лжи [15].

Судить об отношении человека к собеседнику и предмету разговора можно и по его позе. Положение тела выражает такие чувства, как уверенность в себе, агрессия, страх, тревога или чувство вины. Наличие у человека уверенности в себе выражается расслабленной позой: например, он может сидеть, откинувшись на спинку кресла, вытянув ноги и заложив руки за голову. Представьте противоположную позу, когда человек сидит ссутулившись, смотрит в пол и грызет ногти. Что-то изменилось, не так ли? Что именно — определите сами! [16].

Наряду с мимикой и позами, жесты также несут в разговоре определенную смысловую нагрузку. Есть универсальные жесты. Например, руки, поднятые вверх над головой, выражают признание себя побежденным или подчинение. Рука же, поднятая в салют, рукопожатие, прощальная "волна" рукой, два пальца, поднятые вверх в форме буквы V[1], подмигивание — это тоже примеры символов, принятых и понятных в большинстве культур.

[1] *Этот жест означает "победа" (от англ. victory).* — Примеч. ред.

Однако многие другие жесты обусловлены влиянием культуры, и на этой почве возможны досадные ошибки. Например, американцам трудно понять язык тела, действующий в Японии. Согласно канонам этой древнейшей культуры, приветствуется отказ от любого противостояния. Японцы избегают выражения конфронтации при общении. Их вежливость и такт, направленные на смягчение любых различий между собеседниками, явно избыточны. Когда японцы общаются друг с другом, проблем не возникает. Но американцы, например, на основании такой невербальной информации могут прийти к ошибочным выводам [17].

Каждый отдельный жест — будто слово в предложении, и о его значении следует судить в совокупности с другими, параллельными аспектами общения. Проанализировав всю совокупность жестов собеседника, вы сможете точнее судить о его мыслях и эмоциях.

Для отправителя сообщения жесты получателя служат обратной связью; отмечая эмоции и отношение своего собеседника, которые выражаются его жестами, отправитель судит о том, насколько принято его сообщение [18]. Например, признак несогласия — это покачивания головой из стороны в сторону или высоко поднятые брови, в то время как улыбка и кивок головой свидетельствуют о согласии.

Тактильный канал общения. Тактильное общение — это прикосновение, которому придается особое значение. Например, рукопожатие, похлопывание по спине, рука, лежащая на плече, толчок или шлепок. Нежное касание руки собеседника, поцелуй или объятие свидетельствуют о желании поддержать собеседника, о симпатии или близких отношениях между двумя людьми. Грубое прикосновение, например сильное сжатие руки или толкание, — признак враждебности и плохого отношения.

Голосовой канал общения. Как известно, важно не только то, *что* сказано, но и *как* это произнесено. Значение сказанного может в корне поменяться всего лишь из-за едва заметного изменения интонации или других характеристик устной речи (громкости, ритма, четкости и темпа речи, высоты тона). Попробуйте "поиграть" со своими интонациями, произнося просто слово "нет". Выразите незначительные сомнения, удивление, панический страх, злость. Дайте команду, отклоните приглашение или ответьте на простой вопрос. Каждая интонация сигнализирует об особой эмоции.

Значение голосового компонента общения также варьируется в разных культурах. Например, если американец говорит на повышенных тонах, это означает, что он сердит или возбужден, и мы с трудом воспринимаем его слова. В такой ситуации мы склонны обращать больше внимания на эмоции собеседника. Однако для жителей стран Латинской Америки принято разговаривать гораздо громче и с более яркими интонациями, чем в США. Привычный для американца тон голоса покажется латиноамериканцу слишком тихим и подавленным, свидетельствующим о безразличии к разговору или плохом настроении [19].

Важнейший аспект голосовой интонации — это изменение качества звучания голоса. Когда ваш собеседник начинает говорить по-другому, это означает, что происходит нечто особенное [20]. Например, в высказываниях с оттенком сарказма интонационно передается послание, отличающееся, а зачастую противоположное буквальному смыслу произносимых слов.

Общение посредством времени. Время — наш самый ценный ресурс. На основании того, с кем мы проводим свое время и сколько его готовы уделить общению с разными людьми, можно судить о нашем отношении к окружающим и о том, кем они для нас являются [21]. Так, на первое свидание большинство влюбленных собираются заранее и являются раньше времени, поскольку стремятся показать свою заинтересованность. Аналогично: сотрудника, который вечно опаздывает на совещания, коллеги склонны считать безответственным и равнодушным, хотя на самом деле это далеко не всегда соответствует действительности.

Проксемика[2]**.** Проксемика изучает, как люди используют при общении физическое пространство. Три основных аспекта проксемики — это территория, предметная среда и личное пространство [22].

Территория. Представьте, что вы возвращаетесь после перерыва в учебную аудиторию и видите, что кто-то занял ваше место. Или вообразите, что собеседник подходит к вам чересчур близко, вызывая тем самым неприятные ощущения. Хотя использование пространства при общении обусловлено влиянием культуры, люди обычно стремятся расширять свою территорию, показывая тем самым свою власть над собеседником или близость с ним. Манипулируя пространством вокруг нас, т.е. вторгаясь на чужую территорию или защищая свою, мы отправляем другим людям определенные послания. Так, на совещании мы нередко обозначаем различными предметами символические границы *псевдо личной территории*: раскрываем ноутбук, раскладываем перед собой папки, ставим чашку кофе, вешаем пиджак на спинку стула. Определяя границы истинной *личной территории* (скажем, на своем рабочем месте), мы заявляем о своем статусе, а также указываем другим людям на их статус, не допуская на свою территорию или, напротив, организовывая личные встречи. Посредством расширения личного пространства вы можете заявить окружающим о повышении статуса и собственной значимости.

Предметная среда. Предметы, расположенные внутри вашего личного пространства, также несут при общении с другими людьми определенную смысловую нагрузку. Так, чистая доска или портативный компьютер свидетельствуют о вашей деловитости. Дорогостоящие предметы свидетельствуют о высоком статусе владельца. Другие компоненты личного пространства — трофеи, фотографии, картины, растения и прочее — также могут многое рассказать об их хозяине.

Личное пространство. У каждого из нас есть невидимая личная территория, которую можно представить большим мыльным пузырем. Мы ощущаем свое право собственности на эту территорию и не позволяем вторгаться на нее другим людям, только если они не приглашены нами же. Размеры этой личной зоны в различных культурах варьируются. Они могут значительно отличаться и у представителей одного социума.

Персональное пространство каждого человека можно разделить на три зоны.

1. Зона интимного контакта, 15–50 см от нашего тела. Вторгаться в нее позволительно только очень близким людям: супругам, родственникам, самым близким друзьям.

[2] *Проксемика — наука о взаимодействии человека с окружающей средой.* — Примеч. ред.

2. Зона нейтрального контакта, 0,5–1,5 м. Такой дистанции мы обычно придерживаемся на вечеринках, дружеских встречах, на работе.
3. Социальная зона, 1,5–4 м. Это расстояние, на котором мы предпочитаем общаться с малознакомыми и посторонними людьми.

Если вторжение во вторую или третью зону контакта человек еще может выдержать, то попытка чужого проникнуть в интимную зону вызывает учащенное сердцебиение, выработку в крови гормона стресса адреналина, напряжение мышц в бессознательной попытке защитить личную территорию. Если вы хотите, чтобы человек чувствовал себя комфортно в вашем обществе, сохраняйте приемлемую для него дистанцию. Всех людей можно разделить на две проксемические категории. Хотя восприятие личного пространства обусловлено индивидуальными особенностями и опытом, американцев и жителей Северной Европы можно отнести к *неконтактной группе*, поскольку при общении они почти не прикасаются друг к другу и держатся на значительном расстоянии от собеседников. *Контактную группу* образуют арабы и латиноамериканцы. В процессе общения они приближаются к собеседникам почти вплотную и при этом часто дотрагиваются друг до друга. У людей, не учитывающих различий в восприятии личных зон (например, представители контактной группы могут неосознанно вторгаться в зону интимного контакта), нередко возникает дискомфорт, раздражение по отношению к собеседнику и, вследствие этого, взаимное непонимание.

Образный компонент общения. О книге судят по ее обложке. О наших ценностях и других личных особенностях мы сообщаем окружающим с помощью одежды, прически, украшений и других внешних атрибутов. Люди с благосклонностью принимают тех, чей образ соответствует их ожиданиям. Но далеко не всегда удается преодолеть плохое первое впечатление.

Самое важное – первое впечатление о человеке, которое складывается у окружающих на основании его внешнего вида (одежды), тона голоса, силы рукопожатия, зрительного контакта, принимаемых поз. Демонстрируя одновременно глубину и широту своих знаний, вы показываете окружающим свою осведомленность, требуете от них уважения к себе и способствуете установлению раппорта. Гибкость, энтузиазм и искренность в общении формируют позитивный имидж, который помогает наладить эффективное общение. Даже цвет одежды имеет определенное значение. Например, коричневый ассоциируется с доверием, белый – с безупречностью, все темные цвета – с силой и превосходством. Имеет значение и стиль одежды (формальный или повседневный говорят о более или менее значительном статусе соответственно), и материал, из которого она изготовлена (синтетические материалы, например полиэстер, свидетельствуют о принадлежности человека к низкому социальному слою, а натуральные ткани, например, чистая шерсть, выдают представителя высокого класса) [24].

ТЕСТ

Прочитайте 10 утверждений и определите, истинны они или ложны. Правильные ответы приведены ниже. Если вы внимательно прочитали материал этой главы, ваши ответы окажутся правильными. Допустив ошибку, вернитесь к соответствующей теме и повторите пройденный материла.

Обведите правильный ответ.

Да	**Нет**	1. Активное слушание — это трудная работа.
Да	**Нет**	2. Один из необходимых компонентов эффективного слушания — это умение предвидеть, что собирается сказать собеседник.
Да	**Нет**	3. Эмпатия предполагает умение читать как вербальные, так и невербальные сообщения собеседника.
Да	**Нет**	4. Эффективное слушание начинается с желания приложить необходимые усилия и научиться ему.
Да	**Нет**	5. Эффективный слушатель поддерживает постоянный, пристальный зрительный контакт с собеседником.
Да	**Нет**	6. Эффективный слушатель прислушивается к словам собеседника и одновременно обдумывает возможный ответ.
Да	**Нет**	7. Если вы не можете повторить услышанное своими словами, значит, объяснение оратора было неполным .
Да	**Нет**	8. Прежде чем дать собеседнику ответ, вы должны выслушать его до конца (дать ему закончить выступление).
Да	**Нет**	9. Эффективный слушатель, основываясь на словах выступающего, старается получить общую картину.
Да	**Нет**	10. Внешний вид или акцент собеседника могут дополнить содержание его послания и углубить понимание его высказываний слушателями.

Ответы: 1. Да; 2. Нет; 3. Нет; 4. Да; 5. Нет; 6. Нет; 7. Нет; 8. Да; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

В этом разделе перечислены важнейшие типы поведения, связанные с эффективным слушанием. Это те поведенческие стратегии, на которые вам следует обратить внимание, оценивая свои навыки эффективного слушания и аналогичные умения окружающих.

Итак, для эффективного слушателя характерно следующее:

- зрительный контакт с собеседником;
- подтверждающие кивки головой и демонстрация согласия с собеседником посредством мимики;
- отсутствие жестов или действий, которые свидетельствуют об отсутствии интереса к теме или скуке;
- постановка уточняющих вопросов;
- повторение услышанного своими словами;
- внимательное, без прерываний, слушание выступающего;
- отсутствие излишнего многословия;
- учет невербальных сообщений.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Это упражнение выполняется двумя участниками, в то время как остальные выступают наблюдателями: оценивают конкретные способы поведения и делают выводы.

Указания к выполнению упражнения. В упражнении участвуют два человека — по собственному желанию или по результатам отбора. Остальные наблюдают за ходом упражнения и по его окончании предоставляют "актерам" обратную связь.

Инструкция участникам. Познакомьтесь со сценарием ролевой игры и описанием собственной роли (не следует читать описание роли другого участника — это снизит эффективность упражнения). В игре следуйте указаниям, приведенным в описании вашей роли. Не изменяйте и не опускайте основные заданные вам условия, но в этих рамках действуйте по своему усмотрению. Помните, что ролевая игра подобна театральному представлению. Постарайтесь вжиться в предложенный вам образ и сыграть его так, будто вы испытываете истинные чувства и мысли, в реальной жизни.

Инструкция наблюдателям. В процессе наблюдения за ролевой игрой оценивайте поведение актеров, используя бланк подведения итогов (см. ниже). В бланке представлены ключевые поведенческие стратегии, характерные для эффективного слушания (см. также поведенческую контрольную таблицу в предыдущем разделе). После окончания ролевой игры свое поведение оценивают сами актеры. Затем проводится групповое обсуждение только что продемонстрированных навыков. Начинать следует с достоинств (успешных "ходов") участников и лишь затем переходить к тем сферам, которые требуют проработки и дальнейшего совершенствования.

Ролевая игра "Собеседование при приеме на работу"

Действующие лица. Ли Уилсон — специалист по подбору персонала в компании *Procter&Gamble* (*P&G*). Закончил престижную бизнес-школу, имеет степень МБА. Крис Бейтс — кандидат на вакантную должность, имеет степень МБА.

Описание ситуации. Предварительное собеседование по приему на должность стажера по маркетингу и менеджменту в *P&G*. Краткая должностная инструкция и резюме Криса прилагаются.

Роль Ли Уилсона. В течение следующих шести недель вам предстоит беседовать еще со 150 соискателями на указанную должность (вакантны четыре позиции). Вам нужны яркие личности — умеющие четко излагать свои мысли, честолюбивые и имеющие потенциал для менеджерской работы молодые люди. Обучающая программа в *P&G* рассчитана на два месяца. Стажерам предстоит совмещать работу торговых представителей и посещение учебных лекций в главном офисе. Заработная плата составит 32 тыс. долларов в год и рабочий автомобиль. (При необходимости можете импровизировать и дополнить эти сведения.)

Вы можете задавать соискателю такие вопросы: "Чего вы ожидаете достичь спустя ять лет? Что для вас самое главное в работе? Какие учебные курсы произвели на ас наибольшее впечатление при обучении по программе МБА? Что вам не понра-илось или показалось лишним? Почему вы считаете себя подходящим кандидатом а эту должность?" и т.п.

Роль Криса Бейтса. Просмотрите свое резюме. Вы один из лучших выпускников колледже. У вас есть опыт работы продавцом в розничном магазине, летом во время аникул. Это ваше первое собеседование в *P&G,* и вы очень хотите получить долж-ость стажера. (Дальнейшую информацию можете подать по своему усмотрению.)

Краткая должностная инструкция

Должность: стажер по менеджменту и маркетингу — отдел потребления

Рабочие обязанности: закончить формальную тренинговую программу в главном офисе в Цинциннати. Кроме того:

- телефонная связь с розничными магазинами;
- представление новых видов продукции персоналу магазинов;
- представление программ скидок и распродаж;
- контроль за расположением продукции на магазинных полках;
- работа с жалобами клиентов, решение проблем;
- составление всех необходимых отчетов по продажам.

Краткое резюме

Имя и фамилия: Крис Бейтс

Возраст: 24 года

Образование: бакалавр экономики; средний балл в колледже — 3,8 (из 4,0), специализация — маркетинг, средний балл 3,95

Опыт работы: работа летом, продавцом в книжном магазине *Gap and Walden Books*

Ученые степени: степень МБА

Дополнительная информация: участие в теннисной команде; членство в Ассоциации выпускников бизнес-школ; посещение Клуба маркетинга при колледже

Общее время. 45 минут (подготовка — 15 минут; ролевая игра — 15 минут; одведение итогов — 15 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Наблюдатели за ролевой игрой оценивают навыки активного слушания участников, представляющих Криса и Ли. Используйте следующую шкалу для оценки разных типов поведения и кратко обоснуйте свое решение.

	Ли		Крис	
Типы поведения	**Оценка**	**Комментарий**	**Оценка**	**Комментарий**
Поддерживает зрительный контакт	_____		_____	
Предоставляет собеседнику подтверждающие сигналы	_____		_____	
Не совершает отвлекающих и свидетельствующих о скуке действий	_____		_____	
Задает уточняющие вопросы	_____		_____	
Повторяет услышанное своими словами	_____		_____	
Не прерывает собеседника	_____		_____	
Избегает многословия	_____		_____	
Плавно переходит от роли слушателя к роли оратора и наоборот	_____		_____	
Присматривается к невербальным посланиям и учитывает их	_____		_____	

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Студенты распределяются на группы по трое (при необходимости один или два студента присоединяются к группам в качестве четвертых участников). В каждом из предлагаемых упражнений два человека разыгрывают ролевую игру, а третий наблюдает за ее ходом. Участники меняются ролями так, чтобы каждый побывал и актером, и наблюдателем. Актеры и наблюдатели получают те же самые инструкции, которые приведены в разделе "Моделирующее упражнение" выше в главе.

Упражнение 1. Решение о повышении в должности

Действующие лица. Пэт Драйвер — производственный менеджер. Сэнди Бебсон — супервизор.

Описание ситуации. Для обеспечения 10% прибыли была создана новая должность помощника производственного менеджера. Два главных претендента на новую должность — Дейв и Сэнди — супервизоры, подчиненные Пэт. Пэт пригласила к себе Сэнди, чтобы обсудить принятое ею решение.

Роль Пэт Драйвер. Вы решили принять на должность помощника Дейва. И Дейв и Сэнди имеют степень бакалавра и работают в компании на протяжении примерно четырех лет. Последние два года оба заняты на должностях начальников производственных участков. Качество работы каждого из них никогда не вызывало нареканий со стороны руководства. Ваш выбор пал на Дейва исключительно потому, что он прошел почти треть программы подготовки к сдаче МБА, посещая занятия по вечерам. Вам известно, что Сэнди очень хотела получить эту должность как по причине дополнительной ответственности, так и из-за более высокой заработной платы. Она самостоятельно воспитывает двоих малолетних детей (ее муж погиб в автокатастрофе в прошлом году), и, конечно, ей вовсе не помешали бы дополнительные деньги. Вы предполагаете, что она очень огорчится, узнав о вашем решении.

Роль Сэнди Бэбсон. У вас есть степень бакалавра в области организации промышленного производства. Вы работаете в этой компании уже четыре года, последние два года — на должности начальника производственного участка. Руководство всегда высоко оценивало вашу работу. Вы уверены, что из всех других супервизоров с вами мог бы сравниться только Дейв, настоящий трудоголик, тоже бакалавр, который к тому же по вечерам занимается на курсах по подготовке к сдаче МБА. Вы честолюбивы и хотите сделать себе карьеру в этой компании. Частично вы руководствуетесь желанием больше зарабатывать, чтобы растить двух маленьких детей (год назад ваш муж погиб в автокатастрофе). Вы намекнули Пэт, что именно вы — лучший кандидат на должность ее помощника, и ожидаете от предстоящей встречи хороших вестей.

Роль наблюдателя. Ниже представлен бланк подведения итогов, с помощью которого вам следует оценить поведение *обоих* исполнителей.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 2. Обсуждение

Описание ситуации. Дискуссия. Участник А выбирает любую актуальную тему (например, бизнес-этика, роль общественных организаций, религиозное воспитание в школах, порядок аттестации в высших учебных заведениях, деньги как мотивирующий фактор). Участник Б определяет свою точку зрения по данному вопросу. Первый участник автоматически становится на противоположную позицию. Дальше они обсуждают выбранную тему, но с единственным условием. Перед тем как высказаться, каждый из участников своими словами и без добавления собственных комментариев передает главную идею того, что только что было сказано собеседником. Партнер, получивший обратную связь, должен подтвердить ее либо опровергнуть и, в последнем случае, откорректировать.

Роль наблюдателя. Помимо оценки поведения обоих участников с помощью бланка подведения итогов, наблюдатель следит за тем, чтобы они не забывали повторять высказывания друг друга своими словами и без добавления собственных комментариев.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; дискуссия — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 3. Неисправность компьютерной системы

Действующие лица. Алекс Джекобс и Дейл Трейнор.

Описание ситуации. Алекс Джекобс — корпоративный ревизор сети ресторанов. Он контролирует финансовые и информационные аспекты деятельности фирмы.

На последних выходных произошло ЧП — в одном из ресторанов вышла из строя компьютерная сеть. Менеджер ресторана позвонил Дейлу, непосредственному подчиненному Алекса, ответственному за компьютерное обеспечение сети ресторанов. Дейл попробовал обратиться в службу технической поддержки, но, поскольку все произошло в выходной день, связаться с местным филиалом не удалось. Дейлу пришлось связаться с главным офисом компании, обеспечивающей техническую поддержку (и находящейся за 600 миль от них), и попросить помощи. В тот же день прибыл работник службы ремонта компьютеров и устранил неполадку.

Алекс узнал об инциденте совершенно случайно, из разговора с менеджером ресторана.

Роль Алекса Джекоба. Вы позвонили в службу технической поддержки и оказалось, что стоимость экстренного звонка составила 1400 долларов. Вы страшно разозлились, ведь мало того, это огромные расходы, так еще и лимит Дейва составляет всего лишь 500 долларов. Получается, что он не посоветовался с вами, когда возникла такая проблема, и не спросил разрешения на столь значительные расходы. Вы вызываете к себе Дейва.

Роль Дейла Трейнора. Вас вызывают в кабинет начальника. Вы догадываетесь, что речь пойдете о недавнем происшествии — поломке компьютерной системы в одном из ресторанов. Рано утром в воскресенье вам позвонил менеджер одного из ресторанов и сообщил о сбое в компьютерной сети. Поскольку ожидался наплыв посетителей,

вы не решились предложить менеджеру целый день обходиться без компьютера (и ожидать понедельника, когда можно будет пригласить работника местной службы технической поддержки). Вместо этого вы сделали экстренный звонок в главный офис, в надежде, что вы вложитесь в свой лимит 500 долларов.

Роль наблюдателя. Ниже представлен бланк подведения итогов, с помощью которого вам следует оценить навыки слушания *обоих* исполнителей.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 4. Чтение "языка тела"

Один из участников с помощью исключительно выражения лица (другие части тела остаются неподвижными) старается передать разные сообщения (в том числе о своих чувствах), остальным предстоит догадываться о значении посланий. Спустя три минуты или после того, как получатели правильно определят содержание послания, все участники обсуждают упражнение с позиции как отправителя, так и получателей.

Другой участник "разговаривает" с наблюдателями с помощью исключительно движений рук — жестов (другие части тела остаются неподвижными). Спустя три минуты или после того, как получатели правильно определят содержание послания, все участники обсуждают упражнение с позиции как отправителя, так и получателей.

Третий участник отправляет коллегам послание с помощью интонаций (не совершая никаких движений). Спустя три минуты или после того, как получатели правильно определят содержание послания, все участники обсуждают упражнение с позиции как отправителя, так и получателей.

Общее время. 24 минуты (подготовка — 6 минут; невербальные послания — каждое по 3 минуты, всего 9 минут; подведение итогов — каждое по 3 минуты, всего 9 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

В роли наблюдателя оцените двоих участников ролевой игры по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Кратко поясните свои оценки.

Упражнение: 1 2 3 (обведите)

Участник 1		Типы поведения	Участник 2	
Комментарий	**Оценка**		**Оценка**	**Комментарий**
	_____	Поддерживает зрительный контакт	_____	
	_____	Предоставляет собеседнику подтверждающие сигналы	_____	
	_____	Не совершает отвлекающих и свидетельствующих о скуке действий	_____	
	_____	Задает уточняющие вопросы	_____	
	_____	Повторяет услышанное своими словами	_____	
	_____	Не прерывает собеседника	_____	
	_____	Избегает многословия	_____	
	_____	Плавно переходит от роли слушателя к роли оратора и наоборот	_____	
	_____	Присматривается к невербальным посланиям и учитывает их	_____	

РЕЗЮМЕ

Оцените собственные навыки, продемонстрированные в ходе выполнения упражнений и участия в ролевых играх, и сравните свои результаты с суждениями о вас других участников. Отметьте, какие виды поведения, характерные для активного слушания, вам еще предстоит освоить.

Я поддерживаю зрительный контакт с собеседником _____

Я предоставляю собеседнику подтверждающие сигналы _____

Я не совершаю отвлекающих и свидетельствующих о скуке действий _____

Я задаю уточняющие вопросы _____

Я повторяю услышанное своими словами _____

Я не прерываю собеседника _____

Я избегаю многословия _____

Я плавно перехожу от роли слушателя к роли оратора и наоборот _____

Я присматриваюсь к невербальным посланиям и учитываю их _____

Практические вопросы

1. "Символы, а не значения, передаются от отправителя межличностных сообщений к получателю". Обсудите это утверждение и его применение по отношению к эффективному слушанию.
2. Как ваши личные предпочтения и ценности искажают значение поступающих к вам сообщений? Приведите примеры.
3. Все ли ваши коллеги и темы для разговоров заслуживают того, чтобы вы применяли техники эффективного слушания? Приведите примеры.
4. Посещали ли вы курсы ораторского искусства? Если да, то включала ли программа овладение навыками эффективного слушания? Не существует ли в нашем обществе перекоса в сторону "говорения" в ущерб слушанию?
5. Кого из знакомых вам людей вам легче всего слушать? Почему? Является ли этот человек, в свою очередь, хорошим слушателем? Опишите типичные для него модели поведения.
6. К какой группе вас можно отнести — контактных или неконтактных людей? Как ваши предпочтения в отношении тактильного контакта влияют на качество межличностного общения?

Закрепляющие упражнения

Мы предлагаем несколько практических способов опробовать и закрепить навыки активного слушания, которым посвящена эта глава. Вы можете выполнять их параллельно с реализацией плана действий (см. следующий раздел) или отдельно.

1. Попробуйте следовать типам поведения, характерным для активного слушания, на других занятиях (желательно, проходящих в формате лекции). Задавайте вопросы, повторяйте услышанное своими словами, демонстрируйте подтверждающие невербальные сигналы. Затем спросите себя: мне труднее быть активным слушателем, чем вести себя как обычно? Удалось ли мне вести конспект/делать записи по ходу лекции? Задавал ли я больше вопросов, чем обычно? Удалось ли мне глубже разобраться в содержании лекции? Какова была реакция преподавателя/ведущего?
2. Во время телефонного разговора закройте глаза и сосредоточьтесь на активном слушании собеседника. Задавайте уточняющие вопросы, повторяйте услышанное своими словами. Затем спросите себя: оказался ли этот телефонный разговор более удачным, чем обычно?
3. На протяжении одного дня подавляйте свое желание поговорить. Выслушивайте как можно внимательнее всех, к кому обращаетесь и кто обращается к вам. Ваша реакция должна соответствовать ситуации, но старайтесь не высказывать своей точки зрения.
4. Посмотрите свое любимое телевизионное шоу с выключенным звуком. Много ли вам удалось понять? Почему?

План действий

1. Какие навыки активного слушания мне следовало бы поработать в первую очередь?
2. Почему? Какого результата я добьюсь?
3. Какие обстоятельства могут мне помешать?
4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").
5. Когда я смогу этим заняться?
6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kharbanda Om P. and Stallworthy E. A. Listening — A Vital Negotiating Skill // *Journal of Managerial Psychology*. — Vol. 6, No. 4. 1991. P. 6–9, 49–52.
2. Crocker J. Paper presented at the Speech Communication Association meeting. — Minneapolis, MN : 1978. Reported in Whetten D. A. and Cameron K. S., *Developing Management Skills*. — Glenview, IL : Scott-Foresman, 1984, p. 218.
3. Goldhaber G. M. *Organizational Communication*, 4th ed. — Dubuque, IA : William C. Brown, 1980, p. 189.
4. Rogers C. R. and Farson R. E. *Active Listening*. — Chicago : Industrial Relations Center of the University of Chicago, 1976.
5. Nichols R. G. and Stevens L. A. *Are You Listening?* — New York : McGraw-Hill, 1957.

6. Hunsaker P. L. and Alessandra A. J. *The Art of Managing People.* – New York : Simon & Schuster, 1986.
7. Murphy K. J. *Effective Listening.* – New York : Bantam Books, 1987.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Williams F. *The New Communications.* – Belmont, CA : Wadsworth, 1989, p. 45.
11. Ibid.
12. Mehrabian A., Communication Without Words // *Psychology Today.* – September 1968. P. 53–55.
13. Ekman P. Facial Expression and Emotion // *American Psychologist.* – April 1993. – P. 384–392.
14. Gibson J.W. and Hodgetts R. M. *Organizational Communication: A Managerial Perspective.* – Orlando, FL : Academic Press, 1986, p. 95.
15. Ibid.
16. Mehrabian A. *Nonverbal Communication.* – Chicago : Aldine/Atherton, 1972, p. 25–30.
17. Kharbanda Om P. and Stallworthy E. A. Verbal and Non-Verbal Communication // *Journal of Managerial Psychology.* – Vol. 6, No. 4. – 1991. P. 10–13, 49–52.
18. Nierenberg G. I. and Calero H. H. *How To Read a Person Like a Book.* – New York : Pocket Books, 1973.
19. Gibson and Hodgetts, *Organizational Communication*, p. 103–105.
20. Rosenthal R. et al. Body Talk and Tone of Voice: The Language without Words // *Psychology Today.* – September 1974. – P. 64–68.
21. Hunsaker and Alessandra. *The Art of Managing People*, Chapter 12.
22. Hunsaker P. L. The Space Case // *Registered Representative.* – April 1984. – P. 67–72.
23. Hunsaker and Alessandra. *The Art of Managing People*, p. 144–155.
24. Rafaeli A. and Pratt M. G. Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress // *Academy of Management Review.* – Vol. 18, No. 1. – 1993. – P. 32–55.

ГЛАВА 6 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОЙ СТИЛЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы указанным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать, как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, а не как, по вашему мнению, следовало бы поступать.

Предоставляя обратную связь другому человеку, я:

		Часто	Иногда	Редко
1.	Ограничиваюсь упоминанием конкретных, ключевых аспектов поведения, имеющих отношение к работе или текущей ситуации.	____	____	____
2.	Стараюсь описывать, а не оценивать.	____	____	____
3.	Сохраняю все мои комментарии в письменном виде, чтобы иметь возможность представить их в качестве обоснования для годовой оценки работы.	____	____	____
4.	Стараюсь удостовериться, что моя обратная связь понята правильно.	____	____	____
5.	Критику сопровождаю рациональными предложениями о том, как сотрудник может улучшить те или иные показатели.	____	____	____
6.	Стараюсь, чтобы обратная связь отражала как прошлые результаты человека, так и его потенциальные возможности.	____	____	____

ОЦЕНКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Если в оценке утверждений 1, 2, 4, 5 и 6 вы выбрали "часто", то получаете по 3 балла; "иногда" — по 2 балла, "редко" — по 1 баллу. Ответив "часто" на третий вопрос, вы получаете 1 балл, "иногда" — 2 балла, "редко" — 3 балла. Найдите общую сумму набранных баллов. Сумма 16 и выше свидетельствует о том, что вы прекрасно владеете навыками предоставления обратной связи, сумма от 13 до 15 говорит о некоторых сложностях и упущениях, а если вы набрали 13 баллов и меньше, вам предстоит большая работа по развитию умения предоставлять обратную связь.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Спросите менеджеров, часто ли они предоставляют своим подчиненным обратную связь, и убедитесь в том, что с позитивной обратной связью проблем не возникает: ее передают охотно и искренне. Но к негативной обратной связи относятся иначе. Менеджерам, как и большинству из нас, не по душе сообщать людям неприятные новости. Они опасаются обидеть подчиненного или столкнуться с защитной реакцией. В результате они часто избегают предоставления негативных отзывов, откладывают эту задачу на неопределенный срок или существенно искажают ее смысл [1]. Эта глава написана для того, чтобы показать читателям равноценную важность предоставления как позитивной, так и негативной обратной связи и описать техники, позволяющие повысить эффективности обратной связи.

Что подразумевается под термином "обратная связь"? Согласно определению, обратная связь — это взаимодействие, которое дает людям информацию об их поведении и характере влияния на окружающих [2]. Хотя в этой главе речь идет преимущественно о предоставлении обратной связи относительно выполнения работы, рассматриваемые техники пригодятся вам и в других сферах межличностных отношений. Когда вы говорите человеку, сидящему за соседним столиком в ресторане, что вам мешает дым его сигареты, вы предоставляете ему обратную связь.

Ценность обратной связи

Важная причина, по которой вам стоит научиться предоставлять людям обратную связь, заключается в том, что это повышает эффективность выполняемой ими работы [3]. Этому есть несколько причин.

Во-первых, благодаря обратной связи вы можете побудить к постановке четких целей человека, прежде их не имевшего. Как следует из предыдущей главы, цели — это главный мотивирующий фактор для эффективного выполнения работы. Во-вторых, обратная связь помогает людям понять, насколько успешно они продвигаются к уже поставленным целям. Обратная связь в виде благосклонного отзыва служит положительным подкреплением. В-третьих, если обратная связь включает неодобрение или негативный отзыв о проделанной работе, это может побудить работника удвоить свои усилия. Желательно, чтобы содержание обратной связи подсказывало возможности и пути улучшения. В-четвертых, с помощью обратной связи людей можно мотивировать поднимать планку в работе: устанавливать более высокие цели, чем те, что

уже достигнуты. И наконец, предоставление работникам обратной связи внушает им мысль, что руководство компании о них заботится. Следовательно, обратная связь — это непрямая форма признания, мотивирующая персонал к повышению эффективности своей работы [4].

Позитивная обратная связь против негативной

Выше уже упоминалось, что менеджеры в своем большинстве относятся к предоставлению позитивной и негативной обратной связи по-разному. Реакции получателей обратной связи в том и другом случае также расходятся. Учитывая данное обстоятельство, стиль предоставления обратной связи необходимо варьировать в зависимости от того, о чем пойдет речь — о признании или выражении недовольства.

Позитивную обратную связь воспринимают гораздо охотнее и точнее, чем негативную. С ней почти всегда соглашаются, в то время как негативная может вызвать сопротивление [5]. Логическое объяснение этого феномена очевидно: всем приятно получать добрые вести и игнорировать плохие. Позитивная обратная связь ласкает людям слух и тешит самолюбие.

Означает ли это, что нужно избегать предоставления негативной обратной связи? Нет. Но не следует забывать о возможности возникновения сопротивления у адресата обратной связи. Вы можете освоить определенные способы, благодаря которым вероятность принятия обратной связи повышается [6]. Что же это за способы?

Согласно результатам исследований, скорее принимается та обратная связь, которая исходит из надежного источника или объективна по своей форме. Субъективные, личные отзывы и впечатления имеют значение лишь в том случае, если они поступают от человека, обладающего высоким статусом и внушающего доверие [7]. Исходя из этого, обратную связь следует обосновать объективными данными: статистикой, конкретными примерами и т.д. Негативная субъективная обратная связь может оказаться полезным инструментом влияния на персонал для опытных менеджеров, особенно тех, которые занимают в организации высокие должности и пользуются всеобщим уважением. Субъективная негативная обратная связь, которая исходит от неопытных менеджеров, занимающих более низкие должности или еще не заслуживших доверие подчиненных, вероятно, окажется малоэффективной.

Что нам известно об обратной связи

Сейчас самое время обратиться к основным техникам предоставления обратной связи. Наши рекомендации помогут вам освоить этом важный навык.

1. **Сосредоточьте внимание на конкретном поведении в конкретной ситуации.** Обратная связь должна быть скорее конкретной, чем обобщенной [8]. Избегайте общих фраз, таких как "Меня не устраивает ваше отношение к работе" или "Вы делаете потрясающие успехи". Подобные утверждения слишком неопределенны и не дают адресату возможности осознать, каким образом он может исправить свое отношение к работе или на чем основано восхищение его успехами. Но, предположим, вы говорите что-то иное: "Боб, меня волнует ваше отношение к работе. Вчера вы на полчаса опоздали на общее собрание

персонала. Мало того, оказалось, что вы не прочли предварительный отчет, обсуждению которого и было посвящено совещание. Сегодня вы хотите уйти с работы на три часа раньше на прием к стоматологу". Позитивная обратная связь может быть такой: "Жан, я очень доволен вашей работой в проекте с *Philips*. В прошлом месяце сумма их заказов увеличилась на 22%, а сегодня мне позвонил генеральный директор и похвалил ваше участие в проекте". Последние два примера обратной связи касаются определенных ситуаций и действий. Адресат такой обратной связи получает полное представление о причинах неудовольствия или поощрения его работы.

2. **Будьте беспристрастными.** Обратная связь, особенно негативная, должна быть скорее описательной, чем осуждающей или оценивающей [9]. Вне зависимости от степени вашего неудовольствия и разочарования, обсуждайте исключительно рабочие вопросы, не переходя на личности. Никогда не обвиняйте человека за неправильно выполненные действия. Называя подчиненных бестолковыми, некомпетентными и т.п., вы добьетесь результата, противоположного ожидаемому. В накале страстей легко может забыться главное — неудовлетворительная эффективность работы. Поэтому помните, что вы можете осуждать поведение, связанное с работой, но не личность исполнителя. Не поддавайтесь искушению заявить собеседнику, что он груб и бестактен. Даже если это на самом деле так, прямо заявлять о своем неудовольствии не следует. Лучше выразиться иначе: "Вы трижды перебили меня во время важного разговора с заказчиком, и ни один из ваших вопросов не был срочным".
3. **Обратная связь должна быть ориентирована на достижение целей.** Не следует предоставлять обратную связь преимущественно для того, чтобы выместить свою злость на ком-то [10]. Любые негативные высказывания должны быть обращены непосредственно к целям получателя. Спросите себя, кому поможет обратная связь. И, если честным ответом на этот вопрос будет "Я просто хочу выпустить пар", прикусите язык. Такая обратная связь подорвет доверие к вам со стороны подчиненных и ухудшит восприятие ими вашей обратной связи в будущем.
4. **Правильно выберите момент для предоставления обратной связи.** Обратная связь оказывает наибольшее влияние на получателя, когда подается вскоре после конкретного поступка или ситуации [11]. Так, футболист, совершивший во время матча ошибку, лучше воспримет указания своего тренера сразу после матча или во время обсуждения его видеозаписи в ближайшие дни, чем спустя несколько месяцев. Когда предоставление обратной связи приходится сопровождать напоминанием о ситуации или ее воссозданием, послание, скорее всего, окажется малоэффективным [12]. Крайне нежелательно откладывать предоставление обратной связи, если вы хотите добиться от получателя конкретных изменений поведения [13]. С другой стороны, поспешная обратная связь, предоставляемая при явной нехватке сведений или под воздействием эмоций, может обернуться против самого отправителя. В таких случаях "выбрать нужный момент" для обратной связи означает "немного повременить".
5. **Убедитесь, что адресату понятна ваша обратная связь.** Любое общение предполагает передачу информации и осознание собеседниками ее значения. Достаточно ли лаконична и в то же время понятна ваша обратная связь? Будет

ли способен получатель уловить ее смысл? Залог эффективности любой обратной связи — понимание ее получателем [14]. Вспомним обсуждение навыков эффективного слушания. Получателю обратной связи можно предложить пересказать ее содержание своими словами, чтобы полностью убедиться в том, что он все понял верно.

6. **Негативную обратную связь предоставляйте только в отношении тех факторов (например, аспектов поведения), которыми получатель способен управлять.** Бесполезно стращать людей последствиями, предотвратить которые они не в силах. Мишенью негативной обратной связи должно быть исключительно произвольное (управляемое) поведение [15]. Например, допустимо и даже необходимо вынести порицание сотруднику, который опоздал оттого, что забыл завести будильник. Но бессмысленно ругать его за опоздание из-за крупной поломки на ветке метро, из-за чего он провел под землей лишние полчаса. Не в его силах было предотвратить данный инцидент.

   Желательно, чтобы обратная связь не просто касалась контролируемых получателем факторов, но и включала подсказки, как можно изменить или улучшить ситуацию. Получателю, который осознает проблему, но не знает, как ее решить, взамен избыточной критики следует предоставить конкретные рекомендации.

7. **Предоставляя обратную связь, учитывайте индивидуальные особенности получателя.** Всегда думайте о том, каков ваш адресат. Формулируя отзыв о проделанной работе, касающийся скорости выполнения, качества или содержания, принимайте во внимание прошлые результаты, а также потенциал вашего подчиненного [16]. Обратная связь, предоставляемая опытному сотруднику с богатыми потенциальными возможностями, должна быть достаточно частой, чтобы побуждать его к совершенствованию, но в то же время не директивной и не назойливой, чтобы руководитель не показался чересчур контролирующим или подавляющим его инициативу. Низкую потребность в обратной связи имеют рядовые исполнители, которые освоились со своей работой, но имеют ограниченный потенциал для дальнейших свершений (в случае, если они доказали свою надежность и устойчивость поведения, знают свои обязанности и осознают, чего от них ждут). Плохим исполнителям, в частности тем, кому при отсутствии улучшений работы грозит увольнение, обратная связь должна предоставляться часто и быть максимально конкретной. В этом случае связь между ответом получателя на обратную связь и дальнейшими санкциями руководства (понижением в должности или увольнением) должна быть совершенно прозрачной.

ТЕСТ

Прочитайте 10 утверждений и определите, какие из них истинны, а какие ложны. Правильные ответы приведены ниже. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да	**Нет**	1. Отправители и получатели воспринимают позитивную и негативную обратную связь по-разному.
Да	**Нет**	2. Менеджеры не должны предоставлять сотрудникам негативную обратную связь.
Да	**Нет**	3. По определению обратная связь касается исключительно эффективности работы и ее последствий для руководства.
Да	**Нет**	4. Цель предоставления обратной связи — показать исполнителям, насколько успешно они продвигаются к своей цели.
Да	**Нет**	5. Дополнив негативную обратную связь позитивной, можно повысить вероятность того, что получатель воспримет ее.
Да	**Нет**	6. Вероятность принятия негативной обратной связи, основанной на объективных данных, выше, чем субъективного выражения недовольства.
Да	**Нет**	7. Конкретная обратная связь более эффективна, чем обобщенная.
Да	**Нет**	8. В эффективной обратной связи нет места критике личности получателя или его личного стиля.
Да	**Нет**	9. Негативная обратная связь всегда должна следовать как можно скорее (в идеале — сразу же) за нежелательным действием.
Да	**Нет**	10. Избегайте прямой критики, кроме случаев, когда ее запрашивает сам адресат обратной связи.

Ответы: 1. Да; 2. Нет; 3. Нет; 4. Да ; 5. Да; 6. Да ; 7. Да; 8. Да; 9. Да; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая навыки предоставления обратной связи, как свои собственные, так и у других людей, проанализируйте перечисленные ниже типы поведения.

Для того чтобы обратная связь оказалась максимально эффективной, следует:

- подтверждать негативную обратную связь объективными сведениями;
- точно и конкретно описывать ситуации и поступки адресата обратной связи, избегая при этом общих фраз;
- беспристрастно оценивать рабочие вопросы и не переходить на личности;
- предоставлять негативную обратную связь только относительно подконтрольных получателю факторов;
- убедиться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и правильно истолковал ее;
- варьировать частоту, объем и содержание обратной связи в зависимости от индивидуальных особенностей получателя.

Дальше читайте только с позволения вашего инструктора.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Оцените своего инструктора

Это упражнение позволяет студентам — участникам тренинга предоставить инструктору настоящую обратную связь. Это возможность не только освоить важные навыки, но и оптимизировать процесс обучения в целом.

Описание упражнения. Выбирается (по собственной инициативе или по указанию преподавателя) участник на роль представителя группы студентов. Ему предстоит сыграть главную роль в обсуждении работы инструктора, а затем предоставить преподавателю обратную связь, выразив общее мнение группы.

Объяснив суть упражнения, инструктор на 20 минут покидает учебную аудиторию. Участник, выбранный на роль лидера, начинает дискуссию. Для оценки работы инструктора студентам предлагается использовать следующие критерии, являющиеся ключевыми факторами успешной работы преподавателей колледжей: знание предмета, отношение к студентам, способы оценивания знаний студентов, организационные навыки, коммуникационные навыки, актуальность предмета и практичность выполняемых заданий [17]. При необходимости можно включить и другие критерии оценки работы инструктора, которые играют роль в данном конкретном случае.

Лидеру группы отводится 15 минут на подготовку, в течение которых он не только участвует в обсуждении, но и делает записи, а также подводит общий итог. После этого лидер еще 5 минут готовится к предоставлению обратной связи и, наконец, инструктора приглашают вернуться в аудиторию. Во время сеанса обратной связи лидер группы представляет инструктору общее мнение группы.

Важное замечание. Инструктор осознает, что речь идет об учебном задании, и готов принять, наряду с признанием его достоинств, справедливую критику участников тренинга. Он также учитывает, что содержание обратной связи, предоставляемой лидером, составлена из частных мнений остальных участников обсуждения. Будьте открыты и честны, предоставляя инструктору обратную связь, и не бойтесь задеть его чувства и разозлить.

Подведение итогов

После того как лидер группы предоставит обратную связь инструктору, он сам получает обратную связь от других студентов (для оценки навыков предоставления обратной связи лидера им следует воспользоваться бланком подведения итогов, приведенным ниже). Затем лидер получает обратную связь от инструктора, который сообщает о своих чувствах и реакциях. Также инструктор кратко делится со всей группой выводами, которые он сделал, получив обратную связь, и сообщает, как он намерен применить их в дальнейшей работе.

Общее время. 50 минут (не более 15 минут отводится на общую дискуссию, 5 минут для подготовки к обратной связи, 15 минут на предоставление обратной связи инструктору, 10 минут для обратной связи лидеру, т.е. оценки его навыков предоставления обратной связи, 5 минут на рассказ инструктора о своем восприятии обратной связи).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки предоставления обратной связи участника, исполняющего в этом упражнении роль лидера. Используйте шкалу от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Поясните свои оценки примерами.

Предоставляет обоснование негативной обратной связи. _____

Сосредотачивает внимание на конкретных аспектах, ситуациях и типах поведения адресата обратной связи; избегает общих фраз. _____

Беспристрастно оценивает рабочие вопросы и не переходит на личности. _____

Стремится удостовериться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и полностью осознал ее смысл. _____

Критикует только подконтрольные получателю факторы. _____

Предоставляет обратную связь, учитывая особенности получателя и конкретную ситуацию. _____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три ролевые игры, позволяющие отработать навыки предоставления обратной связи в различных обстоятельствах. Участники тренинга разделяются на группы по трое и меняются ролями так, чтобы каждый побывал в роли как наблюдателя, так и актера, и получил обратную связь от двух других участников.

Упражнение 1. Беседа с комендантом студенческого общежития

Участники. Д-р Фарго и Робин Мунсон.

Описание ситуации. Робин Мунсон, выпускница государственного колледжа, подрабатывает комендантом в студенческом общежитии. Она отчитывается перед деканом факультета д-ру Фарго и в ее обязанности входит надзор за одним крылом общежития, в котором проживают 250 студентов. В частности, она следит за соблюдением порядка в общежитии (например, чтобы студенты принимали гостей только в специально отведенные часы). В случае возникновения проблем она обязана извещать соответствующие службы. Сама Робин проживает в общежитии бесплатно и получает зарплату 350 долларов в месяц.

Это первый семестр Робин в должности коменданта. Точнее, она работает уже третий месяц. Вчера ей позвонил д-р Фарго и сообщил, что на нее поступило три жалобы от студентов. Декан пригласил Робин к себе, чтобы обсудить возникший инцидент подробнее.

Роль Робин Мунсон. Вы окончили колледж три года назад, но решили продолжить обучение в аспирантуре. Испытывая недостаток в средствах, вы подали прошение о приеме на работу, и вам улыбнулась удача. Вы заняли должность коменданта в студенческом общежитии. Было обещано, что работа не отнимет у вас много времени, и этот момент критичен для вас, поскольку вы посещаете занятия в аспирантуре и стремитесь каждую свободную минуту уделять учебе.

Вчера позвонил д-р Фарго, декан, и сообщил вам, что получил несколько жалоб от студентов, которые утверждают, что вы плохо выполняете свои обязанности. Вы понятия не имеете, на чем могут быть основаны подобные заявления. Вы полагали, что все обстоит хорошо, поскольку вам лично студенты не высказывали никаких претензий. До сих пор работа комендантом вам очень нравилась и, признаться, больше всего из-за того, что вам не приходилось уделять ей много времени (не более двух часов в неделю).

Роль д-ра Фарго. В последние две недели вас посетили несколько студентов, живущих в том крыле общежития, за которое отвечает Робин. С одной стороны, студенты хвалили коменданта за то, что она тщательно следит за соблюдением чистоты и вовремя принимает меры в случае возникновения проблем. Однако все они жаловались на шум в общежитии, который мешает им выполнять домашние задания. Студенты заявили, что все попытки решить проблему с Робин оказались безрезультатными; мало того, ее непросто было найти в нужный момент.

Вы перезвонили еще нескольким студентам, проживающим в крыле, за которое ответственна Робин, и все они подтвердили, что шум по вечерам стоит невыносимый, а Робин беспокоит в первую очередь учеба, а вовсе не порядок в общежитии.

Вы стремитесь решать все возникающие проблемы как можно быстрее и поэтому незамедлительно вызываете к себе Робин. Вы должны объяснить ей, что, по вашему мнению, должность коменданта требует полной отдачи. Она должна не жалеть времени и сил на то, чтобы обеспечить студентам хорошие условия проживания. Справляетесь с этим за пару часов в неделю — хорошо. Но нужно быть готовой и к тому, что порой работа будет отнимать до 20 часов в неделю. Вы наняли на работу Робин, потому что она показалась вам ответственной и предоставила отличные рекомендации от руководителей факультета. Во время собеседования Робин произвела на вас благоприятное впечатление; одним словом, все говорило о том, что она прекрасно справится со своими обязанностями. Положа руку на сердце, вам пришлось немного приукрасить условия ее работы, но у вас есть оправдание: вам не удавалось найти человека на эту должность в течение года.

Роль наблюдателя. Используя бланк подведения итогов, оцените работу исполнителей ролей Робин и д-ра Фарго и предоставьте им обратную связь.

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 2. Испытательный срок в ресторане *McDonald's*

Действующие лица. Келли Кинг и Фран Томас.

Описание ситуации. Келли Кинг — менеджер по персоналу в одном из ресторанов сети *McDonald's*. Она занимает эту должность полтора года и ежедневно проводит супервизию 20 работников (кассиров и поваров). Одна из ее подопечных — Фран Томас.

Фран — 19-летняя выпускница колледжа. У нее есть опыт работы приемщицей в химчистке и продавщицей ювелирных изделий в небольшом универмаге. Келли приняла Фран на работу три месяца назад, выбрав ее из нескольких других претендентов. Келли посчитала достоинствами Фран высшее образование, наличие опыта работы и хорошие рекомендации предыдущих работодателей, которые оценивали Фран как трудолюбивую, ответственную, честную, имеющую способности к устным вычислениям и тщательно выполняющую указания руководства.

Все новые сотрудники *McDonald's* проходят трехмесячный испытательный срок, после чего их зачисляют на постоянную работу. У Фран испытательный срок подходит к концу, и ей предстоит собеседование с Келли. Сейчас 10 часов утра, ресторан пуст, и Келли вызывает Фран к себе в кабинет.

Роль Келли Кинг. У вас изматывающая работа. Супервизия 20 служащих шумного ресторана быстрого питания не оставляет вам времени на планирование. Из-за этого сумасшедшего темпа работы за три месяца у вас не нашлось времени подробно пообщаться с Фран, новой сотрудницей-стажером. Но теперь вы собираетесь воспользоваться возможностью похвалить Фран за ее работу, при этом обратив ее внимание на некоторые проблемы. Во-первых, у Фран длинные волосы и, согласно санитарным нормам, ей положено носить сетку для волос. Три или четыре раза вы замечали, что

она нарушила это правило, и сделали ей замечание. Во-вторых, Фран встречается с Терри, также работающим в ресторане. Разумеется, это не ваше дело, но вы не можете закрывать глаза на то, что молодые люди прилюдно обнимаются и ласкают друг друга. Вы решили продлить испытательный срок для Фран на один месяц и лишь после этого повысить ей зарплату на 0,25 доллара за час работы (в настоящий момент Фран получает 4,75 доллара в час, а обычная прибавка по окончании испытательного срока составляет 0,5 доллара).

Роль Фран Томас. Ваш испытательный срок в ресторане *McDonald's* подходит к концу. Вас немного беспокоит, что ваш руководитель Келли Кинг ни разу за все это время не обсудила с вами вашу работу. Вначале вы очень тревожились, но потом рассудили, что общение с подчиненными — задача самой Келли, и успокоились. Но в последнее время ваше волнение, вызванное полной неясностью вашего положения, усилилось настолько, что вы стали подумывать об уходе с этой работы. Вы не сделали этого исключительно из-за Терри — парня, с которым вы встречаетесь и который тоже работает в вашем ресторане. Терри, как и вы, убежден в том, что Келли груба, невнимательна и не умеет общаться с подчиненными. Однако вы уверены, что все три месяца успешно справлялись со своими обязанностями, вам нравится коллектив и радуют возможности карьерного роста, предоставляемые компанией. От собеседования с Келли вы ожидаете похвалы, признания вас одной из лучших среди стажеров и повышения заработной платы (в данный момент она составляет 4,75 доллара в час). В конце концов, вы вполне добросовестны и энергичны, и единственное, в чем вас может упрекнуть Келли, так это в незначительном нарушении санитарных норм. Пару раз она сделала вам замечание за отсутствие сетки, которую положено носить девушкам с длинными волосами. Вы также помните, что во время самого первого собеседования, три месяца назад, Келли сообщила, что к концу испытательного срока вы можете рассчитывать на повышение заработной платы. И, хотя сумма названа не была, вам известно, что Терри получил прибавку в 0,5 доллара в час.

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 3. Укрощение Барри

Участники. Барри Ирвин и Дан Дуглас.

Описание ситуации. Барри Ирвин — торговый представитель компании *Atlas Metals*, дистрибьютора алюминиевых изделий и труб для аэрокосмической, автомобильной и железнодорожной промышленности. Он занимает эту должность уже несколько лет. В прошлом году объем продаж компании *Atlas Metals* достиг рекордной суммы — 12 миллионов долларов. Непосредственный начальник Барри — менеджер по продажам Дан Дуглас.

Роль Барри Ирвина. В течение восьми месяцев вы старались наладить сотрудничество с компанией *Boeing Aerospace*. Наконец вам представилась реальная возможность добиться своей цели. Из *Boeing* поступил запрос на алюминиевые трубы особой конфигурации; к счастью, *Atlas Metals* выпускает именно такие. Вырисовывавшаяся сделка не была очень крупной, но вы намеревались таким образом проложить путь

к дальнейшему сотрудничеству с *Boeing Aerospace*. Вы дали свое согласие и подписали контракт на сумму 19 300 долларов. Вы не посоветовались с руководством, поскольку торговые представители *Atlas Metals* уполномочены заключать сделки на сумму до 40 000 долларов без оповещения начальства. Загвоздка была в том, что политикой компании запрещено заключать контракты на сумму меньше 20 000 долларов. Вы осознавали, что нарушаете политику компании и что первая сделка с *Boeing Aerospace* окажется убыточной, но посчитали долговременные ее преимущества заслуживающими того (по вашим расчетам, будущие сделки с *Boeing Aerospace* могут приносить 2–3 млн. долл. ежегодно). Чтобы избежать лишних объяснений с начальством, вы решили действовать на свой страх и риск и подписали этот контракт.

В вашем представлении краткосрочная потеря оправдана с точки зрения долгосрочных преимуществ.

Роль Дана Дугласа. Барри Ирвин — один из ваших лучших торговых представителей. Вы цените его за инициативность и целеустремленность. Особенно хорошо ему удается налаживание контактов с новыми заказчиками и расширение сотрудничества со старыми партнерами. Иногда Барри обходил правила, принятые в *Atlas Metals*, но еще ни разу не нарушал их грубо.

Сегодня вы получили финансовый отчет за месяц и обнаружили, что Барри заключил контракт с *Boeing Aerospace* на сумму менее 20 000 долларов, что противоречит политике компании. Вы ничего об этом не знали и сейчас испытываете смешанные чувства. С одной стороны, вам впервые представилась возможность наладить перспективное сотрудничество с *Boeing*. С другой стороны, эта сделка привела к потере вашей компанией 2600 долларов. Торговым представителям позволено самостоятельно заключать контракты на сумму менее 40 000 долларов, но совершение убыточных сделок строго запрещено. Сейчас вам предстоит поговорить об этом с Барри. Вы не хотите подавлять его инициативу, но намерены напомнить ему, что политика компании существует для того, чтобы ей следовали. Вы понимаете, что такого работника, как Барри, найти непросто, но, с другой стороны, президент компании не похвалит вас, если торговые представители начнут грубо попирать политику, когда посчитают это подходящим.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

С точки зрения наблюдателя, оцените навыки предоставления обратной связи двумя другими участниками. Используйте шкалу от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Поясните свои оценки примерами.

Предоставляет обоснование негативной обратной связи. _____

Сосредотачивает внимание на конкретных аспектах, ситуациях и типах поведения адресата обратной связи; избегает общих фраз. _____

Беспристрастно оценивает рабочие вопросы и не переходит на личности. _____

Стремится удостовериться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и полностью осознал ее смысл. _____

Критикует только подконтрольные получателю факторы. _____

Предоставляет обратную связь, учитывая особенности получателя и конкретную ситуацию. _____

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по этой теме и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько успешно вы владеете следующими навыками предоставления обратной связи.

Отметьте галочкой те навыки, над которыми вам нужно поработать.

Я предоставляю обоснование негативной обратной связи. _____

Я сосредотачиваю внимание на конкретных аспектах, ситуациях и типах поведения адресата обратной связи; избегаю общих фраз. _____

Я беспристрастно оцениваю рабочие вопросы и не перехожу на личности. _____

Я стремлюсь удостовериться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и полностью осознал ее смысл. _____

Я критикую только подконтрольные получателю факторы. _____

Я предоставляю обратную связь, учитывая особенности получателя и конкретную ситуацию. _____

Практические вопросы

1. Сравните последствия позитивной и негативной обратной связи. Можно ли назвать их противоположными?
2. На основе информации, представленной в этой главе, подготовьте сообщение на тему того, как родители должны воспитывать детей.
3. Некоторые специальности и должности предусматривают внутреннюю обратную связь, что снижает необходимость предоставлять эту обратную связь самим менеджерам. Приведите примеры таких должностей, а также противоположных, в которых предоставление обратной связи — прерогатива исключительно или преимущественно менеджера.
4. Станете ли вы критиковать друга, манеры которого (стиль одежды, речь, движения и т.п.) считаете некрасивыми, неподходящими и ухудшающими впечатление от его внешнего облика в целом? Если нет, то почему? Если да, то каким образом?

Закрепляющие упражнения

Предлагаем техники, направленные на проработку и закрепление навыков предоставления обратной связи, которые рассматривались в этой главе.

1. В следующий раз, когда друг или родственник успешно справиться с какой-либо задачей, предоставьте ему позитивную обратную связь. Отследите и проанализируйте его реакцию.
2. Предоставьте конструктивную обратную связь человеку — обладателю плохой привычки. Возможно, он намеренно хрустит суставами пальцев, или грызет

ногти, или надувает пузыри из жевательной резинки, или слишком громко разговаривает по телефону, или не пользуется дезодорантом. Обязательно получите обратную связь, чтобы быть уверенным в том, что вас правильно поняли.

3. В приемный день загляните к вашему инструктору в офис и предоставьте ему обратную связь относительно того, как, по вашему мнению, продвигается тренинговая работа.

План действий

1. Какие навыки предоставления обратной связи подчиненным мне хотелось бы улучшить больше всего?
2. Почему? Какие я получу преимущества?
3. Что может мне помешать?
4. Над чем конкретно мне следует поработать? (см., например, раздел "Закрепляющие упражнения").
5. Когда я могу осуществить эти изменения?
6. Как и когда я буду оценивать свои успехи?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Fisher C. Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Investigation //*Journal of Applied Psychology,* — October 1979. — P. 533–540.
2. Mill C. R. Feedback: The Art of Giving and Receiving Help — In: L. Porter and C. R. Mill (eds.). *The Reading Book for Human Relations Training.* — Bethel, ME : NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976, p. 18–19.
3. Komaki J. L., Collins R. L. and Penn P. The Role of Performance Antecedents and Consequences in Work Motivation //*Journal of Applied Psychology.* — June 1982. — P. 334–340; Locke E. A., and Latham G. P. *Goal-Setting: A Motivational Technique That Works!* — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984.
4. Coffey R. E., Cook C. W., and Hunsaker P. L. *Management and Organizational Behavior.* — Burr Ridge, IL : Austin Press/Irwin, 1994.
5. Ilgen D., Fisher C. D. and Taylor M. S. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations //*Journal of Applied Psychology.* —August 1979. — P. 349–371.
6. Bartolome F. Teaching About Whether to Give Negative Feedback //*The Organizational Behavior Teaching Review.* — Vol. 11, Issue 2. — 1986–87). — P. 95–104.
7. Halperin K., Snyder C. R., Shenkel R. J. and Houston B. K. Effect of Source Status and Message Favorability on Acceptance of Personality Feedback //*Journal of Applied Psychology.* — February 1976. — P. 85–88.
8. Coffey R. E., Cook C. W. and Hunsaker P. L. *Management and Organizational Behavior.* — Burr Ridge, IL : Austin Press/Irwin, 1994.
9. Alessandra T., and Hunsaker P. *Communicating at Work.* — New York : Simon & Schuster, 1993, p. 86–90.

10. Mill C. R. Feedback: The Art of Giving and Receiving Help. – In: L. Porter and C. R. Mill (eds.). *The Reading Book for Human Relations Training.* – Bethel, ME : NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976, p. 18–19.
11. Mill C. R. Feedback: The Art of Giving and Receiving Help. – In: L. Porter and C. R. Mill (eds.). *The Reading Book for Human Relations Training.* – Bethel, ME : NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976, p. 18–19.
12. Verderber K. S. and Verderber R. F. *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills,* 4th ed. – Belmont, CA : Wadsworth, 1986.
13. Bourne L. E., Jr. Bunderson and C. V. Effects of Delay of Information Feedback and Length of Post-Feedback Interval on Concept Identification //*Journal of Experimental Psychology.* – January 1963. – P. 1–5.
14. Mill C. R. Feedback: The Art of Giving and Receiving Help. In: L. Porter and C. R. Mill (eds.). *The Reading Book for Human Relations Training.* – Bethel, ME : NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976, p. 18–19.
15. Verderber, Kathleen S., and Rudolph F. Verderber, *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills,* 4th ed. – Belmont, CA. : Wadsworth, 1986.
16. Cummings L. L. Appraisal Purpose and the Nature, Amount, and Frequency of Feedback. – Paper presented at the American Psychological Association meeting : Washington, D.C., September 1976.
17. Bernardin H. J. and Walter C. S., Effects of Rater Training and Diary-Keeping on Psychometric Error in Ratings //*Journal of Applied Psychology.* – February 1977. – P. 64–69.

ГЛАВА 7 ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОИ НАВЫКИ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы тем или иным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать, как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, а не как, по вашему мнению, следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Мои подчиненные:

	Часто	Иногда	Редко
1. Полностью независимы в постановке своих индивидуальных целей.	____	____	____
2. Имеют цели по всем ключевым аспектам эффективности своей работы.	____	____	____
3. Ставят перед собой цели, которые требуют от них определенных усилий и профессионального совершенствования.	____	____	____
4. Принимают активное участие в постановке своих целей.	____	____	____
5. Принимают активное участие в определении стратегий реализации своих целей.	____	____	____
6. Принимают активное участие в определении сроков реализации своих целей.	____	____	____
7. Обладают умениями и навыками, достаточными для достижения поставленных перед ними целей.	____	____	____
8. Обладают достаточными ресурсами (временем, средствами, оборудованием), чтобы достигать поставленных перед ними целей.	____	____	____
9. Получают объективную обратную связь относительно того, насколько успешно они продвигаются к достижению поставленных перед ними целей.	____	____	____
10. Получают достойное вознаграждение за успехи в достижении поставленных перед ними целей (например, премии, повышения в должности).	____	____	____

Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 2, 4, 5, 7, 8 и 9 вы получаете по 3 балла за ответ "часто", по 2 балла за ответ "иногда" и по 1 баллу за ответ "редко". Ответы на вопросы 1, 3, 6 и 10 оцените согласно противоположной шкале.

Найдите общую сумму баллов. Сумма от 26 баллов и выше свидетельствует об успешном владении навыками установления целей. Результат от 21 до 25 баллов говорит о необходимости улучшения этих навыков, а если общая сумма оказалась 20 или меньше баллов, перед вами открывается широкое поле для изменений и совершенствования.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

У исполнителей должно быть четкое представление о том, чего они стремятся достичь в своей работе, чего от них ожидают. На менеджере лежит ответственность за наличие такого представления у подчиненных. Исходя из этого он помогает им устанавливать рабочие цели. Эти два утверждения на первый взгляд кажутся очевидными. Но в действительности развить соответствующее умение не так уж просто.

Важность постановки целей зачастую недооценивается менеджерами. Нередко ее принимают за нечто, само собой разумеющееся [1]. Это большая ошибка. Постановка целей — сложный навык, которым многие менеджеры вовсе не владеют. Но, учитывая алгоритм постановки целей, представленный в этой главе, менеджер может значительно повысить эффективность работы своих подчиненных [2] и получить, например, такие отзывы: "Наконец-то я понял, чего от меня ждут на этой работе".

Характеристики эффективных целей

Эффективные цели должны быть: 1) конкретными; 2) стимулирующими; 3) ограниченными временны*ы*ми рамками; 4) установленными совместно с исполнителем; 5) предполагающими получение обратной связи по мере выполнения работы.

1. **Конкретные.** Цели имеют смысл лишь тогда, когда они достаточно конкретны, чтобы их выполнение можно было контролировать и измерять. Это достигается путем постановки целей в количественных терминах. Гораздо лучше сказать: "Просверлите три новых скважины", чем просто "Просверлите скважины"; "Лимит затрат составляет 10 млн. долларов", чем "Будьте экономны"; "Улучшите продажи на моей территории на 10%", а не "Постарайтесь поднять продажи"; "В этом семестре я постараюсь получить, как минимум, две оценки "отлично" и три "хорошо", чем "Мне надо учиться лучше" [3]. Когда ясен желаемый результат, вероятность достижения цели резко повышается.
2. **Стимулирующие.** Цели, поставленные перед подчиненными, должны требовать от них затрат усилий. Заниженные цели неэффективны. Завышенные опасны тем, что ведут к фрустрации. И те и другие нередко игнорируются исполнителями. Лучшие цели достаточно сложны, но достижимы. Однако имейте в виду: что для одного человека "трудное испытание", для другого может оказаться "совершенно невыполнимым". Это зависит как от профес-

сиональных способностей, так и от индивидуального восприятия. "Высокие цели скорее покажутся достижимыми тому, кто уверен в себе и на своем счету имеет больше достижений, чем неудач" [4].

3. **Ограничены временными рамками.** Не ограниченные временем цели с большой степенью вероятности будут игнорироваться, поскольку не станут восприниматься срочным делом. Поэтому при постановке целей необходимо четко оговаривать сроки их выполнения [5]. Сравните два утверждения: "Я собираюсь закончить программу обучения банковскому менеджменту, получив, как минимум, 85 баллов" и "Я собираюсь закончить программу обучения банковскому менеджменту, получив к 1 февраля будущего года, как минимум, 85 баллов". Вторая цель гораздо удачнее, поскольку имеет четко определенный срок достижения.
4. **Установленные совместно с исполнителем.** Цели для сотрудников могут устанавливаться двумя способами: определяться единолично менеджерами или согласовываться с каждым из исполнителей. Согласно результатам исследований, в которых сравнивались определяемые совместно и "сверху" цели, не было выявлено существенных закономерностей [6]. Когда трудность целей остается неизменной, успешность в достижении обоих видов примерно одинакова [7]. Однако при совместно определяемых целях повышается стремление исполнителей ставить перед собой еще более сложные задачи, устанавливать более сложные цели [8]. Кроме того, работники охотнее принимают совместно определенные цели, что повышает вероятность успешного их выполнения [9]. Поэтому, хотя цели, определяемые для исполнителей "сверху", могут достигаться столь же успешно, как и совместно установленные, сотрудничество в определении целей ведет к тому, что исполнители ставят перед собой более честолюбивые цели и решительнее настроены достичь их. Привлекая исполнителей к обсуждению и постановке целей, вы значительно оптимизируете этот процесс и предотвращаете появление неясности и несогласия исполнителей работать в заданном им направлении.
5. **Предполагающие получение обратной связи по мере выполнения работы.** Благодаря обратной связи исполнители узнают, в верном ли направлении они продвигаются и достаточно ли прилагают усилий для достижения поставленных перед ними целей или необходимо что-то изменить (в последнем случае им следует предоставить рекомендации относительно повышения эффективности работы). Кроме того, обратная связь побуждает работников повышать последующие цели. В идеале обратная связь в процессе достижения целей должна быть внутренней, а не предоставляться со стороны [10]. Когда исполнитель способен отслеживать свой прогресс, обратная связь менее навязчива и не воспринимается как составная часть системы управленческого контроля.

Алгоритм постановки целей

Процесс постановки эффективных целей состоит из семи шагов [11].

1. **Определите главную цель и задачи, которые необходимо выполнить.** Процесс постановки целей начинается в момент, когда вы определяете, чего хотите добиться от своих исполнителей. Лучший источник, из которого вы можете

получить соответствующую информацию, — это доступные вам отзывы о работе ваших подчиненных, позволяющие прояснить все нюансы, связанные с особенностями каждого из предполагаемых исполнителей нового проекта.

2. **Определите, как будете оценивать продвижение подчиненных на пути к достижению целей.** Определив задачи каждого из ваших сотрудников, продумайте систему оценивания их работы. Чаще всего результаты оцениваются в физических единицах (количество единиц продукции или допущенных ошибок), в единицах времени (крайние сроки выполнения работ, распорядок работы) или денежных единицах (прибыль, затраты, продажи). Во многих видах деятельности внедрение валидной системы оценивания — задача сложная или даже невыполнимая. Например, многовекторная работа менеджеров высшего звена зачастую вовсе не поддается объективному оцениванию. Непросто выделить индивидуальный вклад в работу каждого участника одной большой команды, но в большинстве случаев это возможно. Следует определить сферу влияния каждого исполнителя и параметры выполнения части работы, которые будут способствовать достижению общей цели. Работу менеджеров высшего звена можно оценивать по таким критериям, как "внимателен к нуждам подчиненных", или "разъясняет сотрудникам все нововведения", или "всегда подготавливает план работы на следующий месяц к концу предыдущего".
3. **Определите стандарт в достижении целей,** или ожидаемую эффективность работы. На предыдущем шаге вы могли определить, что один из критериев, по которым можно судить о качестве работы продавца, — это количество возвратов товара. На данном шаге вам следует определить уровень допустимых издержек; например, позволительны ежемесячные возвраты товара на сумму менее 1% от общей суммы продаж. Правильно определенный стандарт сделает цель конкретной, но достаточно сложной для исполнителей.
4. **Определите временные рамки достижения целей.** Установив уровень выполнения работ, определите крайние сроки. Обычно временной диапазон более широк для работников высшего управленческого звена. Непосредственным исполнителям на достижение целей может выделяться от одного дня до нескольких месяцев. Менеджерам среднего уровня приходится решать задачи на протяжении от 3 месяцев до одного года. Сроки достижения поставленной цели для топ-менеджеров — от двух-трех до пяти лет.

   Определение дедлайн для каждой из поставленных целей исключает неопределенность и двусмысленность, но не следует делать этого необдуманно. Дело в том, что люди уделяют особое внимание тому периоду времени, к которому "привязаны" их цели. Если заданы цели на один день, внимание будет сосредоточено именно на этом временном интервале. Если цели определены на квартал, внимание будет распределено на три месяца. Из сказанного можно сделать два вывода. Во-первых, перефразируя один из законов Паркинсона, на достижение цели следует затратить все возможное время. Позвольте исполнителям выполнять недельную работу в течение месяца, и они охотно используют эту возможность. Во-вторых, из-за избытка внимания к краткосрочным целям страдают долгосрочные. Когда "горят" краткосрочные цели, работники готовы

делать все от них зависящее, чтобы добиться немедленного результата, даже в ущерб достижению долгосрочных целей.

5. **Определите приоритет целей.** Когда вы ставите перед исполнителем две или более цели, важно задать их приоритет. Цель данного шага — побудить работников затрачивать на достижение каждой цели столько усилий и времени, сколько соответствует ее важности.
6. **Оцените важность и сложность поставленных целей.** Не следует искушать исполнителей возможностью выбирать более легкие цели, чтобы скорее добиться успеха. Разумеется, это преувеличение, но не позволяйте никому из своих подчиненных заявить: "Моей целью было ничегонеделание, и я в этом преуспел!". В процессе постановки целей следует учитывать их сложность для конкретных исполнителей и убедиться в том, что последние готовы прежде всего обратиться к выполнению наиболее актуальных для компании задач.

   Учет важности и сложности каждой из целей позволит менеджеру точнее оценивать работу исполнителей, а последних воодушевит на постоянное повышение планки в работе. Необходимо учитывать, что исполнители, которые перевыполняют легкие задачи, в целом добиваются меньшего, чем те, которые добиваются лишь частичного выполнения очень трудных целей. Аналогично: работника, который берется лишь за низкоприоритетные задачи, следует ценить меньше, чем того, который стремиться достичь приоритетных для компании целей.
7. **Определите координационные требования.** Зависит ли достижение цели от сотрудничества группы исполнителей? Если да, то следует учесть возможность развития конфликта и недоразумений. Планируя совместную деятельность исполнителей, важно скоординировать действия всех участников процесса. Отказ от постановки индивидуальных целей или неумение выполнить это ведет к конкуренции, отказу от ответственности и несогласованности усилий.

Преданность достижению поставленных целей

Само по себе наличие целей не гарантирует, что исполнители приложат все усилия для их достижения. Однако ряд действий менеджера может мотивировать работников к тому, чтобы стать преданными своим целям [12].

1. **Оказывайте поддержку.** Менеджеру следует создать в организации атмосферу поддержки, в которой цели служат механизмом взаимодействия с исполнителями, а не средством их запугивания. Вы можете продемонстрировать свою поддержку, помогая работникам выбирать достаточно сложные, но выполнимые цели и устранять препятствия к их выполнению. Например, это означает, что менеджер уверен в наличии у исполнителей необходимого оборудования, средств, времени и других ресурсов, требующихся для решения поставленных перед ними задач.
2. **Привлекайте исполнителей к постановке целей.** Участие работников в постановке целей — залог их согласия брать на себя обязательства и стремиться к достижению результатов. Однако избегайте мнимого привлечения исполни-

телей. Дайте им понять, что вы действительно заинтересованы в их вкладе. Подход, в котором менеджер единолично решает все вопросы, не принесет желаемого результата. Не считайте исполнителей глупцами. Если менеджер пытается кооптировать их, притворяясь, что ожидает их участия, но на самом деле навязывая им конкретные цели, задавая уровни исполнения и устанавливая сроки выполнения работ, исполнители воспримут это так, как оно и есть: определение целей "сверху".

3. **Учитывайте возможности своих подчиненных.** Каждый человек индивидуален, в том числе индивидуальны его профессиональные навыки и возможности. Когда цели ранжируются по сложности и определяются в соответствии с индивидуальными особенностями исполнителей, последние воспримут их как понятные, реалистичные, допустимые и достижимые. Если возможности человека не позволяют ему достигнуть даже начальных из поставленных перед ним целей, это говорит о необходимости дальнейшего обучения.
4. **Поощряйте успехи.** Есть старинная поговорка: "То, что стоит делать, стоит делать за деньги". Награждение исполнителей денежными премиями, повышением в должности, признанием, дополнительными выходными днями и т.п. в соответствии с достигнутым успехом — это мощный способ повысить их заинтересованность в дальнейшей работе.
5. **Проясняйте ожидания.** Совместное определение целей предполагает сходные ожидания у менеджера и исполнителя [13]. Когда ожидания какой-либо из сторон не удовлетворяются, взаимоотношения ухудшаются; их разрушают изнутри негативные эмоции, злость, обида и недоверие. Работник, который подозревает, что его обвели вокруг пальца, не способен выполнять работу эффективно. В компании, где руководство не желает удовлетворять ожидания рядовых работников или просто над этим не задумывается, недостижима командная продуктивность [14]. Чтобы эффективно управлять качеством выполнения любых работ, предусматривающих взаимодействие исполнителей, следует учитывать ожидания каждого работника. Типы этих ожиданий представлены на рис. 7.1.

Ожидаемые результаты (не методы) определяют, что и когда должно быть сделано.

Указания определяют параметры (принципы, политику и т.д.), с помощью которых должны быть достигнуты результаты.

Ресурсы определяют человеческий, финансовый, технический и организационный факторы достижения желаемых результатов.

Ответственность определяет стандарты эффективности работы и параметры оценки.

Последствия определяют, что произойдет в результате оценки.

Рис. 7.1. Пять факторов достижения согласия при выполнении совместных проектов [15]

Взаимопонимание, достигнутое по данным пяти аспектам, обеспечивает общее видение ожидаемых результатов совместной деятельности и диктует стандарты, с помощью которых исполнители могут отслеживать индивидуальные достижения. Таким образом, менеджерам не следует стараться контролировать подчиненных. Более эффективный путь — добиться их согласия и точного понимания предъявляемых требований. При этом задача менеджера сводится к тому, чтобы способствовать сотрудничеству между исполнителями. Работники могут принимать на себя ответственность и самостоятельно оценивать результаты своей работы. Во многих случаях именно исполнитель интуитивно понимает, как улучшить текущее положение дел. Таким образом, проницательность и вовлеченность в рабочий процесс непосредственных исполнителей куда важнее и эффективнее постоянного контроля со стороны менеджеров [16].

ТЕСТ

Прочитайте утверждения и определите, истинны они или ложны. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим темам этой главы и повторите их.

Обведите правильные ответы.

Да **Нет** 1. Конкретные цели снижают неопределенность относительно того, чего ожидают от исполнителя.

Да **Нет** 2. Цели необходимо устанавливать чуть выше того уровня, которого реально можно достичь, чтобы повысить мотивацию исполнителя.

Да **Нет** 3. Исполнителю с высшим образованием трудные цели скорее покажутся стимулирующими, а не недостижимыми.

Да **Нет** 4. Совместная постановка целей снижает готовность исполнителя приложить все усилия, чтобы достичь их.

Да **Нет** 5. В процессе достижения целей наиболее эффективна внутренняя обратная связь.

Да **Нет** 6. Любые рабочие обязанности могут быть измерены количественно и использованы в процессе постановки целей.

Да **Нет** 7. При постановке целей краткосрочные цели имеют преимущество над долгосрочными.

Да **Нет** 8. Небольшое продвижение на пути к сложной цели всегда должно оцениваться выше, чем полное достижение легкой цели.

Да **Нет** 9. Менеджеры могут способствовать достижению целей работниками.

Да **Нет** 10. Исполнители усерднее работают над достижением целей, если их успехи достойно поощряются и вознаграждаются.

Ответы: 1. Да; 2. Нет; 3. Нет; 4. Нет; 5. Да; 6. Нет; 7. Нет; 8. Нет; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая навыки постановки целей, как свои собственные, так и других людей, обратите внимание на типы поведения, описанные ниже.

Менеджер, успешно устанавливающий цели, поступает следующим образом:

- определяет ключевые задачи для каждого из исполнителей;
- устанавливает конкретные и стимулирующие цели по каждой из задач;
- четко оговаривает крайние сроки достижения каждой из целей;
- позволяет своим подчиненным активно участвовать в процессе постановки целей;
- определяет более и менее приоритетные цели;
- оценивает цели согласно их сложности и важности;
- отлаживает механизм обратной связи для оценки прогресса на пути к достижению целей;
- поощряет исполнителей в соответствии с их успехами на пути к достижению целей.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Постановка целей в Государственном банке шт. Вермонт

Действующие лица. Робин Гордон и Луи Миллан.

Цели. Предоставить участникам ролевой игры возможность участвовать в процессе постановки реальных, поддающихся контролю и оценке целей, а остальным студентам — понаблюдать за применением навыков, описанных в этой главе.

Описание ситуации. Келли Фрам только что повысили в должности и теперь она является менеджером по операциям в одном из крупнейших подразделений Государственного банка шт. Вермонт. В ее подчинении три супервизора, которые отчитываются непосредственно перед ней, и 35 кассиров. Один из супервизоров ответственен за 15 кассиров, а два других отвечают за взаимоотношения с клиентами и компьютерное обеспечение. Келли отчитывается перед главным менеджером, который, в свою очередь, непосредственно подчинен президенту банка.

Келли предложила всем троим супервизорам установить цели — как для самих себя, так и для подчиненных. Чтобы начать процесс постановки целей, один из супервизоров, Роберт Гордон, ответственный за кассиров, провел совещание с главным кассиром Луи Милланом.

Роль Робина Гордона. Ваша задача — установить цели для Луи Миллана. Эти цели могут включать: внимательность к клиентам, обходительность по отношению к ним, поддержание порядка в кассах, посещение тренингов для совершенствования рабочих навыков. В прошлом перед кассирами ставили такие цели: 1) приветствовать клиентов с улыбкой, поддерживать с ними зрительный контакт, называть их по именам; 2) осуществлять перекрестные продажи[1]; 3) выполнять все регулярные транзакции в течение 90 секунд; 4) благодарить каждого клиента за сотрудничество. Вы убежденный сторонник сотрудничества в принятии решений и ожидаете от Луи активного участия, поскольку он самый опытный кассир в банке.

Роль Луи Миллана. Вы — главный кассир Государственного банка шт. Вермонт. Сегодня вы собираетесь на совещание с вашим супевизором Робином, где вам предстоит уточнить цели работы банковских кассиров. Вы стремитесь убедиться в том, правильно ли понимаете свои рабочие обязанности, так как служите примером для менее опытных кассиров. Но, как самый опытный кассир в банке, вы намерены добиваться, чтобы ваши собственные пожелания были учтены. По сути, в процессе постановки целей для кассиров вам следует сыграть роль эксперта.

Роль наблюдателей. Во время подготовки участников к ролевой игре просмотрите поведенческую контрольную таблицу и подумайте, как бы вы действовали в роли Робина. Наблюдая за проведением ролевой игры, оцените навыки постановки целей, которые продемонстрирует Робин Гордон, с помощью бланка подведения итогов. Не забывайте указывать конкретные примеры удачного поведения и просчетов.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 5 минут).

---

[1] *Перекрестная продажа, или кросс-продажа — метод торговли, при котором покупателю, приобретающему какой-либо товар, предлагается купить также другой товар (услугу).* — Примеч. ред.

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки Робина Гордона в постановке целей по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Обоснуйте свои выводы.

Определяет ключевые задачи исполнителей. _____

Устанавливает конкретные и достаточно сложные, но достижимые цели. _____

Четко оговаривает крайние сроки достижения целей. _____

Привлекает подчиненных к участию в процессе постановки целей. _____

Определяет более и менее приоритетные цели. _____

Оценивает сложность и важность целей. _____

Определяет процесс получения обратной связи. _____

Поощряет подчиненных в соответствии с их успехами в достижении целей. _____

'РУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Участники тренинга разделяются на группы по три человека и, меняясь ролями, проводят три ролевые игры. Наблюдатели оценивают навыки постановки целей участников, пользуясь бланком подведения итогов.

Упражнение 1. Цели на испытательный срок [17]

Участники. Терри Донахью и Крис Эспо.

Описание ситуации. Терри Донахью работает супервизором в организации, осуществляющей надзор за условно осужденными. Крис Эспо принят на работу на должность инспектора по делам несовершеннолетних. Далее приведена должностная инструкция инспектора по делам несовершеннолетних и фрагмент резюме Криса Эспо. По сценарию ролевой игры Терри и Крис должны определить цели для Криса на текущий год.

ИНСПЕКТОР ПО ДЕЛАМ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ

Инспектор по делам несовершеннолетних контролирует 60 условно осужденных несовершеннолетних преступников. Еженедельные встречи с ними проходят по расписанию, устанавливаемому администратором.

Задачи

- Еженедельные встречи с условно осужденными несовершеннолетними преступниками с целью оценки их текущего поведения.
  а) Необходимо строго придерживаться определенных правил и распоряжений.
  б) В трудных случаях следует привлекать супервизора.
- Составление докладов о личностях и обстоятельствах жизни подсудимых.
  а) В среднем — пять докладов в неделю.
  б) Оценивает и утверждает доклады супервизор.

ПРАВИЛА

- Всех условно осужденных несовершеннолетних преступников следует посещать еженедельно. Тех из них, в отношении которых возникает подозрение в продолжении криминальной деятельности и уклонении от исправительных работ, следует направлять к супервизору.
- Доклады должны быть конкретными и подробными, как того требуют судьи.
- Необходимо предоставлять такие рекомендации, чтобы судья мог одобрить как минимум 75%.

ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И ТРЕБУЕМЫЕ УМЕНИЯ

- Знание мотивов совершения преступлений несовершеннолетними.
- Навыки консультирования условно осужденных преступников.
- Умение составлять четкие и лаконичные доклады.
- Знание основ назначения наказаний.
- Знание законов, касающихся условных наказаний.

РЕЗЮМЕ КРИСА ЭСПО

- Имеет степень бакалавра в области бизнес-администрирования, полученную в государственном университете.
- Опыт организации программ отдыха для условно осужденных несовершеннолетних в "домах на полпути"[1].
- Средний балл при учебе в колледже — 3,5.
- Капитан команды по гольфу и двухлетний призер чемпионатов по гольфу среди любителей.

Роль Терри Донахью. Вы очень довольны поступлением на работу Криса, поскольку ваши сотрудники перегружены работой. Вы надеетесь, что Крис быстро вольется в коллектив и проявит все свои способности. Вас немного беспокоит тот факт, что образование Криса не имеет отношения к правовой деятельности и возможно, ему придется пройти несколько дополнительных курсов и тренингов. Кроме того, в вашем маленьком городке Крис хорошо известен как чемпион по гольфу. Сейчас вы намерены установить для Криса такие цели, которые способствовали бы его профессиональному росту.

Роль Криса Эспо. Вы счастливы получить эту работу, потому что вам очень нравится работать с детьми и подростками. Да, вам не просто было отказаться от профессиональных занятий гольфом. Сыграло свою роль то, что два года назад вы женились и недавно у вас родился маленький ребенок — теперь приходится содержать семью. Однако вы надеетесь продолжить занятия гольфом в качестве любителя.

Роль наблюдателей. Просмотрите бланк подведения итогов и определите, каким образом вы определяли бы цели на месте участников упражнения. Во время ролевой игры оценивайте навыки постановки целей Терри Донахью, а потом, выслушав его самоотчет, предоставьте ему обратную связь — расскажите об отмеченных вами удачных ходах, а затем — об упущениях.

Общее время. 35 минут (постановка ключевых задач и составление списка более и менее приоритетных целей — 10 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 5 минут).

---

[1] *"Дом на полпути" — учреждение для реабилитации отбывших наказание заключенных, вылечившихся наркоманов, алкоголиков, психически больных.* — Примеч. ред.

Упражнение 2. Цели нового преподавателя

Участники. Ли Дэвис и Жан Ривз.

Описание ситуации. Сейчас начало первого, осеннего, семестра в вашем колледже. Ли Дэвис недавно получил докторскую степень в престижном университете на восточном побережье и приглашение на работу преподавателем факультета психологии. Ли специализируется на социальной психологии, и его диссертация касается особенностей принятия групповых решений. Декан факультета Жан Ривз пригласил Ли к себе, чтобы обсудить его планы на будущее.

Далее приведена выдержка из объявления, которое публиковалось в профильных психологических журналах, касающиеся должности Ли. В ней перечислены рабочие обязанности преподавателя факультета, которые следует учитывать при постановке целей.

Открыт конкурс на замещение вакантной должности

младшего ассистента профессора психологии. Желательна степень доктора психологии. Опыт преподавания основ психологии, социальной психологии, организационной психологии.

Рабочая нагрузка: три курса в семестр. Заинтересованность в проведении научных исследований и публикации работ. Активное участие в деятельности профессиональных ассоциаций приветствуется.

Обращаться к д-ру Жану Ривзу.

Роль Жана Ривза. Как глава факультета, вы совершенно убеждены в том, что каждый член профессорско-преподавательского состава должен иметь четко определенные цели для каждой сферы ответственности. Это особенно справедливо в отношении младших преподавателей, которые бывают столь озабочены подготовкой к лекциям, что забывают об участии в научной работе и публикациях. Вы стремитесь внушить новым сотрудникам факультета мысль о том, что мало быть отличным преподавателем. Нужно проводить научные исследования и публиковать статьи в профильных изданиях, укрепляя тем самым авторитет и престижную репутацию факультета психологии и университета в целом.

Роль Ли Дэвиса. Вы стремитесь сделать карьеру как преподаватель и ученый. Как и большинство других начинающих преподавателей, вы уделяете первоочередное внимание подготовке к лекциям и сбору материалов для последующих публикаций. Несколько статей вы намерены подготовить на основе своей диссертации, а в будущем планируете организовать и провести несколько новых исследований. Вам известно, что в этом университете культивируется принцип "публикуйся или погибни".

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 5 минут).

Упражнение 3. Цели тренера

Действующие лица. Р. Дж. Симпсон (спортивный директор государственного колледжа) и Пэт Белл (новый тренер женской баскетбольной команды в государственном колледже).

Описание ситуации. Р. Дж. Симпсон пригласил Пэт Белл на должность тренера женской баскетбольной команды с окладом 85 000 долларов в год. Пэт приняла предложение и теперь ей предстоит заменить предыдущего тренера, на счету которой 20 побед и 42 поражения за три года. Прежде Пэт работала тренером женской баскетбольной команды в профессиональном колледже. В 92% игр ее команда добилась выигрыша и, кроме того, победила в двух национальных чемпионатах среди команд профессиональных колледжей.

В государственном колледже обучается 12 тысяч студентов. На протяжении последних трех лет женская баскетбольная команда колледжа не занимала выше шестого места в студенческой лиге и никогда не участвовала в турнирах межсезонья. В среднем на игру команды на домашней площадке колледжа, вмещающей 9 тысяч зрителей, приходят посмотреть 1,5 тысяч поклонников. Программа женского баскетбола, бюджет которой в прошлом году составил 250 тыс. долларов, была ответственна за потерю 60 тыс. долларов всей атлетической программой колледжа.

На предстоящем собрании нужно будет установить цели для программы женского баскетбола на следующий год. Эти цели будут использованы для оценки эффективности работы Пэт и выдачи ей премии, предоставленной выпускниками колледжа и спонсорами, размер которой может достигнуть 20 тыс. долларов в год.

Роль Р. Дж. Симпсона. Вы очень довольны тем, что приняли на работу Пэт Белл, хорошо зарекомендовавшего себя тренера. При критическом после прошлогодних поражений женской баскетбольной команды положении дел вам крайне необходимо улучшить результаты. Вы намерены поставить перед Пэт четкие цели, убедиться в том, что у нее достаточно мотивации для их достижения и вы с Пэт одинаково представляете себе ее задачи в должности тренера женской баскетбольной команды.

Роль Пэт Белл. Вы чувствуете, что оказались в нужном месте в нужное время. В последние два года вы тренировали женскую баскетбольную команду профессионального колледжа, и во многом благодаря вам команда добились выдающихся успехов. На предыдущей должности вы чувствовали себя абсолютно свободно и имели возможность поступать по своему усмотрению. Если здесь вам разрешат отбирать игроков и предоставят полную свободу действий, вам наверняка удастся улучшить результаты вверенной вам команды (и продвинуться в карьере). Вы уверены в своем опыте, способностях и думаете, что окажетесь полезной команде и колледжу. Все, что вам необходимо, — поскорее начать действовать.

Общее время. 30 минут (постановка ключевых задач и составление списка более и менее приоритетных целей — 5 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 5 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки постановки целей ваших товарищей, которые участвовали в описанных выше упражнениях, по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Обоснуйте свои выводы.

Определяет ключевые задачи исполнителей. _____

Устанавливает конкретные и достаточно сложные, но достижимые цели. _____

Четко оговаривает крайние сроки достижения целей. _____

Привлекает подчиненных к участию в процессе постановки целей. _____

Определяет более и менее приоритетные цели. _____

Оценивает сложность и важность целей. _____

Определяет процесс получения обратной связи. _____

Поощряет подчиненных в соответствии с их успехами в достижении целей. _____

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свое участие в ролевых играх и мнения о вашем поведении, высказанные другими студентами. Затем оцените свое владение каждым из ключевых навыков постановки целей. Отметьте галочкой те типы поведения, которые вам необходимо усовершенствовать.

Я определяю ключевые задачи исполнителей. _____

Я устанавливаю конкретные и достаточно сложные, но достижимые цели. _____

Я четко оговариваю крайние сроки достижения целей. _____

Я привлекаю подчиненных к участию в процессе постановки целей. _____

Я определяю более и менее приоритетные цели. _____

Я оцениваю сложность и важность целей. _____

Я определяю процесс получения обратной связи. _____

Я поощряю подчиненных в соответствии с их успехами в достижении целей. _____

Практические вопросы

1. Предполагает ли процесс постановки целей упор на достижение краткосрочных результатов в ущерб долговременной эффективности?
2. Каковы принципы определения целей для исполнителей с множеством обязанностей и целей работы, многие из которых противоречивы?
3. Какие организационные факторы могут снизить эффективность процесса постановки целей? Опишите пути их преодоления.
4. Поясните, какими должны быть действия инструктора по отработке навыков постановки целей с участниками тренинга?

Закрепляющие упражнения

Предлагаем несколько идей для отработки и закрепления навыков постановки целей.

1. Чего вы хотели бы достичь в ближайшие пять лет? Сформулируйте три цели. Не забывайте, они должны быть конкретными, сложными, но достижимыми и поддающимися контролю. Поделитесь своими целями с другими студентами и получите от них обратную связь.
2. Установите для себя четкие, довольно сложные, но вполне достижимые цели на этот курс (тренинг) и на другие программы обучения, которые вы проходите.
3. Установите десять личных и учебных целей, которых вы хотите достигнуть к концу этого года. Определите более и менее приоритетные цели и оцените их сложность.

План действий

1. Какие навыки постановки целей мне хотелось бы улучшить больше всего?

2. Почему? Какие я получу преимущества?

3. Что может мне помешать?

4. Над чем конкретно мне следует поработать? (см., например, раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я могу осуществить эти изменения?

6. Как и когда я буду оценивать свои успехи?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Latham G. P. and Locke E. A. Goal Setting – A Motivational Technique That Works // *Organizational Dynamics.* – Autumn 1979. – P. 68–80.
2. Locke E. A., Shaw K. N., Saari L. M. and Latham G. P. Goal Setting and Task Performance: 1969–980 // *Psychological Bulletin.* – July 1981.– P. 125–152.
3. Locke E. A. and Latham G. P. *Goal-Setting: A Motivational Technique That Works!* – Englewood Cliffs, NT : Prentice Hall, 1984.
4. Latham G. P. and Yukl G. A. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations // *Academy of Management Journal.* – December 1975. – P. 824–845.
5. Latham, Gary P., and Edwin A. Locke. Goal Setting–A Motivational Technique That Works // *Organizational Dynamics.* –Autumn 1979. – P. 68–80.
6. Latham G. P. and Saari L. M. The Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals // *Academy of Management Journal.* – March 1979a. – P. 163–168.
7. Latham, Gary P., and Gary A. Yukl. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations // *Academy of Management Journal.* – December 1975).P. 824–845.
8. Latham G. P., Mitchell T. R. and Dossett D. L. Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance // *Journal of Applied Psychology.* – April 1978. – P. 163–171.
9. Locke E. A. and Schweiger D. M. Participation in Decision Making: One More Look – In: B. M. Staw, ed. *Research in Organizational Behavior.* Vol. 1. – Greenwich, CT : JAI Press, 1979, p. 265–339.
10. Ivancevich J. M. and McMahon J.T. The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment // *Academy of Management Journal.* – June 1982. – P. 359–372.
11. Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. *Goal-Setting: A Motivational Technique That Works!* – (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984.
12. Latham, Gary P., and Edwin A. Locke. Goal Setting–A Motivational Technique That Works // *Organizational Dynamics.* – Autumn 1979. P. 68–80.
13. Rousseau D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.* – Newbury Park, CA : Sage, 1995.
14. Osland J. S., Kolb D. A. and Rubin I. M. *Organizational Behavior: An Experiential Approach,* 7th ed. – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 11–26.
15. Covey S. R. *The 7 Habits of Highly Effective People.* – New York : Simon & Schuster, 1990, p. 194–195.
16. Ibid.
17. Adapted from Klingner D. E. When the Traditional Job Description Is Not Enough. Reprinted with the permission of *Personnel Journal,* Inc. – Costa Mesa, CA (all rights reserved), 1979.

ГЛАВА

8 НАСТАВНИЧЕСТВО, КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И МЕНТОРСТВО

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ПОДЧИНЕННЫХ

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы указанным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Обведите правильный ответ.

____	1. Объясняю подчиненным, как им следует выполнять свою работу.	Да	Нет
____	2. Не тороплюсь с осуждением и оцениванием работы сотрудников.	Да	Нет
____	3. Стараюсь быть для подчиненных образцом для подражания.	Да	Нет
____	4. Помогаю подчиненным в долгосрочном планировании карьеры.	Да	Нет
____	5. В общении с подчиненными придерживаюсь стиля сотрудничества.	Да	Нет
____	6. Применяю навыки активного слушания.	Да	Нет
____	7. Проявляю уважение к личности каждого сотрудника.	Да	Нет
____	8. Стремлюсь к тому, чтобы работа подчиненных соответствовала хотя бы минимальному приемлемому стандарту.	Да	Нет
____	9. Не приемлю ошибок со стороны подчиненных.	Да	Нет
____	10. Делегирую ответственность за качество выполнения задания его непосредственному исполнителю.	Да	Нет
____	11. По возможности стараюсь помогать подчиненным в выполнении работы, а не обучать их, поскольку это более требует меньше времени.	Да	Нет
____	12. Сохраняю свои отчеты и записи, касающиеся обратной связи, чтобы использовать их при ежегодной оценке результатов работы сотрудника.	Да	Нет

___ 13.	Проявляю гибкость в помощи подчиненному и исхожу из особенностей конкретной ситуации.	Да	Нет
___ 14.	Тепло, по-дружески поддерживаю каждого подчиненного, утверждая безусловную ценность его личности, вне зависимости от текущих проблем.	Да	Нет
___ 15.	Считаю ошибки подчиненных возможностью дальнейшего их обучения.	Да	Нет

Оценка и интерпретация

С помощью приведенного ключа подсчитайте количество правильных ответов. 1. Нет; 2. Да; 3. Да; 4. Нет; 5. Да; 6. Да; 7. Да; 8. Нет; 9. Нет; 10. Нет; 11. Нет; 12. Нет; 13. Да; 14. Да; 15. Да.

Количество правильных ответов _____

Сумма от 12 баллов и выше свидетельствует о том, что вы умеете поддерживать подчиненных и стимулировать их профессиональное развитие.

Сумма от 8 до 11 баллов говорит о том, что соответствующие навыки требуют отработки.

Сумма 7 балов и ниже означает, что вам следует основательно потрудиться над своими навыками оказания помощи подчиненным.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Содействие подчиненным в их профессиональном развитии и обучении — важнейший аспект работы менеджера. Такой подход к персоналу выгоден как для работников, так и для самого менеджера и организации в целом. Во-первых, осведомленные, умелые и компетентные исполнители значительно облегчают работу менеджера, который может без опасений и беспокойства делегировать им значительную долю своих обязанностей. Во-вторых, содействуя другим людям в решении их личных проблем и профессиональном росте и развитии, вы мотивируете их к достижению лучших результатов в работе.

Перед тем как перейти к обсуждению конкретных алгоритмов и практических навыков содействия развитию и обучению подчиненных, необходимо отметить, что менеджеру не следует брать на себя *все* виды помощи подчиненным. В большинстве команд формируются дружественные связи, в которых более опытные оказывают новичкам неформальную помощь, поддержку и содействие в решении проблем. В некоторых организациях такие дружественные системы преобразуются в программы *менторства*, главная функция которых состоит в передаче опыта от более старших и опытных сотрудников молодым кадрам. Роль менторов заключается в том, чтобы быть для новичков как наставниками, так и консультантами и сопровождать их на пути к повышению эффективности своей работы.

ОКАЗАНИЕ ПОМОЩИ ПОДЧИНЕННЫМ

Эта глава посвящена навыкам оказания помощи подчиненным и содействия им в личностном и профессиональном развитии. Мы коснемся наставничества — механизма помощи сотрудникам повысить эффективность своей работы, и менторства, направленного на долгосрочное становление их карьеры.

Наставничество подобно, но не тождественно консультированию. У этих процессов одна цель: повысить эффективность работы персонала. Однако *наставничество* в большей степени относится к формированию профессиональных навыков, в то время как *консультирование* направлено на решение личных проблем. Когда кадры необходимо обучить определенным навыкам или выполнению своих должностных обязанностей, следует прибегнуть к наставничеству. Например, если кто-либо, кому согласно должности положено проводить совещания, не справляется с этой обязанностью, его следует обучить этому, позволить попрактиковаться и предоставить ему обратную связь. При возникновении же эмоциональной проблемы или конфликта между сотрудниками требуется консультирование.

И в наставничестве, и в консультировании применяется один и тот же процесс решения проблем: слушание и развитие понимания, идентификация проблемы, выявление ее возможных решений, составление плана действий и его реализация. И наставничество, и консультирование также требуют наличия ряда поведенческих навыков: установление атмосферы поддержки, активное слушание, отказ от обвиняющей позиции и осуждения, совместное решение проблем и обучение подчиненных соответствующим навыкам (чтобы они были способны самостоятельно справляться со своими трудностями), а не просто решение за них проблем без их участия.

Далее описаны действия, которые помогут вам более эффективно применить данные навыки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКА ПРОБЛЕМЫ

Как эффективнее всего помочь подчиненным, не справляющимся со своими обязанностями? В первую очередь это зависит от причины проблемы. Одни проблемы возникают по вине исполнителей и могут быть устранены их силами, другие являются объективными и не могут быть устранены. Приводим несколько вопросов, ответы на которые помогут вам в каждом конкретном случае определить, как лучше всего помочь подчиненным [1].

1. Осознает ли исполнитель, что он не справляется со своими обязанностями? Если нет, вы можете начать с предоставления ему обратной связи.
2. Не лежат ли корни возникшей проблемы в том, что исполнители не вполне понимают, чего вы от них ожидаете? Если да, предоставьте им четкие разъяснения. Также повторите материал главы 7, посвященной постановке целей.
3. Препятствуют ли успешной работе исполнителей внешние, не зависящие от них факторы? Если да, подумайте над тем, как их устранить.

4. Достаточно ли у работника умений и навыков, необходимых для успешного выполнения задания или работы над проектом? Если нет, займитесь наставничеством или обучите его.
5. Возникли ли негативные последствия казалось бы удовлетворительной работы подчиненных? Если да, подумайте над тем, почему они возникли и как их устранить.
6. Не было ли случаев того, что низка эффективность получала щедрое вознаграждение? Подумайте над причинами этого несоответствия и устраните позитивное подкрепление.

Блок 8.1. План проведения эффективных сессий менторства, наставничества или консультирования [2]

Перед проведением сессии:

- получите как можно более полное представление о текущей ситуации;
- определите наиболее целесообразный способ помощи подчиненному;
- постарайтесь предугадать возможную реакцию исполнителя и его эмоциональные переживания, вызванные вашим намерением помочь ему;
- подумайте над тем, как лучше всего построить разговор с человеком, которому вы оказываете помощь.

Во время проведения сессии:

- обсудите цель сессии;
- позаботьтесь о том, чтобы подчиненному было приятно с вами общаться;
- установите атмосферу доверия и открытого взаимодействия, тем самым предотвратив появление у собеседника защитных реакций;
- отметьте достижения подчиненного, похвалите его за достигнутые успехи;
- в совместной дискуссии определите и сформулируйте проблему (связанную выполнением обязанностей подчиненным или его отношением к работе);
- совместно определите причины, вызвавшие проблему; не интерпретируйте поведение подчиненного и не проводите психоанализа; взамен постарайтесь получить ответы от него самого (например, спросите: "Как вы полагаете, чем можно объяснить нехватку мотивации, о которой вы упомянули?");
- помогите подчиненному разработать план действий, в котором будут четко указаны цели и сроки их достижения;
- убедитесь, что работник понимает, чего вы от него ожидаете;
- подведите итог всему, что было перечислено выше;
- подчеркните, что, зная о прошлых достижениях и сильных сторонах подчиненного, вы уверены в его способности добиться успеха.

После проведения сессии:

- отслеживайте прогресс и успехи подчиненного.
- по мере необходимости вносите коррективы в план действий.

Если вы осуществили все шаги, указанные в этом перечне, но так и не добились улучшения показателей (работники не могут или не желают выполнять работу должным образом), следует провести консультирование с целью выявить возможные личностные проблемы. Хотя между менторством, наставничеством и консультированием существует ряд отличий, общий порядок работы одинаков. План проведения сессий менторства, наставничества и консультирования представлен в блоке 8.1.

Позитивное отношение к подчиненному

В процессе наставничества, менторства и консультирования вы оказываете другому человеку необходимую помощь. Чтобы добиться в этом успеха, следует относиться к нему позитивно и утверждать безусловную ценность его личности, вне зависимости от текущих проблем, его состояния или испытываемых им чувств. С помощью такого подхода вы сформируете атмосферу доверия и безопасности, а подчиненный почувствует, что он оценен по достоинству. Это необходимое условие развития доверия, которое, в свою очередь, служит залогом успешной помощи [3].

Обратная связь в процессе обучения персонала

Обратной связи, как неотъемлемой части любого процесса человеческого взаимодействия, посвящена глава 6. Обратная связь относительно последствий тех или иных поступков помогает людям выработать план дальнейших действий и стремиться к достижению лучших результатов [4]. Сама по себе обратная связь повышает качество выполнения работ и способствует не только профессиональному, но и личному росту [5]. Этому есть несколько объяснений.

Во-первых, человека, не имевшего прежде целей, обратная связь побуждает установить таковые, что усиливает его мотивацию и способствует повышению эффективности работы. Во-вторых, исполнитель, имеющий цели, благодаря обратной связи получает представление о своем прогрессе. В-третьих, позитивная связь в виде похвалы служит позитивным подкреплением. В-четвертых, обратная связь, которая сигнализирует о неудовлетворительных результатах работы, побуждает исполнителей трудиться усерднее и подсказывает им конкретные направления для улучшений. В-пятых, обратная связь способствует постановке исполнителями новых целей — более значительных, чем предыдущие. И наконец, обратная связь показывает исполнителю, что руководителю не безразличны его успехи [6].

Применение обратной связи в наставничестве, консультировании и менторстве предполагает осуществление последовательности из четырех действий [7].

Описание наблюдаемых действий подчиненного и их результатов. *Оценка* результатов наблюдаемых действий подчиненного в терминах организационного видения и целей. *Предсказание* последствий таких действий для него самого в том случае, если исполнение работы или отношение к ней не изменится. *Рекомендации* относительно того, как можно осуществить требуемые изменения. Характеристики эффективной обратной связи представлены в блоке 8.2.

Блок 8.2. Характеристики эффективной обратной связи [8]

- Скорее описательная, чем оценочная.
- Скорее конкретная и опирающаяся на объективные данные, чем обобщенная.
- Направленная на поддающиеся контролю действия подчиненного, а не на его личностные черты или особенности, или внешние, не поддающиеся контролю факторы.
- Носит рекомендательный характер, а не навязывается подчиненному.
- Предоставляется сразу же после события, а не спустя несколько месяцев.
- Преподносится так, чтобы получатель воспринял ее как можно лучше.
- Содержит предложения по улучшению работы, а не готовые указания.
- Целью ее является помощь, а не порицание.

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ УЛУЧШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Наставничество — это постоянный процесс помощи подчиненным в выполнении ими рабочих обязанностей. Наставник анализирует эффективность работы, предоставляет подчиненным идеи о том, как ее улучшить и посредством лидерства, повышения мотивации и установления атмосферы поддержки помогает добиться более высокого результата. Наставник предоставляет подчиненным указания и инструкции, дает советы и внушает им веру в успех. Чтобы помочь подчиненным осуществить прорыв в работе, следует применить три главных навыка [9].

1. **Найдите способы повысить эффективность работы.** Наставник постоянно изыскивает способы и возможности того, как его подчиненные могут работать эффективнее. Он *непрерывно наблюдает* за действиями работников, *задает им вопросы* ("Почему вы поступили именно так?"), *выслушивает* их и старается понять их точку зрения, а также *высказывает уважение* к индивидуальности каждого сотрудника и учитывает ее при разработки стратегии повышения эффективности в каждом конкретном случае.
2. **Создайте атмосферу поддержки.** Эффективный наставник устраняет факторы, препятствующие развитию его подопечных, и формирует климат, способствующий улучшению результатов их работы. Посредством *активного слушания* он стимулирует открытый и свободный обмен идеями и *побуждает* работников претворять самые многообещающие идеи в жизнь. Он всегда доступен для подчиненных, которые ищут его совета, помощи или руководства. Он относится к подчиненным *позитивно* — не критикует и не осуждает их, а также *никогда не использует угрозу наказания* в ответ на неудовлетворительные результаты работы (он помнит о том, что угроза вызывает у людей лишь страх и психическую заторможенность). Эффективный наставник рассматривает *ошибки подчиненных как возможности для обучения и роста*. Он *воздает работникам должное*, награждая их за успехи в работе.

3. **Воздействуйте на сотрудников, чтобы изменить их поведение.** Об эффективности наставничества судят по тому, улучшилось ли за некий промежуток времени выполнение работы его подопечными (и если да, то в какой степени). Это динамичный критерий, который нужно постоянно отслеживать. Как вы можете мотивировать других людей к постоянным улучшениям? Один из способов заключается в *выявлении и поощрении даже малейших достижений и успехов*. Другой путь предполагает использование *стиля совместного принятия решений*, который побуждает сотрудников к изменениям, когда они участвуют в обсуждении и выборе идей для профессионального и личного роста. Кроме того, *дробление сложного проекта на ряд более простых элементов* укрепляет уверенность его исполнителей в своих силах по мере того, как они часто одерживают пусть и небольшие победы (по контрасту с беспомощностью перед сложной масштабной задачей). Наконец, *моделирование* качеств, проявления которых вы ожидаете от других людей, таких как открытость, преданность, обязательность и ответственность, продемонстрируют подчиненным, что данные характеристики присущи и вам самим. Подчиненные видят в вас образец для подражания, поэтому следите за тем, чтобы слова не расходились с делом. Пошаговый процесс наставничества, направленный на обучение подчиненных новых навыкам, представлен в блоке 8.3.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ РЕШИТЬ ЛИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Консультирование — это обсуждение эмоциональных проблем с целью разрешить их или помочь человеку адаптироваться к ним и справляться с ними успешнее. Консультирование необходимо людям в таких сложных жизненных ситуациях, как развод, тяжелое заболевание, финансовые сложности, межличностные конфликты, алкогольная и наркотическая зависимость или фрустрация вследствие медленного карьерного роста.

Блок 8.3. Процесс наставничества с целью обучить подчиненных новым навыкам

Процесс наставничества, направленный на обучение подчиненных новым навыкам, состоит из перечисленных ниже шагов [10].

1. Объясните цель и значение того, чему вы собираетесь обучить человека.
2. Опишите, каким образом вы планируете организовать обучение.
3. По мере обучения продемонстрируйте новый навык "в действии".
4. Понаблюдайте за тем, как человек отрабатывает новый новык.
5. Сразу же предоставьте ему точную обратную связь (укажите, необходимо ли повторить весь процесс либо только закрепить достигнутый успех).
6. Выразите уверенность в способности человека достичь успеха.
7. Согласуйте ваши дальнейшие действия по закреплению достигнутого результата.

Даже те руководители, которые не являются профессиональными психологами, могут попробовать себя в роли консультанта и попытаться помочь подчиненному, прежде чем направить его к профессиональному психологу или психотерапевту.

Выявление проблемы и ее возможных решений

Люди порой стесняются заводить разговор о личных проблемах. Следовательно, первый шаг состоит в том, чтобы помочь подчиненному разговориться, а затем выявить свои чувства, осознать привычные способы реагирования на текущую проблему и найти альтернативные сценарии.

Сохранение конфиденциальности

В процессе работы с эмоциональными и личными проблемами важно соблюдать *конфиденциальность*. Люди готовы открыться только тому, к кому испытывают доверие, и поделятся с ним самым сокровенным лишь в уверенности, что их чувству собственного достоинства и репутации ничто не угрожает. Поэтому определив предмет беседы с починенным, прежде всего заверьте его в том, что все, что будет сказано, останется между вами.

Прояснение чувств и эмоций

В ряде случаев определению проблемы, поиску возможных решений и выбору наиболее подходящего варианта действий должно предшествовать избавление от сопутствующего напряжения. Бурные эмоции мешают думать трезво; следовательно, процесс консультирования на раннем этапе может быть направлен на преобразование непосредственных эмоциональных "ответов" на проблему в более вразумительные и рациональные утверждения.

Оказание поддержки и подбадривание

Дайте человеку понять, что его проблема имеет решение, а он сам способен улучшить ситуацию. Если же актуальные трудности находятся вне сферы контроля вашего собеседника, вы можете разъяснить ему преимущества и целесообразность обращения за профессиональной помощью, например основанной на программе *Employee Assistance Programs* или *Employee benefit health plans*. Помощь профессионального психотерапевта требуется и в таких сложных ситуациях, как глубокая депрессия, фобия, острый, или, напротив, затяжной внутрисемейный конфликт, наркотическая или алкогольная зависимость.

МЕНТОРСТВО КАК СПОСОБ ДОЛГОСРОЧНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Менторство — это модель профессиональных отношений, предполагающая партнерство между опытным и молодым специалистом, где первый сопровождает последнего в достижении карьерных целей, помогает ему освоить все тонкости профес-

сии и оказывает эмоциональную поддержку. По сути, роль ментора состоит в том, чтобы быть постоянным наставником и консультантом для новичка. В некоторых компаниях, например в *IBM*, налажены и функционируют официальные менторские программы, согласно которым всех сотрудников разделяют на пары "ментор — подопечный". В других организациях, например *AT&T*, принято полагаться на неформальное менторство как более гибкое и эффективное явление [11]. Одна из главных задач менторов — помощь новичкам справиться со стрессом, вызванным неуверенностью в своих силах и сомнениями в правильности выполнения рабочих обязанностей, а также оказание им поддержки при реализации сложных проектов. Молодые работники обсуждают с менторами дилеммы, неизбежно возникающие в ходе работы, а порой просто-напросто выпускают пар [12].

Новым сотрудникам организации на сессиях менторства предоставляется возможность разобраться в структуре компании, ее целях и критериях оценивания работы сотрудников. Также они постигают политику компании, что позволяет не допустить грубых ошибок и попадания в безвыходные ситуации. В целом задача менторства — помочь людям раскрыть их профессионального потенциала и активно стремиться к карьерному росту.

ТЕСТ

Разобрались ли вы в основных принципах помощи подчиненным? Ниже перечислены 10 утверждений. Определите, истинны они или ложны, и сверьтесь с ключом, приведенным ниже. Если вы допустите ошибки, повторите соответствующие темы данной главы.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Наставничество и консультирование — это синонимичные понятия.

Да **Нет** 2. Осуждение — это необходимый рычаг воздействия на людей, от которых вы хотите добиться лучших результатов работы.

Да **Нет** 3. Менеджеру следует всегда искать возможности повышения эффективности работы подчиненными.

Да **Нет** 4. Ошибки подчиненных следует воспринимать как возможности для обучения и профессионального совершенствования.

Да **Нет** 5. Об эффективности техник помощи подчиненным судят по тому, улучшились ли результаты их работы.

Да **Нет** 6. Угрозы — это мощный инструмент развития подчиненных.

Да **Нет** 7. Иногда для развития подчиненных целесообразно решить проблему за них.

Да **Нет** 8. Работа наставника заканчивается в момент, когда его подопечный успешно овладел всеми навыками, необходимыми для работы.

Да **Нет** 9. Если вы желаете обучить подчиненных определенным типам поведения, следует стать для них образцом для подражания.

Да **Нет** 10. Лучше позволить исполнителям найти собственные варианты решения проблемы и направления своего профессионального и личного роста, чем навязывать им готовые схемы.

Ответы: 1. Нет; 2. Нет; 3. Да; 4. Да; 5. Да; 6. Нет; 7. Нет; 8. Нет; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

В помощи подчиненным важны определенные навыки (используйте приведенный ниже перечень в оценке собственных умений наставничества, менторства и консультирования и соответствующих навыков других людей).

Оказывая помощь подчиненным, следует:

- задавать вопросы, чтобы выявить источники проблемы;
- занимать позицию активного слушателя и выказывать неподдельный интерес к тому, что говорят подчиненные;
- демонстрировать безусловное позитивное отношение к собеседникам, воздерживаться от осуждения, оценивания и критики;
- стремиться обучать, а не помогать подчиненным;
- признавать право исполнителей на ошибки, и рассматривать последние как возможности для обучения;
- предоставлять подчиненным полную обратную связь;
- побуждать подчиненных к упорной работе и повышению ее качества;
- выявлять и поощрять даже незначительные успехи и достижения;
- служить своим подчиненным образцом для подражания;
- оказывать помощь подчиненным в разработке плана профессионального совершенствования и повышении эффективности работы.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Проблемы в долине Напа

Участники. Лорин Вилкокс (менеджер) и Т. Дж. Корсетти (брокер).

Описание ситуации. Лорин Вилкокс — супервизор одного из 30 калифорнийских подразделений крупной ипотечной компании в долине Напа. Он проводит супервизию восьми ипотечных брокеров, помощника и секретаря. Данный бизнес предполагает помощь покупателям недвижимости в заключении ипотечных договоров и выступает связующим звеном между заемщиками и кредиторами.

Т. Дж. Корсетти — один из ипотечных брокеров, который работает в компании уже два с половиной года. Ранее он также занимался продажей недвижимости. Лорин Вилкокс работает в долине Напа чуть более года, а перед этим он занимался супервизией персонала менее крупного подразделения той же компании.

Роль Лорина Вилкокса. В последнее время вы были недовольны работой Т. Дж. Корсетти и решили просмотреть его личное дело. Отзыв о первых шести месяцах его работы в компании гласил: "Довольно инициативен. Есть склонность к неорганизованности, но способен к обучению. Имеет богатый потенциал". Отзыв, данный Корсетти год спустя, был иным: "Похоже, он теряет интерес к работе. Часто бывает рассеянным. Грубит клиентам. Поскольку это не замечалось за ним ранее, можно надеяться, что Т. Дж. исправится. Но долгосрочные перспективы его работы под вопросом".

Вам не приходилось непосредственно работать с Корсетти, поскольку ваши кабинеты расположены далеко друг от друга. Но главное, с ним довольно сложно общаться и у вас мало общего. Поступив на эту работу, вы решили, что никогда не станете предпринимать поспешных действий, и, прежде чем решать проблемы, постараетесь полностью прояснить ситуацию.

Но вы больше не можете закрывать глаза на отношение Корсетти к работе. Он давно не посещает квартальные совещание, посвященный прогнозированию объемов продаж и, по сути, является самым низкоэффективным сотрудником компании. На прошлой неделе Валери Олетта, кабинет которой расположен рядом с кабинетом Т. Дж., пожаловалась вам на аморальное поведение Корсетти. Проанализировав всю эту информацию, а также отчет о его работе за прошлый месяц (как всегда, присланный вам с запозданием), вы сообщили Т. Дж. Корсетти, что посетите его на следующее утро в 9:00. Как и следовало ожидать, он не появился в своем кабинете ни в назначенное время, ни спустя 15 минут. В довершение его секретарь сообщила вам, что он регулярно опаздывает на работу, а его перерывы на кофе продолжаются по полдня.

Признаться, вам не по душе увольнять Корсетти, поскольку найти ему замену будет непросто. Более того, его контакты с новыми застройщиками приносят компании много клиентов. По сути, примерно 60% вашего бизнеса "завязано" на заказчиках, приведенных Т. Дж. Корсетти. Если уволить его, то скорее всего, он начнет работать на конкурентов и сумеет увести за собой часть ваших клиентов.

Роль Т. Дж. Корсетти. Вы довольны своей работой в ипотечном бизнесе. В прошлом вы занимались продажей коммерческой недвижимости, и с тех пор у вас сохранилось много контактов с застройщиками, благодаря чему вы сумели привлечь в компанию много новых клиентов. По сути, примерно 60% бизнеса компании "завязаны" на заказчиках, приведенных лично вами.

Хотя вам хватает работы, но уже вскоре после прихода в ипотечный бизнес вы осознали, что тут необходимы полностью отсутствующие у вас навыки обработки текстов, математических расчетов и работы с компьютером. Неудивительно, ведь вы получили лишь среднее образование, а большинство других ипотечных брокеров — высшее (большинство окончили колледж по специальности бизнес-администрирование, а у другого даже есть степень МБА). Вам неловко обращаться за помощью к сотрудникам, потому что вы намного их старше. В итоге вы составляете ипотечные договора немного дольше, чем остальные брокеры. А из-за того, что вы печатаете очень медленно, отчеты приходится отправлять с небольшим опозданием.

Осознав, что вам необходимо ускорить темп работы, вы записались на экспресс-курс обучения слепой печати и обработки текстов при общественном колледже, из-за чего трижды в неделю приходите на работу с опозданием. Однако вы полагаете, что это дело того стоит. Вы также подписались на дистанционный курс "Основы применения математики в бизнесе", что, по вашему мнению, также улучшит вашу дальнейшую работу в компании (задания, которые вы получаете по этому дистанционному курсу, вы выполняете по вечерам и во время перерывов на работе).

Итак, сейчас вы переживаете не самые легкие времена, и ваша производительность немного понизилась. Пару недель назад вы случайно услышали разговор двоих своих коллег о том, что вы мало внимания уделяете работе, но сейчас вы слишком заняты, чтобы обдумывать все это. Сначала вам следует закончить курс, и тогда вы покажете им, на что способны.

Вы предпринимаете и другие шаги к своей цели, например, поддерживаете контакты с застройщиками, с которыми надеетесь сотрудничать, когда в следующем году откроете собственную фирму (для этого вы посещаете курсы подготовки агентов по недвижимости).

Когда вы сегодня пришли на работу, ваш коллега сообщил вам, что Лорин Вилкокс приходил к вам в кабинет, но не застал вас. (Вы совершенно забыли о запланированной встрече с ним и отправились с утра на занятия.) Вы решаете отправиться в кабинет к Лорину Вилкоксу и узнать, в чем дело.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; выполнение упражнения — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Наблюдая за ходом выполнения упражнения, оценивайте уровень навыков оказания помощи подчиненным у Лорина Вилкокса по шкале то 1 до 5 (где 5 — высший балл). Укажите обоснования каждой из ваших оценок (ссылки на конкретные примеры).

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

____ Задает вопросы, позволяющие выявить источники проблем и пути повышения эффективности работы подчиненного.

____ Активно выслушивает подчиненного и выказывает неподдельный интерес к его проблемам.

____ Демонстрирует безусловное позитивное отношение к собеседникам, воздерживаясь от осуждения, оценки и критики.

____ Отдает предпочтение обучению перед помощью.

____ Делегирует часть своих расширяющихся обязанностей и власти.

____ Признает право подчиненного на ошибки и рассматривает их как возможности для обучения и развития.

____ Предоставляет полную обратную связь.

____ Побуждает подчиненного упорно работать и повышать свою эффективность.

____ Выявляет и поощряет даже малейшие достижения и успехи подчиненных.

____ Служит для подчиненного образцом для подражания.

____ Помогает подчиненному в разработке планов профессионального совершенствования и улучшения качества работы.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три упражнения. Первое — это обсуждение случая, которое можно выполнить совместно всеми студентами или в малых группах. Следующее упражнение заключается в моделировании эпизода помощи, где один человек помогает другому, а третий выступает в роли наблюдателя/комментатора, оценивая происходящее. Участники работают в группах по трое и меняются ролями так, чтобы каждый побывал во всех ролях: наставника, клиента и наблюдателя. Затем участники переходят к ролевой игре (упражнение 3).

Упражнение 1. Исповедь менеджера по продажам [13]

Студенты разделяются на группы по 5–7 человек и обсуждают вопросы, приведенные ниже.

Не принимая во внимание Майка

Во время совещания, когда мы обсуждали трудности с подчиненными, я внезапно осознал, что совершенно не принимаю в расчет Майка. У меня полностью утерян контакт с ним. Майк — 53-летний торговый представитель, работающий в компании 12 лет. Прежде его репутация была хорошей, но в последние 5–6 лет он не выполняет плана продаж. Более того, на него начали поступать жалобы от клиентов.

Вначале я попытался поставить себя на место Майка. Как я чувствовал бы себя на закате своей карьеры, когда неуклонно приближается выход на пенсию? Как я реагировал бы на критику, будучи Майком? Должно быть, тогда я смог бы понять причины его поступков, так раздражающих меня: объяснение своих неудач исключительно внешними причинами, сетования на судьбу, нестабильный рынок, нечестных конкурентов, и т.д.

Кроме того, прежде чем встретиться с Майком, я сделал две вещи. Прежде всего я попытался определить, какая цель на ближайшие шесть месяцев может оказаться для него разумной: какого уровня продаж я могу ожидать от него, каких инициатив и т.д. Затем я подумал: "Что именно в поведении Майка затрудняет заключение им сделок? Касается ли это его стиля или недостатка знаний?"

Разговор с Майком я начал с признания, что наши отношения ухудшились, что мне это не нравится, но я не поднимал до сих пор этот вопрос. Также я отметил, что, возможно, не оказывал ему достаточно внимания и помощи. Майк воспользовался моментом и обвинил меня в предвзятом к нему отношении. К счастью, я предвидел такой ход событий и поэтому не растерялся. И хотя моей спонтанной реакцией было желание защищаться, я взял себя в руки и удержался от ответных обвинений.

Когда Майк выпустил пар, я объяснил ему, что хочу улучшить наши отношения и готов приложить к этому усилия. Однако нам не обойтись без того, чтобы обозначить конкретные цели для Майка. Если он не выполнит их вовремя, ему будет установлен испытательный срок. Этим-то мы и занялись. Когда я чувствовал, что цель, которую мы обсуждаем, чересчур проста для Майка, я приводил в пример его коллег, успешно выполняющих аналогичную работу. Наконец, список целей для Майка был готов. Он отличался от предварительно составленного мною чернового варианта, но зато нам удалось прийти к согласию.

Затем я спросил Майка, что может помешать ему в достижении этих целей, осложнить его работу. Возможно, ему необходимо дополнительное обучение? Каковы, по его

мнению, причины его прежних трудностей? (Также мы обсудили с Майком его сильные стороны и сферы деятельности, в которых он преуспевает.) Глядя ему в глаза, я читал в них, что он меня понимает. Я постарался привести конкретные примеры, которые указывали бы на проблемы в работе Майка. В какой-то момент он внезапно вспылил и попытался найти внешнюю, не зависящую от него причину трудностей, чтобы доказать мне, что он не при чем. Я тут же воспользовался возможностью и указал ему, что именно об этом неконструктивном поведении и идет речь.

Вместе мы выяснили, в каких сферах Майку следует пройти дополнительное обучение, и я записал его на ближайший тренинг по тайм-менеджменту. Также мы договорились впредь встречаться каждые две недели и анализировать его успехи. Я подчеркнул, что всегда открыт к общению с ним, но инициатива должна исходить от него самого.

Майк не достиг поставленных целей в ближайшие полгода. Я назначил ему испытательный срок продолжительностью 3 месяца, на протяжении которого также регулярно встречался с ним в качестве наставника. За неделю до окончания испытательного срока Майк встретился со мной, чтобы сообщить: он не справляется с работой и, наверное, она ему просто не подходит.

Благодаря проведенной работе уход Майка из компании не вызвал возмущения его коллег (хоть все они были очень дружны). Не пострадал моральный климат организации, и у других сотрудников не возникло страха потерять работу. Майк очень быстро нашел себе другую работу — в той отрасли, где нашлось применение тем знаниям, умениям и навыкам, которые мы с ним определили как его сильные стороны. Впоследствии Майк при встречах сердечно благодарил меня за заботу и участие. Сейчас у него все хорошо и он вполне счастлив.

Вопросы для обсуждения

1. Можно ли назвать рассказчика успешным наставником и консультантом? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами его высказываний и действий.
2. Сравните поступки рассказчика с навыками и способами поведения, представленными в поведенческой контрольной таблице. Удалось ли этому менеджеру помочь Майку? Мог ли он действовать еще эффективнее?

Общее время. 20 минут (обсуждение случая — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 2. Помощь подчиненным в разрешении конфликта

Указания к выполнению. Студенты разделяются в группы по трое. Каждая группа проводит три сессии наставничества/консультирования — так, чтобы каждый студент поделился своей актуальной или уже решенной в настоящее время проблемой, связанной с учебой. Как вариант, можно представить воображаемую проблему, но ее описание должно быть кратким и по существу.

Затем студент, играющий роль наставника или консультанта, проводит сессию помощи, предварительно определив наиболее подходящий ее тип. По завершении ролевой игры третий участник — наблюдатель — предоставляет наставнику обратную связь (на основе приведенного ниже бланка подведения итогов).

Общее время. 60 минут (каждая сессия — 20 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Наблюдая за ходом упражнения, оценивайте уровень навыков консультирования/наставничества/менторства у участника, играющего соответствующую роль по шкале 1 до 5 (где 5 — высший балл). Укажите обоснования каждой из ваших оценок (ссылки на конкретные примеры).

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хороший	Отличный

_____ Задает вопросы, позволяющие выявить источники проблем и пути улучшения работы подчиненных.

_____ Активно выслушивает подчиненных и выказывает неподдельный интерес к их проблемам.

_____ Демонстрирует безусловное позитивное отношение к собеседникам, воздерживаясь от осуждения, оценки и критики.

_____ Отдает предпочтение обучению перед помощью.

_____ Делегирует часть своих расширяющихся обязанностей и власти.

_____ Признает право исполнителей на ошибки и рассматривает их как возможности для обучения и развития.

_____ Предоставляет обратную связь.

_____ Побуждает подчиненных к упорной работе и повышению ее качества.

_____ Выявляет и поощряет даже малейшие достижения и успехи подчиненных.

_____ Служит для подчиненных образцом для подражания.

_____ Помогает подчиненным в разработке планов профессионального совершенствования и повышения эффективности своей работы.

Упражнение 3. Где наша камера?

Действующие лица. Фран Делано (телеоператор) и Алекс Махер (супервизор Фран).

Описание ситуации. Алекс 5 лет работает супервизором 11 телеоператоров на телеканале *KSLS*, один из которых, Фран, проработала в компании 4 года. Два года назад она была самым востребованным оператором, за которую боролись продюсеры, и выбор зачастую предоставляли самой Фран. Она считалась специалистом высокого класса, надежной и креативной. Алекс Махер, супервизор Фран, всячески поддерживал свою подчиненную: "Всем известно, что Фран — самый лучший оператор".

Роль Алекса Махера. В последние 4 месяца Фран работает все хуже и хуже. Все началось с того, что однажды она опоздала на 10 или 15 минут, в следующий раз — уже на полчаса. Неделю спустя Фран дважды опоздала на час, а трижды — на 10–15 минут. Вчера она позвонила и сообщила, что больна и не явится на работу, за 10 минут до начала передачи, которая выходит в прямом эфире. Сегодня Фран опоздала на 40 минут.

Помимо злостных опозданий, вы отметили другие тревожные сигналы. Фран стала угрюмой и гораздо менее общительной, чем раньше. Еще вы подозреваете, что Фран выпивает. Ее коллега Ник Рандольф две недели назад сообщила вам, что Фран явилась на работу совершенно пьяной, и добавила, что она вообще работает из рук вон плохо. Во время последних съемок Фран, казалось, была погружена в собственные размышления. Невнимательная к указаниям режиссера, она не успевала повернуть камеру в нужное положение.

Вы почти ничего не знаете о личной жизни Фран. Только то, что она живет в гражданском или официальном браке с художником-графиком.

Роль Фран Делано. Когда вы считались лучшим телеоператором телеканала *KSLS*, вы сами выбирали, в создании каких программ участвовать. Проблема в том, что вы взвалили на себя слишком много работы, ощущая, что ваше место на вершине ненадежно, поскольку за него соревнуются ваши коллеги. Вам выгодно ваше положение, поскольку позволяет хорошо зарабатывать. Это важно, поскольку ваш муж в последние два года не имеет стабильного источника дохода и даже перспектив. В связи с этим в последние месяцы он пребывает в депрессии.

Ваша работа ответственна и нелегка: требует недюжинной концентрации внимания. Рабочий день у вас может продолжаться с раннего утра (новостные программы) до поздней ночи (развлекательные шоу). В результате вы стали употреблять алкоголь — просто, чтобы расслабиться после тяжелого рабочего дня. Почему бы и нет, если ваш муж только тем и занимается? Когда вы, вернувшись домой, застаете супруга спящим, вы облегченно вздыхаете: ваш профессиональный успех вызывает у него в худшем случае вспышки ярости, а в лучшем — упорное молчание. Похоже, ваши отношения катятся в пропасть.

В последнее время вы заметили, что не можете расслабиться перед сном без бутылки вина или пары банок пива. А бренди, добавленное в утренний кофе, прекрасно снимает головную боль, которая сопутствует вашему пробуждению в последние два

месяца. Несколько бокалов вина в обед помогают вам успокоиться, как и глоток виски из маленькой фляжки, которую вы держите в кармане, в перерывах съемки.

Наверное, вы выпиваете слишком много, но что поделать, если это единственный способ хоть на время забыть о своих проблемах, сосредоточиться на работе или уснуть? Вы уверены, что как только ваш муж найдет работу, а вы сможете хотя бы немного сбавить обороты, жизнь войдет в прежнюю колею.

Роль наблюдателя. Оценивая работу участников ролевой игры и предоставляя им обратную связь, воспользуйтесь предыдущим бланком подведения итогов.

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

РЕЗЮМЕ

Уделите несколько минут обдумыванию своего поведения в ходе выполнения групповых упражнений, а затем сравните свои догадки с отзывами о вашей работе других студентов. После этого проведите тест: оцените себя по каждому из ключевых для консультирования/наставничества/менторства типов поведения. Те навыки, над которыми вам следует поработать, отметьте галочкой.

Я определяю лучший способ помощи подчиненным повысить эффективность их работы. _____

Я предоставляю своим подчиненным обратную связь в целях закрепления опыта и обучения. _____

Я играю роль наставника для подчиненных, если они испытывают проблемы, вызванные недостаточными умениями. _____

Я консультирую подчиненных по личным вопросам. _____

Я осуществляю менторство подчиненных, чтобы помочь им в долгосрочном профессиональном развитии. _____

Я помогаю подчиненным разрабатывать планы повышения эффективности их работы. _____

Практические вопросы

1. Вспомните человека, который был для вас эффективным ментором или наставником в учебе (в средней школе, колледже или высшем учебном заведении), спорте или любой другой сфере. Определите, какими он обладал качествами, позволившими ему добиться успеха на этом поприще. Сравните навыки и умения этого человека с теми, которые перечислены в поведенческой контрольной таблице.
2. Помогали ли вам развиваться ваши родители? Какие их поступки принесли вам наибольшую пользу? Могли ли они действовать эффективнее? Если да, то в чем и как именно?
3. Что общего между наставничеством и консультированием? Чем отличаются два этих процесса?

4. Какие из навыков, которые рассматривались в предыдущих главах этой книги, так или иначе связаны с наставничеством или консультированием? В чем состоит эта взаимосвязь?
5. Как вы можете определить, насколько эффективно вы помогаете другим людям? Каковы критерии эффективности наставничества, консультирования и менторства?
6. Назовите три вещи, которые вы никогда не должны позволять себе в качестве наставника/консультанта/ментора, и почему?
7. Назовите три вещи, которые вы всегда должны делать в качестве наставника/консультанта/ментора, и почему?

Закрепляющие упражнения

1. Попросите разрешения тренера местной спортивной команды (школьной, институтской, клубной, профессиональной) понаблюдать за его работой. Присутствуя на игре, отмечайте, соответствует ли поведение тренера критериям, представленным в поведенческой контрольной таблице.
2. Просмотрите несколько серий телевизионного сериала. Отметьте эпизоды, в которых одни герои стремятся развивать других. Они помогают, обучают, консультируют или занимаются наставничеством? Насколько эффективно они применяют навыки, описанные в этой главе?
3. Найдите человека, которому вы можете помочь в развитии. Например, позанимайтесь вместе с отстающим студентом, помогите приятелю освоить какое-то сложное для него физическое упражнение, проконсультируйте друга, испытывающего затруднения в межличностных отношениях, либо сыграйте роль ментора для младшего брата или сестры.
4. Посетите консультативное отделение вашего университета. Обсудите с консультантом наиболее эффективный процесс оказания студентам психологической помощи.

План действий

1. Какие навыки оказания помощи подчиненным мне хотелось бы улучшить больше всего?

2. Почему? Какие я получу преимущества?

3. Что может мне помешать?

4. Над чем конкретно мне следует поработать? (см., например, раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я могу осуществить эти изменения?

6. Как и когда я должен оценивать свои успехи?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Fournies F. *Coaching for Improved Work Performance.* — New York : Van Nostrand Reinhold, 1978.
2. For more detailed information on each of these guidelines, see D. C. Kinlaw. *Coaching for Commitment.* — San Diego, CA : Pfeiffer & Company, 1993.
3. Rogers C. *On Becoming a Person.* — Boston : Houghton Mifflin, 1961, p. 34.
4. Mill C. R. Feedback: The Art of Giving and Receiving Help. — In Larry Porter and Cyril R. Mill (eds.). *The Reading Book for Human Relations Training.* — Bethel, ME : NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976, p. 18–19.
5. Kunich J. C. and Lester R. I. Leadership and the At of Feedback: Feeding the Hands that Back Us //*The Journal of Leadership Studies.* — Vol. 3. — 1996. — P. 3–22.
6. Cook C. W., Hunsaker P. L. and Coffey R. E. *Management and Organizational Behavior,* 2nd ed. — Burr Ridge, IL : Irwin, 1997, p. 271–273.
7. Mavis M. Painless Performance Evaluations, //*Training and Development.* — October 1994. — P. 40–44.
8. Based on Kolb D. A., Rubin I. M. and Osland J. S. *Organizational Behavior: An Experiential Approach.* — Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991, p.448–450, who provide an extended dis cussion of each of these guidelines.
9. Orth. Charles D., Wilkinson H. E. and Benfari R. C. The Manager's Role as Coach and Mentor //*Organizational Dynamics.* — Spring 1987. P. 67.
10. Summarized from Byham W. C. with Cox J. *Zapp! The Lightning of Empowerment.* — Pittsburgh, PA : DDI Press, 1989, p. 129.
11. Labor Letter //*The Wall Street Journal.* — March 24,1992. — P. A1.
12. Kram K. E. and Hall D. T., Mentoring as an Antidote to Stress During Corporate Trauma //*Human Resource Management.* — Winter 1989. — P. 493–511.
13. Excerpted from Bradford D. and Cohen A. R. *Managing for Excellence.* — New York : John Wiley, 1984, p. 157–158.

ГЛАВА 9 ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. КАК Я ДЕЛЕГИРУЮ ПОЛНОМОЧИЯ ПОДЧИНЕННЫМ

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы тем или иным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Делегируя полномочия подчиненным, я поступаю следующим образом.

	Часто	Иногда	Редко
1. Говорю, как именно нужно выполнить данную работу.	_____	_____	_____
2. Уточняю, какой конечный результат я хочу получить.	_____	_____	_____
3. Чувствую, что теряю контроль над ситуацией.	_____	_____	_____
4. Предчувствую, что мне придется переделать их работу собственноручно.	_____	_____	_____
5. Делегирую лишь простые и рутинные задачи.	_____	_____	_____
6. Четко оговариваю пределы их власти.	_____	_____	_____
7. Совместно с ними устанавливаю сроки, когда будут производиться проверки хода работы.	_____	_____	_____
8. Ставлю в известность всех, кого может коснуться данное делегирование полномочий.	_____	_____	_____

Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 2, 6, 7 и 8 вы получаете по 3 балла за ответ "часто", по 2 балла за ответ "иногда" и по 1 баллу за ответ "редко".

При ответах на вопросы 1, 3, 4 и 5 вы получаете по 3 балла за ответ "редко", по 2 балла за ответ "иногда" и по 1 баллу за ответ "часто".

Найдите общую сумму набранных вами баллов. О хороших навыках делегирования полномочий свидетельствует сумма от 20 баллов и выше. Сумма от 15 до 19 баллов говорит о том, что вам необходимо поработать над улучшением соответствующих навыков. Если же вы набрали 15 баллов или меньше, ваши навыки делегирования подчиненным полномочий явно недостаточны.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Поскольку время и знания каждого менеджера ограничены, им необходимо мотивировать своих подчиненных к выполнению тех или иных задач. Эффективные менеджеры уполномочивают подчиненных стремиться к поставленным перед ними целям, делегируя им часть своей ответственности и власти. Это предполагает активное вовлечение исполнителей в рабочий процесс путем привлечения к обсуждению рабочих вопросов и принятию решений, а также расширения их ответственность за результаты работы [1]. Делегирование полномочий — один из наиболее эффективных механизмов, позволяющих менеджерам добиваться от подчиненных повышения эффективности работы [2].

Что такое делегирование полномочий

Делегирование полномочий предполагает передачу части полномочий и ответственность за результаты подчиненным. Другими словами, полномочия перемещаются с одного организационного уровня на другой, более низкий [3]. Делегирование полномочий предполагает, что менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а передает часть своих полномочий подчиненным и одновременно обучает их. Обратите внимание, что делегирование отличается от привлечения подчиненных к совместному принятию решений, поскольку предполагает, что подчиненные принимают решения самостоятельно.

Процесс делегирования можно представить в виде четырех шагов: 1) распределение служебных обязанностей; 2) делегирование власти; 3) определение границ ответственности; 4) формирование системы подотчетности.

Распределение служебных обязанностей. Имеются в виду задачи, выполнения которых менеджер намерен добиться от подчиненных. Распределение служебных обязанностей должно предшествовать делегированию власти и создавать для него логические предпосылки.

Делегирование власти. Суть процесса делегирования — уполномочивать подчиненных принимать решения и выполнять работу вместо менеджера. Это передача им формального права действовать от имени руководителя.

Определение границ ответственности. Делегируя подчиненному свою власть, вы должны определить границы его ответственности. Иными словами, предоставляя кому-либо права, следует четко оговорить его ответственность за выполнение работы. Задумайтесь: предоставили ли вы подчиненным достаточно власти, чтобы они могли использовать необходимые им в процессе выполнения работы ресурсы, иметь доступ к оборудованию, получать другую поддержку? Перекос в любую сторону чреват возникновением проблем. С одной стороны, избыток власти может оказаться непосильным искушением и привести к злоупотреблениям, а с другой — нельзя требовать от человека ответственности за то, над чем он не властен.

Формирование системы подотчетности. В завершение процесса делегирования полномочий подчиненный должен отчитываться за достигнутые результаты. Здесь следует различать понятия *ответственности,* когда подчиненный обязан выполнить порученные ему задачи, и *подотчетность,* когда он должен сделать это на удовлетворительном уровне. Таким образом, подчиненные несут ответственность за выполнение поставленных перед ними задач и отвечают перед руководством за удовлетворительный результат своей работы.

Делегирование — это не сложение полномочий

Если менеджер взваливает на подчиненных множество задач, но не объясняет им четко свои требования, степень их свободы действий, ожидаемое качество работы, крайние сроки и другие подобные аспекты, он всего лишь отказывается от ответственности и создает себе дополнительные трудности [4]. Однако не попадайтесь в ловушку предположения о том, что единственная возможность сохранить контроль над организацией — сократить делегирование полномочий до минимума. К сожалению, этой стратегии придерживаются многие начинающие, неопытные менеджеры. Из-за неуверенности в компетентности своих подчиненных и страха отвечать за их ошибки они взваливают всю работу на себя.

Вполне возможно, что вы выполнили бы те задачи, которые собираетесь делегировать подчиненным, быстрее, лучше и точнее. Но подумайте о ценности своего времени и сил! Руководители, пытающиеся взвалить на себя всю работу в компании, часто расплачиваются за это своим временем, здоровьем, ухудшением личных отношений. Эффективный менеджер должен освоить делегирование полномочий и активно использовать его в своей деятельности [5]. Обратите внимание на два момента. Во-первых, на начальном этапе делегирования полномочий возможно ухудшение качества работы. Вам следует принять возможность совершения подчиненными ошибок — это неотъемлемая часть процесса делегирования. Как известно, именно на ошибках учатся, и руководителю следует с этим согласиться. Не лишайте свои кадры столь важной возможности совершенствования. Во-вторых, чтобы сопутствующие убытки не свели на нет ценность опыта, полученного работниками, вам следует установить разумный и целесообразный контроль. Ниже мы поговорим о том, что делегирование без обратной связи, гарантирующей осведомленность руководителя о возникающих серьезных проблемах, равноценно отказу от личной ответственности.

Зачем нужно делегирование

Как было отмечено, главная причина, по которой менеджеры делегируют свои полномочия, заключается в том, что они физически не могут выполнить всю работу сами. Но у делегирования есть и другие преимущества.

1. **Делегирование полномочий освобождает время менеджера.** Временные ресурсы любого менеджера ограничены: каждому дано 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 52 недели в год. Тем не менее некоторые руководители терпят одну неудачу за другой, в то время как другие добиваются успеха. Этот факт свидетельствует в пользу тайм-менеджмента. А делегирование — это одно из средств, позволяющих менеджерам управлять своим временем все более и более эффективно. На подчиненных можно переложить ответственность за принятие многих решений — причем с незначительной потерей качества или вовсе без оной. Это позволяет менеджерам — в особенно среднего и высшего звена — сосредоточиться на стратегических аспектах управления организацией.
2. **Делегирование полномочий улучшает процесс принятия решений в организации.** Общеизвестно, что лучшие решения принимают люди, непосредственно работающие над проблемой, а не вышестоящее руководство. Кроме того, исполнители способны оперативно реагировать на любые изменения во внешней среде и возникающие проблемы. Таким образом, доверяя принятие решений подчиненным, вы можете рассчитывать на улучшение качества и повышение оперативности.
3. **Делегирование полномочий обеспечивает профессиональный рост и развитие кадров.** Расширение зоны ответственности и осознание значительности своей роли в организации побуждает работников осваивать новые навыки и получать новые знания. Данный метод управления предоставляет персоналу достаточно свободы в достижении целей организации, поощряет самообучение и саморазвитие. А, как известно, эффективнее всего работает самообучающийся персонал. Более того: менеджерами не рождаются, а становятся. Благодаря делегированию полномочий рядовые исполнители осваивают навыки принятия решений и готовятся к дальнейшему восхождению по карьерной лестнице.
4. **Делегирование полномочий укреплять преданность сотрудников своему делу.** Мало принять мудрое и своевременное решение — его надо реализовать; в противном случае говорить о какой-либо успешности не приходится. Повысить качество реализации решений можно путем укрепления преданности работников своему делу, в том числе при помощи делегирования полномочий. Как известно, подчиненные с большим воодушевлением принимаются за реализацию собственных идей, чем решений, навязанных им "сверху".
5. **Делегирование полномочий улучшает отношения между руководителем и подчиненными.** Посредством делегирования руководитель подтверждает свою уверенность в компетентности подчиненных, чем оказывает им неоценимую поддержку. Несомненно, это улучшает взаимоотношения между менеджером и исполнителями.

Детерминанты делегирования полномочий

Вопреки признанию важности и значимости делегирования полномочий, многим менеджерам не удается реализовать его на практике. Почему? Прежде всего они опасаются утратить контроль. "Лучше мне самому это делать, — говорит Черил Мунро Шарп из *London Life*, — тогда я смогу быть уверен, что работа выполнена, и выполнена правильно". Лиза Флейхерти из рекламного агентства *Della Femina McNamee* признается: "Мне следовало бы научиться доверять другим людям. Порой я боюсь делегировать подчиненным сложные проекты, потому что люблю держать руку на пульсе". Хотя делегирование повышает эффективность менеджера и, при условии что оно осуществляется правильно, вовсе не исключает контроль над выполнением работ, оно зависит еще от нескольких факторов.

Огромное влияние на стиль работы менеджера оказывает организационная культура [6]. Если компания характеризуется терпимостью к риску и взаимоподдержкой, если поощряется независимость сотрудников и их стремление к саморазвитию и самообучению, менеджер спокойнее и охотнее делегирует свои полномочия, чем в той организации, где процветает тотальный контроль, риск считается неприемлемым, а оказывать работникам поддержку не принято.

Однако даже в открытых организационных культурах менеджеры по-разному относятся к делегированию. Согласно результатам исследований, здесь играют роль три фактора [7]. Самый важный — это то, как менеджер воспринимает компетентность своих подчиненных. Если руководитель сомневается в способностях работников, не доверяет им и не уверен в силе их мотивации, он вряд ли решится делегировать им полномочия. Второй по значимости фактор — важность решения; менеджерам легче доверить персоналу рутинный, а не очень важный проект. И наконец, третий фактор — это объем работы менеджера. Прессинг (временной и психологический), который сопряжен с перегрузками, вынуждает менеджеров делегировать свои полномочия. Упомянутое исследование также показало, что индивидуальные особенности менеджера не оказывают большого влияния на склонность делегировать полномочия; таким образом, личное отношение и даже предубеждение по отношению к подчиненным не является ключевым фактором. На основе этих открытий можно сделать важный вывод, который можно использовать в процессе отработки навыков делегирования, заключается в том, что эффективные менеджеры рассматривают делегирование в контексте. Например, даже если организационная культура приветствует делегирование, а менеджер твердо убежден в его ценности, он не станет делегировать свои полномочия сотрудникам, в чьей компетентности или мотивации он не уверен.

Навыки делегирования

Эффективный делегант[1] отличается от неэффективного наличием ряда способностей и умений. Приведем их краткое описание [8].

1. **Четкое разъяснение сути задания.** В самом начале вы должны определить, что вы будете делегировать и кому. выберите самого подходящего человека и проверьте, достаточно ли у него ресурсов, в первую очередь времени

[1] *Делегант (от лат. delegare — возлагать, передавать) — носитель первичных прав; субъект, передающий свои полномочия делегату.* — Примеч. ред.

и мотивации, для выполнения данного задания или проекта. Определившись с кандидатурой делегата, вы должны предоставить ему четкую и ясную информацию о делегируемом задании, сообщить о своих ожиданиях, т.е. обозначить, какого результата вы ждете от него и в какие сроки. Если конкретные методы работы не являются совершенно необходимыми, делегировать следует лишь цели, оставив за подчиненными право выбирать средства. Таким образом вы устанавливаете между собой и исполнителями доверительные отношения, повышаете их мотивацию и усиливаете ответственность за результаты.

2. **Определение зоны ответственности.** Всякий акт делегирования полномочий сопряжен с ограничениями. Вы позволяете подчиненному решать определенные вопросы в определенных рамках, но не передаете ему неограниченную власть. Поэтому следует четко указать все параметры его полномочий, чтобы у человека не возникло ни малейшего сомнения относительно степени свободы его действий. Когда данное требование выполнено, у руководителя и у исполнителя складывается одинаковая картина того, чем предстоит заниматься последнему и в какой мере он может принимать решения самостоятельно.

   Какую часть своей власти вы делегируете подчиненному? Другими словами, насколько узкие или широкие рамка вы задаете ему? Лучшее решение — предоставить исполнителю ровно столько власти, ресурсов и возможностей, сколько необходимо для успешного выполнения поставленной перед ним задачи.

3. **Привлечение подчиненных к участию в планировании делегирования.** Один из лучших способов определить, сколько необходимо предоставить власти, ресурсов и возможностей подчиненному, это спросить у подчиненного, которому вы собираетесь поручить данное задание. Позволив непосредственному исполнителю участвовать в определении всех условий делегирования (предмета делегирования, объема власти, ресурсов и возможностей, необходимых для выполнения задания, критериев, по которым будет оцениваться его работа), вы повысите его мотивацию, ответственность за качество выполнения и, по завершении работ, удовлетворение от достигнутого.

   Однако имейте в виду, что в таком обсуждении также может проявиться ряд "скользких" моментов. В основном они бывают обусловлены проявлением личных интересов подчиненных и искажениями в оценке собственных способностей. Некоторым работникам свойственно преувеличивать свою значимость и свои силы, запрашивая больше власти и ресурсов, чем необходимо для выполнения конкретного задания. Позволяя таким сотрудникам слишком активно участвовать в обсуждении планируемого делегирования полномочий, можно прийти к весьма плачевному итогу: ухудшить данный процесс и его результаты.

4. **Информирование всех, кого может затронуть делегирование полномочий.** Делегирование полномочий реализуется не в изоляции. Иметь четкое представление об объеме делегированных полномочий должны не только руководитель и исполнитель, но и все, кого может коснуться этот процесс. Причем речь идет как о сотрудниках организации, так и других людях, которых вы информируете о том, кому из ваших подчиненных какие именно полномочия и какой объем власти были делегированы. Если вы станете пренебрегать этим

правилом, законность прав исполнителей, действующих по вашему указанию, рано или поздно будет поставлена под вопрос. Такая ситуация чревата развитием конфликтов и снижает вероятность успешного выполнения работ.

5. **Обратная связь.** Отказываться от обратной связи при делегировании полномочий — значит, навлекать на себя и своих подчиненных проблемы. Ведь подчиненные могут не разобраться в том, что именно им было делегировано и чего от них ожидает руководитель. Контроль за выполнением работ или проекта позволяет выявлять проблемы на ранних этапах их возникновения. Мониторинг деятельности побуждает исполнителей соблюдать установленные сроки, заканчивать работу вовремя и в соответствии с полученными указаниями.

   В идеале систему контроля следует утвердить и представить исполнителю в ходе подготовки к делегированию полномочий. Оговорите не только временные рамки выполнения работ или проекта, но и сроки периодических проверок, когда подчиненному предстоит отчитываться о своих успехах и докладывать руководителю, не возникли ли трудности. Периодические проверки также следует использовать как возможность внести уточнения, проверить понимание исполнителем стоящих перед ним задач и соблюдение организационной политики. Не следует относиться к этим сеансам обратной связи как к формальности, но, с другой стороны, опасно использовать их лишь как возможность покритиковать подчиненного (в последнем случае вы снизите его уверенность в собственных силах и мотивацию на выполнение текущего задания или проекта). Оптимальная система обратной связи и контроля допускает незначительные ошибки со стороны исполнителей, но позволяет вам быстро реагировать в случае возникновения больших проблем.

6. **В случае возникновения проблем исполнитель обязан предоставить свои предложения по выходу из сложившейся ситуации.** Многие менеджеры позволяют своим подчиненным переворачивать процесс делегирования полномочий с ног на голову. Исполнитель допускает ошибку, сталкивается с проблемой и обращается к руководителю за советом, подсказкой или указанием. Чтобы не попасть в такую ловушку, с самого начала установите для делегата правило: желая обсудить с вами возникшую проблему, он должен подготовить свои предложения по поводу выхода из сложившейся ситуации. Процесс делегирования полномочий предусматривает передачу права принимать необходимые решения. Не позволяйте подчиненным переадресовывать вам любые спорные вопросы.

ТЕСТ

Ниже перечислены 10 утверждений, касающихся делегирования полномочий. Определите, истинны они или ложны. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь и повторите соответствующие темы этого раздела.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Делегирование предполагает смещение процесса принятия решений в организации к ее "низам", т. е. передачу этого права непосредственным исполнителям.

Да **Нет** 2. Делегирование предполагает разделение власти между руководителем и подчиненным.

Да **Нет** 3. Ответственность — это передача формальных прав подчиненному, чтобы он мог действовать от имени руководства.

Да **Нет** 4. Делегируемые полномочия должны соответствовать объему накладываемой на исполнителя ответственности.

Да **Нет** 5. Подотчетность добавляет к ответственности требование к качеству работы.

Да **Нет** 6. Менеджеров, делегирующих свои полномочия подчиненным, никогда нельзя обвинить в уходе от личной ответственности.

Да **Нет** 7. Делегирование целесообразно потому, что большинство подчиненных справляются с работой лучше менеджеров.

Да **Нет** 8. Самый главный показатель того, следует ли менеджеру делегировать свои полномочия, — это то, насколько велика его собственная нагрузка.

Да **Нет** 9. Обратное делегирование — это синоним активного участия в рабочем процессе.

Да **Нет** 10. Делегирование полномочий может быть успешным, даже если исполнители допускают незначительные ошибки.

Ответы: 1. Да; 2. Нет; 3. Нет; 4. Да; 5. Да; 6. Нет; 7. Нет; 8. Нет; 9. Нет; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая умение делегировать полномочия у себя самого и у других менеджеров, используйте приведенную ниже информацию.

Эффективный делегант поступает следующим образом:

- четко определяет сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы;
- разъясняет подчиненным, какую пользу принесет выполнение этой работы;
- определяет зону ответственности подчиненного, которому делегирует полномочия;
- привлекает исполнителей к обсуждению всех аспектов делегирования;
- ставит в известность всех, кого может коснуться делегирование полномочий;
- устанавливает и согласовывает с исполнителем работ систему обратной связи;
- задает подчиненному вопросы, чтобы убедиться в его понимании;
- в случае возникновения проблем настаивает на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Годовой бюджет

Действующие лица. Крис Холл и Дейл Морган.

Описание ситуации. Крис Холл — начальник отдела исследований и развития крупной фармацевтической компании. У него шесть непосредственных подчиненных: Сью Трейнон (секретарь), Дейл Морган (менеджер-лаборант), Тодд Коннор (менеджер по качеству), Линда Петерс (менеджер по патентам), Рубен Гомез (менеджер по рынку) и Марджори Ингленд (менеджер по проектам). Дейл — самый главный из них и признанный кандидат на должность Криса, после того как последнего повысят в должности.

Роль Криса Холла. По распоряжению генерального директора вы составляете бюджет своего отдела на следующий год. Эта задача занимает много времени. Прежде вы всегда составляли бюджет самостоятельно. Однако в этом году ваша загруженность возросла и вы хотите попробовать другой подход, в частности поручить подготовку бюджета одному из своих подчиненных. Первый кандидат — Дейл Морган, давно работающий в компании. Он очень ответственный и, как вероятный кандидат на вашу должность, может извлечь пользу из этого опыта. Бюджет должен быть готов через восемь недель. В прошлом году составление этого документа заняло у вас примерно 30–35 часов. Но надо учитывать, что у вас был большой опыт подобной работы. Новичку же придется провести за составлением бюджета как минимум в два раза больше времени.

Процесс составления бюджета довольно прост. За основу берется прошлогодний финансовый план, а затем он видоизменяется в соответствии с инфляцией и новыми целями отдела. Все данные, необходимые для составления бюджета, Дейл может найти в ваших папках или получить от других менеджеров.

Сейчас вы собираетесь пойти к Дейлу в кабинет и сообщить ему о своем поручении.

Роль Дейла Моргана. Вы уважаете своего руководителя Криса Моргана, считаете его первоклассным боссом и многому у него учитесь. Также вы считаете себя будущим его преемником и поэтому всегда рады принять на себя часть ответственности Криса.

Руководство лабораторией — непростая работа, связанная с множеством требований. Вы приходите на работу к семи утра и редко уходите до семи вечера. Последние пять суббот вам приходилось выходить на работу на полдня.

Вы сидите за своим столом и просматриваете лабораторный отчет. В ваш кабинет входит Крис.

Общее время. 20 минут (чтение описания работы и подготовка — 5 минут, ролевая игра — 10 минут, подведение итогов — 5 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки делегирования полномочий Криса Холла по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Обоснуйте каждую свою оценку (ссылки на конкретные примеры).

Четко определяет сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы. _____

Объясняет подчиненному, какую пользу принесет выполнение этой работы. _____

Четко определяет зону ответственности исполнителя в выполнении заданий. _____

Побуждает подчиненного к участию в обсуждении, предшествующем делегированию полномочий. _____

Информирует всех, кого может коснуться делегирование полномочий. _____

Определяет и предоставляет подчиненному систему обратной связи. _____

Задает подчиненному вопросы, чтобы убедиться в понимании им задания. _____

В случае возникновения проблем настаивает на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации. _____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. Тойота Парк-Сити

Действующие лица. Дан Портер и С. Дж. Стоун.

Описание ситуации. Дан Портер — главный менеджер по продажам в автосалоне *Park City Toyota*, персонал которого составляет 15 человек. Обычно Дан продает 45 новых и 20 подержанных автомобилей в неделю. Он проводит супервизию персонала, утверждает все продажи, регулирует отношения менеджеров с клиентами.

Роль Дана Портера. Вчера вы получили извещение о вызове в суд для исполнения вашей гражданской обязанности быть присяжным. Слушания начинаются на следующей неделе и продлятся, как минимум, три недели. Необходимо, чтобы в ваше отсутствие вас кто-то заменил. У вас нет подчиненных, осведомленных и квалифицированных настолько, чтобы успешно выполнять все ваши обязанности. В прошлом, когда вы были в отпуске или отлучались с работы по другим причинам, вас заменял сам владелец автосалона. Но он недавно перенес сердечный приступ, и в настоящий момент находится на больничном. Вы решаете, что успешнее всего вас заменит С. Дж. Стоун, один из ваших менеджеров по продажам. Несмотря на молодость и небольшой опыт работы в компании (восемь месяцев), он очень умен и напорист.

Вы уполномочены утверждать все продажи автомобилей, мало того, без вашего заверения не может состояться ни одна продажа. Например, вы определяете размер скидки при встречных продажах, а также любые другие скидки. Вы не горите желанием делегировать столь широкие полномочия С. Дж. Стоуну и предлагаете альтернативный вариант. Вы предоставите Стоуну право продавать все авто по установленной стоимости и со скидкой в 3% на новые автомобили и 5% на подержанные. В случае если кто-то из продавцов превысит эти рамки, С. Дж. Стоуну будет разрешено заключать с клиентом лишь предварительный договор. Каждый вечер после судебного слушания вы планируете приходить на работу, знакомиться с уже заключенными и предварительными договорами и давать на них свое добро — или нет. Отменяя сделку, вы планируете оставлять Стоуну записку с указанием, на какие уступки разрешаете ему пойти, чтобы сохранить этого клиента.

Вы собираетесь позвонить С. Дж. Стоуну и обсудить с ним ваш план.

Роль С. Дж. Стоуна. Вы молодой и амбициозный менеджер по продажам в автосалоне *Park City Toyota*. Ваш непосредственный начальник — Дан Портер. Вы работаете в компании восемь месяцев, шесть из которых — менеджером по продажам номер один. До вас дошли слухи, что Дана вызывают быть присяжным на судебном заседании, и возникла мысль, что вас могут назначить заместителем Дана в его отсутствие. Разумеется, вы охотно согласились бы на такое предложение, но лишь при условии, что получите полную свободу действий и разрешение совершать все сделки и решать все вопросы с клиентами. Вы уверены в своих силах и способности справиться с этой работой. С вашей точки зрения, любые ограничения вашей, как заместителя начальника, свободы действий негативно повлияли бы на процесс продаж. Более того, кто же откажется от возможности пару недель занять кабинет шефа?!

Роль наблюдателя. С помощью бланка подведения итогов предоставьте участнику, играющему роль Дана Портера, обратную связь.

Общее время. 25 минут (чтение описания работы и подготовка — 10 минут, ролевая игра — 10 минут, подведение итогов — 5 минут).

Упражнение 2. Заместитель на совещании

Действующие лица. В. Л. Лоуренс и Алекс Дрексель.

Описание ситуации. В. Л. Лоуренс — президент и генеральный директор компании *Lawrence Electronics*, главный офис которой находится в Сан-Франциско, персонал насчитывает 5 тысяч человек, а годовые объемы продаж составляют около 800 млн. долларов. Семь непосредственных подчиненных В. Л. Лоуренса — его вице-президенты. Вице-президент по финансовым вопросам — Алекс Дрексель.

Роль В. Л. Лоуренса. На начало следующей недели у вас запланирована конференция в представительстве Американской ассоциации производителей электроники. Конференция будет проходить в Чикаго и продлится два дня. Принятые ранее договоренности не позволяют вам посетить это важное мероприятие, но *Lawrence Electronics* непременно должна быть представлена на конференции. Человек, которому предстоит вас заменить, должен будет принять участие в двух заседаниях комитета, в который вы входите, наладить контакты с несколькими потенциальными клиентами и выступить перед участниками конференции с небольшим докладом (который уже подготовлен специалистами из отдела связей с общественностью). Хотя со всем этим справился бы любой из ваших вице-президентов, вы решили отдать преимущество Алексу Дрекселю. Вашему вице-президенту по финансам приходилось бывать на таких конференциях, и он хорошо ориентируется в происходящем. Вчера вы послали Алексу письмо по электронной почте, в котором изложили свое поручение. Алекс прислал ответ с просьбой встретиться с вами и обсудить все подробности предстоящего участия в конференции. Сейчас он входит в ваш кабинет.

Роль Алекса Дрекселя. Вы — один из семи вице-президентов компании *Lawrence Electronics*. Вы работаете в этой компании 12 лет, пять из которых на должности вице-президента по финансам. Вчера вы получили электронное письмо от президента компании, с поручением представить компанию на предстоящей конференции Американской ассоциации производителей электроники в Чикаго. Вам приходилось присутствовать на таких конференциях вместе с В. Л. Лоуренсом, и всегда вы изнывали от скуки. Но главное, вы сомневаетесь, удастся ли вам выкроить на поездку в Чикаго два дня из довольно напряженного рабочего графика. Если Лоуренс припрет вас к стенке, вам, конечно, придется подчиниться. Но очень бы этого не хотелось. Вы позвонили секретарю президента и записались к нему на прием, чтобы попытаться отказаться от этого поручения. Сейчас вы входите в его кабинет.

Общее время. 25 минут (чтение описания работы и подготовка — 10 минут, ролевая игра — 10 минут, подведение итогов — 5 минут).

Упражнение 3. Дедлайн давно миновал

Действующие лица. Адриан Джексон и Пэт Бреннан.

Описание ситуации. Адриан Джексон — главный врач госпиталя округа Сонома. Пэт Бреннан — его заместитель. Примерно шесть недель назад Адриан поручил Пэт разработать план реорганизации госпиталя, и Пэт согласилась выполнить эту работу. Был установлен срок выполнения проекта — пять недель. Дедлайн наступил неделю назад, но Адриан до сих пор не получил от Пэт никаких известий о том, на каком этапе сейчас работа и когда она будет закончена.

Роль Адриана Джексона. В последние годы ваш госпиталь значительно расширился. В нем открылось несколько новых отделений, а остальные были модернизированы. Стала очевидной необходимость изменений в управлении госпиталем и общей реорганизации. Шесть недель назад вы поручили Пэт, своему заместителю, разработать план реорганизации. Всем заведующим отделений были разосланы требования содействовать Пэт в ее работе и предоставлять всю необходимую информацию.

Вы занимаете должность главного врача всего лишь три месяца, а Пэт работает вторым человеком в госпитале уже шесть лет. Понадеявшись на опыт и осведомленность Пэт, вы полагали, что она легко справится с поставленной задачей без какой-либо помощи или напоминаний. Также вы рассчитывали, что она закончит разработку плана к заранее оговоренному сроку. Но дедлайн наступил неделю назад, а вы так и не получили от Пэт никаких новостей. Теперь, оглядываясь назад, вы понимаете, что обошлись с Пэт слишком либерально и что вам следовало бы установить для нее более жесткие рамки. Однако, учитывая разницу в опыте работы в этом госпитале и особенности характера Пэт, она наверняка восприняла бы в штыки малейшее давление с вашей стороны.

Вам не остается ничего иного, как потребовать от Пэт объяснений. Только что закончилось ежемесячное собрание совета директоров госпиталя, на котором присутствовала и Пэт. Все участники покидают конференц-зал, и вы просите Пэт задержаться на несколько минут. Вы хотите узнать, какова степень готовности плана реорганизации госпиталя.

Роль Пэт Бреннан. Вы помощник главного врача госпиталя округа Сонома и занимаете эту должность вот уже шесть лет. За это время сменились три главных врача, и нынешний руководитель работает в госпитале лишь три месяца.

На протяжении нескольких лет вы всегда выполняли одни и те же повседневные задачи: составление разрешений на списание оборудования и отчетов по работе отделений госпиталя. Вам приходилось получать от руководства и другие задания. Например, шесть недель назад Адриан поручил вам составить план реорганизации госпиталя, необходимость в котором возникла из-за расширения госпиталя округа Сонома в последние несколько лет. Был установлен срок выполнения этой работы — пять недель. Адриан разослал всем заведующим отделений требования содействовать вам в разработке плана (в частности, предоставлять по вашему требованию всю необходимую информацию). Вы согласились выполнить этот проект. Правда, у вас возникли некоторые сомнения, но вы не поделились ими с Адрианом. Прежде всего, несмотря на наличие нескольких идей, касающихся реорганизации госпита-

ля, вы не были очень уж заинтересованы в этой работе. Поскольку Адриан ни разу за шесть недель не вспоминал о плане реорганизации, вы отложили эту работу на неопределенное время.

Только что завершилось ежемесячное собрание совета директоров госпиталя. Вы собираете свои бумаги и направляетесь к выходу из конференц-зала, но в эту минуту Адриан просит вас задержаться на пару минут. Его намерения вам неизвестны. Но если он заговорит о плане реорганизации, у вас найдется, чем парировать. Во-первых, если этот план так важен, почему Адриан ни разу за полтора месяца о нем не вспомнил? И во-вторых, пусть он сам выскажет хоть какие-нибудь предложения.

Общее время. 25 минут (чтение описания работы и подготовка — 10 минут, ролевая игра — 10 минут, подведение итогов — 5 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

В роли наблюдателя оцените навыки делегирования полномочий других участников тренинга по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Обоснуйте каждую вашу оценку (ссылки на конкретные примеры).

Четко определяет сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы. _____

Объясняет подчиненному, какую пользу принесет выполнение данной работы. _____

Четко определяет зону ответственности исполнителя в выполнении заданий. _____

Побуждает подчиненного к участию в обсуждении, предшествующем делегированию полномочий. _____

Информирует всех, кого может коснуться делегирование полномочий. _____

Определяет и предоставляет подчиненному систему обратной связи. _____

Задает подчиненному вопросы, чтобы убедиться в понимании им задания. _____

В случае возникновения проблем настаивает на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации. _____

РЕЗЮМЕ

Обдумайте несколько минут свое поведение в ходе выполнения групповых упражнений, а затем сравните свои выводы с оценками ваших навыков другими студентами. Те навыки, над которыми вам следует поработать, отметьте галочкой.

Я четко определяю сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы. _____

Я объясняю подчиненному, какую пользу принесет выполнение данной работы. _____

Я четко определяю зону ответственности исполнителя в выполнении заданий. _____

Я побуждаю подчиненного к участию в обсуждении, предшествующем делегированию полномочий. _____

Я информирую всех, кого может коснуться делегирование полномочий. _____

Я определяю и предоставляю подчиненному систему обратной связи. _____

Я задаю подчиненному вопросы, чтобы убедиться в понимании им задания. _____

В случае возникновения проблем я настаиваю на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации. _____

Практические вопросы

1. Почему многим менеджерам, желающим снабдить полномочиями своих подчиненных, не удается делегировать свою власть?
2. Каким образом топ-менеджеры могут побудить менеджеров низших уровней делегировать свои полномочия исполнителям?
3. В каких ситуациях и обстоятельствах менеджерам следует избегать делегирования полномочий?
4. Какие конкретные указания должен получить студент, которому поручают часть работы над групповым учебным проектом?

Закрепляющие упражнения

1. Во время просмотра художественных фильмов обратите внимание на случаи делегирования полномочий. Определите, оказалось ли оно успешным и полезным, и если да, то в чем? Можно было бы повысить его эффективность? Примеры художественных фильмов, в которых осуществляется передача полномочий, — "Крестный отец", "Фирма", "С девяти до пяти", "Деловая девушка".
2. В следующий раз, когда вы будете выполнять на тренинговых занятиях групповое задание, обратите особое внимание на делегирование полномочий. Определите, взял ли кто-нибудь из участников на себя роль лидера? Если да, насколько

скрупулезно он следует процессу делегирования? Различается ли делегирование в учебной и рабочей ситуации?

3. Осуществляете ли вы делегирование полномочий в своей личной жизни? Что именно вы делегируете? Кому? В следующий раз, когда вам придется выполнять эту задачу, вспомните навыки делегирования, представленные в этой главе, и попытайтесь использовать их на практике.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с делегированием полномочий, мне следовало бы поработать в первую очередь?
2. Почему? Какого результата я добьюсь?
3. Какие обстоятельства могут мне помешать?
4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").
5. Когда я смогу этим заняться?
6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Robbins S. P. *Supervision Today.* — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1994.
2. Holmes C. Fighting the Urge to Fight Fires //*Harvard Business Review.* — November-December 1999. — P. 30.
3. Leana C. R., Predictors and Consequences of Delegation //*Academy of Management Journal.* — December 1986. — P. 754–774.
4. Steinmetz L L. *The Art and Skill of Delegation.* — Reading, MA : Addison-Wesley, 1976, p. 248.
5. Pringle C. D. Seven Reasons Why Managers Don't Delegate //*Management Solutions.* — November 1986. — P. 26–30.
6. Sapienza A. M. Believing Is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make. — In: R. H. Kilmann, M. J. Saxton and R. Serpa (eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture.* — San Francisco : Jossey-Bass, 1985, p. 66–83.
7. Leana C. R. Predictors and Consequences of Delegation. *Academy of Management Journal.* — December 1986. — P. 754–774.
8. McConkey D. D. *No-Nonsense Delegation.* — New York : AMACOM, 1974; Steinmetz L. L. *The Art and Skill of Delegation.* — Reading, MA : Addison-Wesley, 1976, p. 248.

ГЛАВА 10

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОЛИТИКЕ [1]

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы тем или иным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Утверждение	Не согласен			Согласен	
	Полностью	Отчасти	Затрудняюсь ответить	Отчасти	Полностью
1. Лучший способ управления персоналом — говорить людям то, что они желают услышать.	1	2	3	4	5
2. Когда вы просите кого-нибудь оказать вам услугу, гораздо важнее предоставить не весомый, а понятный аргумент.	1	2	3	4	5
3. Полное доверие к кому бы то ни было чревато проблемами.	1	2	3	4	5
4. Трудно двигаться вперед и добиваться успеха, не пренебрегая порой правилами.	1	2	3	4	5

Утверждение	Не согласен			Согласен	
	Полностью	Отчасти	Затрудняюсь ответить	Отчасти	Полностью
5. Самый безопасный путь — предположить, что у каждого человека есть свои изъяны, которые проявятся при малейшей возможности.	1	2	3	4	5
6. Оправданы лишь нравственно безупречные поступки.	1	2	3	4	5
7. Большинство людей по своей природе хорошие и добрые.	1	2	3	4	5
8. Ложь не имеет оправданий.	1	2	3	4	5
9. Большинство людей легче переживут смерть отца, чем потерю собственности.	1	2	3	4	5
10. В целом люди ленивы и не стремятся упорно трудиться, если только их не принуждать к этому.	1	2	3	4	5

Оценка и интерпретация

Этот тест называется шкалой макиавеллизма. *Макиавеллизм*, по имени итальянского деятеля и мыслителя Николо Макиавелли (1469–1527), — широко используемое понятие для обозначения социально-политической доктрины и способов ведения политики, не останавливающихся ни перед чем ради достижения поставленных целей. Им обозначаются модели поведения, подразумевающие манипуляцию другими посредством коварства, хитрости, обмана с целью осуществить контроль над ними и достичь власти. Личность, обладающая ярко выраженными чертами макиавеллизма, прагматична, испытывает эмоциональную отстраненность от окружающих и поддерживает идею о том, что цель оправдывает средства. Для оценки результатов теста найдите сумму баллов, полученных при ответах на вопросы 1, 3, 4, 6, 9 и 10. По оставшимся вопросам найдите сумму баллов, обратных набранным (т.е. 5 замените на 1, 1 на 5, 2 на 4, а 4 на 2). Затем найдите общую сумму. Средний результат взрослых людей составляет 25. Студенты, обучающиеся менеджменту и бизнесу в целом, обычно набирают большее количество баллов.

Результаты исследований с использованием шкалы макиавеллизма показали, что: 1) черты макиавеллизма в большей степени присущи мужчинам, чем женщинам; 2) у взрослых людей с возрастом понижается склонность к макиавеллизму; 3) не установлена прямая зависимость между проявлениями макиавеллизма и умственными способностями; 4) не установлена прямая зависимость между проявлениями макиавеллизма и демографическими характеристиками, уровнем образованности или семейным статусом; 5) высокий уровень макиавеллизма присущ представителям профессий, для которых характерен контроль за людьми и манипуляция: менеджерам, юристам, психиатрам и специалистам, изучающим поведение человека.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В реальном мире бизнеса хорошие парни выигрывают далеко не всегда. Проявление открытости, доверия, беспристрастности, поддержки и других похвальных качеств не всегда повышает эффективность управления персоналом. Иногда добиваться своего или защищать свои интересы приходится ценой "грубой силы", т. е. прибегать к политике. Этой теме и посвящена данная глава.

Что такое политика

Организационная политика определяет, кто, что, как и когда получает. Другими словами, это действия, которые предпринимает менеджер, чтобы оказать — или попытаться оказать — влияние на распределение достоинств и недостатков внутри организации [2].

В отличие от таких концепций, как постановка целей или делегирование, политике не учат в рамках типичной программы школы бизнеса. На то есть несколько причин. Во-первых, это предписывающий характер бизнес-программ, предоставляющих менеджерам четкие указания, как действовать [3]. Во-вторых, это внутренняя природа политики — зачастую она почти неуловима, скрыта, замаскирована [4]. Самые успешные организационные политики умеют представить свои действия в столь завуалированном виде, что те выглядят совершенно естественными. В результате политика организации с трудом поддается осмыслению и анализу. Это неутешительно, ведь некомпетентность в политике, наивность и неумение или нежелание осуществлять соответствующие политические шаги нередко становятся источниками поражения менеджеров [5].

Почему политика существует в организациях

Можете ли вы представить организацию, в которой нет политики? Это возможно, но маловероятно.

Организации состоят из людей, обладающих разными ценностями, целями и интересами [6]. Это служит основой потенциальных конфликтов. Распределение ответственности при выполнении проектов и бюджета между отделами, размещение в пространстве, а также уровень заработной платы — это лишь несколько примеров ресурсов, разделение которых чревато появлением разногласий между членами организации.

Кроме того, организационные ресурсы ограниченны, что нередко оборачивает потенциальный конфликт в реальный (в противном случае, т.е. при избытке ресурсов, все могли бы удовлетворять свои потребности). Однако, поскольку они ограниченны, невозможно находить решения, которые удовлетворяли бы интересы всех сторон. Более того, то, что одними людьми и группами воспринимается как преимущество, для других может обернуться издержками. Таким образом, главной причиной конкуренции между членами организации является борьба за ограниченные ресурсы.

Возможно, ключевой фактор, объясняющий возникновение политики в организации, — это неоднозначность толкования "фактов", на основе которых распределяются организационные ресурсы. Например, что такое "успешная работа"? А просто

"хорошая"? Что такое "значительное улучшение качества работы"? Менеджер любой крупной бейсбольной команды руководствуется такими предпосылками: 400 ударов по мячу — спортсмен высокого класса, а 125 — неперспективный спортсмен. Будучи неискушенным в бейсболе человеком, вы без труда поймете: чтобы добиться признания, следует, как минимум, 400 раз ударить по мячу. Но что, если менеджеру придется выбирать между двумя спортсменами, один из которых забил 280 мячей, а второй — 290? В таком случае в игру вступают другие, куда менее объективные факторы: их потенциальные возможности, успешность отношений с остальной командой, личное отношение тренера и т.д. Большинству менеджеров приходится принимать решения, которые гораздо больше напоминают выбор между 280 и 290 ударов, чем между 125 и 400. Это важная сторона организационной жизни: когда факты не говорят сами за себя, наступает время политики.

Наконец, поскольку большинство решений приходится принимать в неоднозначных обстоятельствах, где факты редко бывают совершенно объективными и поэтому могут быть интерпретированы по-разному, люди склонны представлять данные в своих интересах. Так в организации возникает явление, которое мы называем политикой.

Анализ организационной политики

Прежде чем рассматривать доступные политические возможности, вы должны в первую очередь оценить саму ситуацию. Анализ организационной политики — это трехшаговый процесс, который позволит вам лучше справиться с этой задачей.

1. **Оцените организационную культуру.** Точка отсчета — это оценка организационной культуры с целью выяснить, какие типы поведения сотрудников желательны, а от каких следует отказаться. В каждой организации существует культура, т.е. система общепринятых значений и концепций [7]. Эта культура — совокупность неписаных норм, принятых в организации, которыми члены организации руководствуются в своей деятельности. Например, в некоторых организационных культурах не просто допускается, но приветствуется риск, сознательное обострение конфликтов, значительная автономия сотрудников и поощрение их в соответствии с выполненным объемом работы. Культура других организаций диаметрально противоположна: риск порицается, сотрудников ориентируют на поиск гармонии и сотрудничество любой ценой, возможность проявления инициативы сведена к минимуму, а вознаграждение распределяется в соответствии с такими критериями, как должность, обязанности и лояльность. Суть в том, что нет даже двух организаций, в которых организационная культура была бы одинаковой, и чтобы ваша политическая стратегия оказалась успешной, она должна соответствовать организационной культуре.

   Одно из самых действенных и эффективных средств изучения организационной культуры заключается в том, чтобы как можно тщательнее проанализировать систему оценки результатов работы и критерии, в соответствии с которыми повышается заработная плата, должность и прочее. Какова эта система в вашей организации? В соответствии с чем распределяются ресурсы — это личностные особенности, поведение, достижение целей? Учитываются ли такие факторы, как умение ладить с коллегами, работать в группе, а также лояльность по

отношению к организации? Принимается ли во внимание стиль выполнения работы? Как оцениваются результаты работы — по сравнению с установленными стандартами или с результатами других сотрудников? Как часто оцениваются результаты работы? Когда менеджеры высшего звена оценивают работу подчиненных, какую цель они преследуют в первую очередь — выявить недоработки или оказать сотрудникам содействие на пути профессионального и личностного роста? Затем обратите внимание на систему вознаграждений в организации. Кто получает повышения заработной платы и повышения в должности? И, что еще важнее, кто не получает? Ответы на эти вопросы помогут вам разобраться, какие принципы царят в вашей организации.

2. **Оцените власть других людей.** На первый взгляд люди либо обладают властью, либо нет. На самом же деле власть — это категория, которая поддается измерению. Сотрудник, занимающий ту или иную должность, может обладать значительным влиянием в одной сфере, но не иметь никаких полномочий в другой. Поэтому в каждой рабочей ситуации полезно учитывать наиболее влиятельных сотрудников и группы.

   Иногда влиятельность высока только благодаря занимаемой должности. Возможно, именно с этого следует начать оценку распределения власти в организации. На какие аспекты вы намерены оказать влияние? В принятии каких решений хотите участвовать? Кто обладает официальной властью в данной сфере? Ответив на перечисленные вопросы, вы получите первое представление о распределении власти в организации. Далее вам следует учесть все, связанное с другими людьми: их индивидуальные особенности, формальные и неформальные объединения, заинтересованность в решении актуальных проблем. Кто окажется победителем, а кто проиграет, если будет принято то или иное решение? Эти размышления помогут вам выявить ключевые фигуры в вашей организации, т.е. тех, кто делает ее политику. Также вы определите ваших вероятных соперников.

   Затем следует оценить власть и влияние каждого члена или группы. Помимо оценки влиятельности, учитывайте подконтрольные сотруднику или группе сотрудников ресурсы [8], а также место сотрудника в организационной иерархии, называемое центрированием [9].

   Согласно результатам исследований, контроль дефицитных и важных ресурсов — значимый источник влияния в организации. Доступ к важной информации, доскональные знания в какой-либо области или владение соответствующими навыками — это примеры ресурсов, которые могут быть дефицитными и важными для организации, а следовательно, служить потенциальным рычагом влияния при принятии организационных решений. Также было показано, что центрирование, т.е. пребывание на правильном месте в организации, может быть источником власти. Сетевое центрирование позволяет людям и группам достигать влиятельности, поскольку благодаря своему положению в организации они способны интегрировать функции других людей, или снижать зависимость организации от внешнего мира. Этим объясняется, например, столь часто наблюдаемая в организациях влиятельность секретарей или — во времена финансовых кризисов — бухгалтерского отдела.

На микроуровне вам обязательно нужно оценить влияние вашего начальника посредством т.н. "анализа силы". Какова позиция вашего босса по текущему вопросу — за, против или нейтральная? Если за или против, то насколько он уверен в своем решении? Каков статус власти вашего начальника в организации? Он мощный или слабый? Ответы на эти вопросы помогут вам выбрать правильную стратегию — поддержать начальника или противостоять ему. Поддержка влиятельного начальника добавит вам очков. С другой стороны, поддержав слабого босса, вы в большинстве случаев не получите значительных выгод, более того, можете себе навредить, скажем, ухудшив свой имидж. Будьте осторожны, если ваш начальник — подающий надежды и перспективный руководитель. В качестве противника такой человек может значительно осложнить вашу работу в организации. Однако в качестве союзника он откроет перед вами много дверей и будет всячески способствовать вашему профессиональному росту. Если же о вашем начальнике идет молва как о человеке, не обладающем властью и влиянием, ваша политическая стратегия должна быть иной (например, постепенное дистанцирование от начальника, чтобы вас не ассоциировали с ним).

3. **Оцените свою власть.** После анализа власти и влиятельности других людей оцените собственные силы. Каким объемом личной власти в организации вы располагаете? Какая степень влиятельности предусмотрена занимаемой вами должностью? Каково соотношение власти у вас и ваших сотрудников? Основные источники власти в организации указаны в блоке 10.1.

Есть люди, которым присуща *харизма*, или особая притягательность, проявляющаяся в общении с окружающими. Они обладают неуловимыми качествами лидерства и оцениваются окружающими как общительные, популярные, уверенные в себе, напористые и сообразительные [10]. Сотрудникам всегда небезразлично мнение харизматичного лидера по любым вопросам; его мнение всегда принимается в расчет и влияет на формирование позиций других людей.

Даром харизмы наделены немногие из нас. В большинстве случаев нам приходится нарабатывать личную влиятельность посредством практики и опыта. Так, путем контроля над информацией, ценной для других сотрудников, вы укрепите их зависимость от вас. Если же вы не являетесь незаменимым сотрудником, вашу влиятельность как лидера следует признать низкой.

Помимо харизмы и осведомленности, источником власти в организации может служить занимаемая должность. Если вы — менеджер, то ряд преимуществ диктуется исключительно вашим положением в организации. Например, вы можете назначать подчиненных на другие должности, утверждать время отпусков и отгулов, повышение заработной платы, инициировать временное отстранение от должности и даже увольнять сотрудников. Помимо формальной власти ваша должность обеспечивает видное место в организации, хороший обзор, доступ к важной или секретной информации и т.д. В зависимости от обстоятельств, должность может оказаться весомым преимуществом.

Наконец, не стоит недооценивать динамику взаимоотношений между сотрудниками, обладающими властью и влиянием [15]. Определите степень поддержки и противостояния со своими коллегами, а затем оцените, в какой степени их цели отвечают вашим. Так вы выявите своих потенциальных союзников и оппонентов,

степень поддержки или силу противодействия, которую следует ожидать от каждого из них, а также личную, должностную и коалиционную власть, которую вы с вашими союзниками можете противопоставить соперникам.

Блок 10.1. Основы влияния

Власть и влияние определяются *индивидуальными личностными особенностями* и *занимаемой в организации должностью*. Власть можно усилить, поставив других людей в зависимое от себя положение, с помощью управления впечатлением[1], а также посредством политики. Эти источники организационной власти вкратце рассмотрены ниже.

Влияние, обусловленное занимаемой должностью

- **Власть.** Право отдавать распоряжения и приказы в соответствии с занимаемой должностью.
- **Вознаграждения.** Возможность удовлетворять потребности подчиненных.
- **Принуждение.** Возможность наказывать подчиненных, отказывая им в удовлетворении их потребностей.

Влияние, обусловленное личностными особенностями

- **Опыт.** Владение особыми знаниями и навыками, от которых зависит достижение другими людьми целей.
- **Информация.** Осведомленность, от которой зависит достижение другими людьми их целей.
- **Харизма.** Когда окружающие отождествляют себя с лидером и симпатизируют ему [12], значит, ему присуща харизма. Если вы нравитесь окружающим, если они принимают вас и стремятся к вашему признанию, вы обладаете *властью эталона*, т.е. властью, основанной на личных качествах.
- **Ассоциации.** Четкие ассоциации с людьми, занимающими высокую должность или обладающими личной силой. "Важнее не то, что вы знаете, а то, с кем вы знаетесь".
- **Зависимость.** Контроль над ресурсами, которые нужны другим людям для достижения их целей.
- **Желаемое впечатление.** Формирование собственного образа, соответствующего впечатлению, которое вы хотите произвести на окружающих [13].
- **Навыки политики.** Применение стратегий влияния на окружающих для достижения власти над ними и принимаемыми в организации решениями в вашу пользу [14].

---

[1] *Управление впечатлением — приемы, позволяющие человеку корректировать впечатление, производимое на окружающих людей; исследование управления впечатлением берет свое начало от вышедшей в 1959 году работы И. Гоффмана "Представление себя другим".* — Примеч. ред.

Общие указания к ведению организационной политики

Теперь мы переходим от анализа к действиям. В этом разделе приведены общие указания по успешному ведению организационной политики.

1. **Формулируйте доводы в терминах организационных целей.** Эффективная политика зависит от способности руководителя отставить в сторону личные интересы. Все аргументы, которые вы приводите в пользу своей цели, должны быть сформулированы в терминах выгоды, которую эта цель принесет всей организации. Руководители, пекущиеся исключительно о собственных нуждах, почти всегда теряют уважение окружающих и влияние на них, а во многих случаях это приводит к вынужденному уходу с руководящей должности или вовсе из организации.
2. **Создавайте правильный имидж.** На основе организационной культуры формируются требования к менеджерам, в частности в отношении стиля одежды и поведения, возможности риска, приоритета целей и т.д. Так вы обретаете способность создавать и поддерживать правильный имидж. Поскольку достижение организацией эффективности — не полностью объективная цель, нельзя забывать о стиле. Управление впечатлением, т.е. создание определенной идентичности в сознании партнеров по общению [16], — важный аспект успешной организационной политики.
3. **Контролируйте организационные ресурсы.** Контроль над организационными ресурсами, дефицитными или важными, является мощным источником власти. Знания и опыт — особенно эффективные ресурсы. Благодаря им вы повысите свою значимость для организации, а следовательно, скорее достигнете прочного положения, возможностей развития и принятия окружающими.
4. **Старайтесь казаться незаменимым.** Поскольку мы гораздо чаще опираемся в своих поступках на предпочтения, а не на объективные факты, вы можете укрепить свою власть, демонстрируя остальным сотрудникам свою незаменимость. Вам не обязательно следовать этому совету всегда и везде — главное, чтобы вас воспринимали таковым. Если руководство организации пребывает в уверенности, что нет человека, способного выполнять вашу работу (или, как минимум, его нелегко будет найти), то согласится на многие ваши условия. Наиболее эффективный способ стать незаменимым — развить профессионализм посредством опыта, налаживания контактов, овладения дополнительными навыками, реализации присущих вам талантов и т.п. Покажите руководству, что вы единственный в своем роде и никто, кроме вас, не обладает в нужной степени свойственными вам особенностями.

   Немаловажно, чтобы сотрудники воспринимали вас как человека, которого с готовностью примут на работу другие организации. Сочетание воспринимаемой востребованности и незаменимости значительно снижает вероятность того, что вас лишат возможности карьерного роста, скажем, под предлогом "Мы не можем повысить вас в должности, так как ваш опыт необходим вашему теперешнему отделу".

5. **Открыто демонстрируйте свои успехи.** Оценка эффективности менеджера включает существенный субъективный компонент, поэтому важно показать руководству, насколько значим ваш вклад в деятельность организации. Если вам посчастливилось работать в сфере, где успехи неизбежно заметны, предпринимать какие-то особые действия в этом направлении не обязательно. С другой стороны, вы можете выполнять действия, которые остаются незамеченными, скрытыми для окружающих, или участвовать в совместном проекте. В таких случаях следует ненавязчиво и без хвастовства привлечь внимание руководства к вашим достижениям. Допустимы отчеты о проделанной работе, причем не только непосредственному руководителю, но также потенциальным партнерам и могущественным союзникам, представителям профессиональных ассоциаций и прочих объединений и т.д. Успешное ведение организационной политики предполагает лоббирование проектов, а следовательно, распространение славы о самом себе.
6. **Советуйтесь с ментором.** Им может быть член вашей организации, занимающий более высокую по сравнению с вашей должность, у которого вы учитесь, который способен воодушевить и вдохновить вас, а также оказать вам помощь. От ментора вы можете ожидать того, что он заступится за вас на совещании или предоставит вам внутреннюю информацию, к которой лично вы не имеете доступа. Порой только лишь осознание факта, что у вас есть ментор, сигнализирует остальным людям о том, что вы имеете прочный тыл.

   Как найти себе ментора? Обычно менторы сами выбирают своих протеже. Чем больше у вас налажены контакты — официальные и неофициальные — с вышестоящими лицами, тем выше шансы на то, что вас выберут в качестве протеже. Участие в корпоративных мероприятиях организации, скажем, в дружеских спортивных матчах или отмечании дней рождения, а также налаживание контактов с сотрудниками во внерабочее время наряду с демонстрацией своих успехов — эффективный способ привлечь к себе внимание потенциального ментора.
7. **Приобретайте влиятельных союзников.** Важно иметь надежные тылы. Помимо развития отношений с ментором, необходимо наладить связи с влиятельными сотрудниками по всей вертикали организации — вышестоящими, коллегами и подчиненными. Они обеспечат вас ценной информацией, которая недоступна при обращении к официальным каналам коммуникации. Кроме того, они поддержат ваши решения. Иногда, хоть и не всегда, сила — в численности союзников. Создайте сильную коалицию единомышленников, чтобы в критический момент не остаться без помощи и поддержки.
8. **Не связывайтесь с неблагонадежными людьми.** Практически в каждой организации есть обособленные, маргинальные сотрудники, чей статус, а также качество выполнения работы и лояльность вечно под сомнением, за ними пристально следят, постоянно ожидая от них ошибки или подвоха. Держитесь от них подальше. Как говорится, "скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты". Исходя из того, что оценка эффективности работы зачастую крайне субъек-

тивна, дружба с сомнительным сотрудником может поставить под сомнение в глазах вышестоящего руководства ваш собственный успех.

9. **Поддерживайте своего начальника.** Ваше непосредственное будущее находится в руках теперешнего начальника. Поскольку именно он оценивает качество вашей работы, делайте все возможное, чтобы привлечь его на свою сторону. Используйте любую возможность, чтобы оказать поддержку и всячески способствуйте его успеху. Помогайте ему в трудные времена и одновременно изучайте критерии, которыми он руководствуется в оценке работы подчиненных. Никогда не подрывайте авторитет своего начальника, не допускайте оскорбительных или осуждающих высказываний в его адрес. Если он достаточно профессионален, результаты его работы видны всем, скорее всего, он будет продвигаться вверх по карьерной лестнице. Будучи его опорой и добрым советчиком, вы, разумеется, также последуете за ним. В худшем случае у вас будет вышестоящий союзник. Но как быть, если работа вашего начальника недостаточно эффективна, а он сам не популярен в организации?

   С точки зрения организационной политики гораздо лучше устраниться, чем бороться. Если ваш начальник слаб, то вам меньше доверяют, а ваши достижения, даже выдающиеся, обесцениваются окружающими. Вам выдвигают ложные обвинения. А дистанцироваться от начальника-неудачника так, чтобы он не усмотрел в этом предательства, крайне сложно. В таком случае лучшим решением, сопряженным с минимальным риском, является тайная просьба о переходе в другой отдел/подразделение. Если у вас есть ментор, попросите его о помощи. С учетом сказанного выше, обоснуйте свою просьбу в организационных терминах (например, укажите, что переход необходим вам для приобретения опыта, подготовки к расширению обязанностей, а самое главное — чтобы вносить более весомый вклад в деятельность организации).

Конкретные стратегии ведения политики в организации

Существует семь конкретных стратегий, благодаря которым вы сумеете добиться поддержки окружающих и помощи в достижении целей [17].

1. **Обоснование** — это обращение к фактам и данным с целью представить свои идеи логично обоснованными или рациональными. Эта стратегия наиболее эффективна в организации, культура которой характеризуется доверием, открытостью и логикой, причем ваши интересы не пересекаются с интересами других сторон.
2. **Дружелюбие** — это проявление благосклонности к окружающим, включая лесть, а также скромное поведение и формирование соответствующей атмосферы перед тем, как высказать свою просьбу. Эта стратегия более эффективна для получения признания, чем для продажи идей. Также она требует, чтобы вам симпатизировали и чтобы отношения с объектом влияния были позитивными.
3. **Коалиция** — это тот тыл, который обеспечивают вам сотрудники организации, когда вы обращаетесь к ним с просьбой. Эта стратегия сложна и подразумевает сотрудничество, ее следует использовать при принятии важных решений и тогда,

когда окончательное решение требует как можно более широкой поддержки (в ущерб ее качеству).

4. **Торг** — это переговоры относительно обмена выгодами или услугами. Эта стратегия применима, когда вы и человек, на которого вы оказываете влияние, независимы друг от друга, а организационная культура поощряет метод "купи-продай".
5. **Поддержка вышестоящих** — это возможность обеспечить особо крепкие тылы в организации. Но эта стратегия окажется успешной лишь в том случае, если ваш покровитель пользуется уважением в организации или, напротив, внушает подчиненным страх. Допустимая и достаточно эффективная в организациях, характеризующихся бюрократической культурой, эта стратегия окажется мало полезной или совершенно неэффективной в компании с менее структурированной организационной культурой.
6. **Директивный подход** — это прямой и достаточно мощный потенциалом подход, примерами которого может служить требование согласиться с вашей идеей или удовлетворить вашу просьбу, напоминания о своей просьбе, приказы, указание на то, что нужно соблюдать установленные правила. Эта стратегия эффективна, если сила на вашей стороне, если вы уполномочены наказывать и поощрять подчиненных, силы которых гораздо слабее. Однако есть у этого подхода и недостаток: объект вашего влияния испытывает по отношению к вам негативные чувства и при возможности постарается вам отомстить.
7. **Санкции** — это применение установленных в организации поощрений и наказаний, например отказ в повышении заработной платы или удовлетворение такой просьбы, как повышение по службе или понижение в должности. Эта стратегия подобна предыдущей, за исключением того, что в данном случае влияние обусловлено исключительно занимаемой вами должностью. Этот подход не позволит вам влиять на сотрудников, занимающих более высокие должности. А применяемый в отношении подчиненных, он нередко расценивается как манипулятивный или даже противозаконный.

Анализ затрат и результатов

Прежде чем выбрать политическую стратегию, следует проанализировать сопряженные с ней затраты и результаты. Менеджеру, неискушенному в ведении организационной политики, следует помнить, что все формы власти неравнозначны. С некоторыми сотрудники соглашаются гораздо охотнее, чем с остальными, но во многих случаях цена применения стратегии влияния значительно превышает выгоды от нее. Между тем, если выгоды обычно очевидны, то затраты обнаружить не очень просто. Как отметил Лолесс [18], "сила эффективна, когда она сбалансирована. Но по мере применения она зачастую выходит из-под контроля, и объект применения силы автоматически пытается устранить этот дисбаланс".

Из физики нам известно, что каждое действие равно противодействию. Перефразируя это изречение для менеджмента, можно сказать, что на каждое применение силы найдется ответное применение силы. Поэтому ваш выбор должен быть лишь частично обусловлен тем, насколько он помогает вам достичь кратковременных целей. Также

старайтесь свести к минимуму сопротивление окружающих и расходовать минимум кредита доверия. Отсюда следует приоритет логики, дружелюбия, поощрения и достижения согласия, а также по возможности отказ от насильственных стратегий [19], применяя которые вы рискуете выиграть сражение, но проиграть войну.

ТЕСТ

Насколько вы разобрались в основных принципах организационной политики? На 10 вопросов этого теста дайте ответы "да" или "нет". Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Организации состоят из людей и групп с различными целями, ценностями и интересами.

Да **Нет** 2. Политика существует в организациях потому, что решения принимаются в неоднозначных ситуациях.

Да **Нет** 3. Наличие в организации официальной системы оценки результатов работы снижает вероятность проявлений политики.

Да **Нет** 4. Власть человека в организации обусловлена исключительно занимаемой должностью.

Да **Нет** 5. Власть достигается с помощью контроля над ресурсами лишь в том случае, если ресурсы важны или ограничены.

Да **Нет** 6. Поддержка начальника может как принести пользу, так и причинить вред.

Да **Нет** 7. Харизмой обладают большинство менеджеров среднего и высшего звена.

Да **Нет** 8. Менеджер любого уровня обладает правом наказывать и поощрять подчиненных.

Да **Нет** 9. При прочих равных условиях следует избегать ненасильственной политической стратегии.

Да **Нет** 10. "Я помог тебе, теперь твоя очередь оказать мне ответную услугу", — это пример коалиционной стратегии.

Ответы: 1. Да; 2. Да; 3. Нет; 4. Нет; 5. Да; 6. Да; 7. Нет; 8. Да; 9. Да; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Используйте перечисленные ниже типы поведения в качестве критерия для оценки собственных политических навыков и навыков ваших коллег.

Чтобы добиться успеха на поприще организационной политики, необходимо:

- формулировать аргументы в терминах организационных целей;
- держаться с окружающими по-дружески и создавать позитивный имидж;

- контролировать организационные ресурсы;
- создавать о себе образ незаменимого;
- проявлять напористость;
- приобретать союзников;
- избегать общения с сотрудниками с запятнанной репутацией;
- искать поддержки вышестоящего руководства организации.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Кому достанется новый грузовик? [20]

Указания. Все участники знакомятся с описанием ситуации. Затем выбираются шесть студентов для исполнения ролей. Они прочитывают описания и готовятся к проведению ролевой игры. Остальным участникам отводится роль наблюдателей; они изучают бланк подведения итогов, при помощи которого им предстоит оценивать поведение участников ролевой игры.

Описание ситуации. В крупной компании по производству электрических приборов работают пять мастеров сервисного обслуживания. Их работа подразумевает постоянное перемещение по городу к клиентам. Каждый мастер управляет маленьким грузовиком. Мастера относятся к грузовикам как к собственным автомобилям — тщательно следят за их состоянием.

Компания только что купила новый грузовик Chevrolet. Кому же достанется новый автомобиль? Чтобы решить этот вопрос, супервизор Шон Маршалл организует совещание.

Вот сведения о мастерах сервисного обслуживания и их грузовиках. (Большинство мастеров обслуживают клиентов только в пределах города, но Джо и Чарли также выезжают в пригород.)

- Джо: опыт работы в компании 17 лет, двухлетний Ford.
- Бо: опыт работы в компании 11 лет, пятилетний Dodge.
- Джин: опыт работы в компании 10 лет, четырехлетний Ford.
- Чарли: опыт работы в компании 5 лет, трехлетний Ford.
- Фран: опыт работы в компании 3 года, пятилетний Chevrolet.

Пока студенты, избранные на роли супервизора и мастеров сервисного обслуживания, готовятся к ролевой игре, остальные студенты, которым предстоит быть наблюдателями, разделяются на пять равных групп, каждой из которых поручается наблюдение за одним из участников игры. Наблюдатели **не читают** описания ролей игроков, их задача — определить, на чем основана власть/сила каждого игроков

и какой организационной политике они следуют. По завершении упражнения наблюдатели предоставляют участникам игры обратную связь.

Роль Шона Маршалла. Вы — начальник и супервизор бригады мастеров сервисного обслуживания, каждый из которых передвигается на маленьком грузовике. Иногда вы получаете новый грузовик и заменяете им один из старых. Обычно вы подолгу не можете решить, кому предоставить новый автомобиль. Хотя вы всякий раз стараетесь быть справедливым, принять такое решение непросто. Каждый мастер твердо уверен, что новый грузовик должен достаться именно ему. При любом вашем решении большинство мастеров испытывают разочарование. Сейчас вы снова столкнулись с подобной дилеммой — вашей бригаде предоставили новый Chevrolet.

Большинству мастеров приходится совершать относительно короткие поездки по городу, за исключением Джо и Чарли, которые обслуживают также пригород.

В данном случае вы решили предоставить право выбора членам вашей команды. Вы сообщите им о новом Chevrolet и сформулируете проблему таким образом: кому по справедливости должен достаться этот автомобиль? Вы не станете навязывать им свое мнение, поскольку хотите поступить так, как покажется справедливым большинству ваших подчиненных.

Если же они не придут к консенсусу, вам останется обратиться к своему супервизору и попросить у него помощи — окончательного решения. Тем не менее вы, как супервизор бригады мастеров, должны направлять совещание в нужное русло.

Роль Джо. Вам приходится ездить намного больше, чем другим мастерам, потому что вы обслуживаете, помимо города, еще и пригород. Кроме того, учитывая, что у вас довольно старый грузовик, вы наверняка лучший кандидат на новый Chevrolet. На прежней работе вы были автомехаником и поэтому знаете, что неполадки в работе других грузовиков легко устранить. Если кто-то из ваших коллег начнет предъявлять свои права на новый Chevrolet, вы объясните, что можно легко и быстро отремонтировать машину и вовсе не обязательно заменять ее. Вы задумали применить свою осведомленность и опыт, чтобы выиграть приз — новенький грузовик.

Роль Джина. Узнав, что бригада получила новый грузовик Chevrolet, вы сразу решили, что он должен достаться именно вам. Вы старший из всех мастеров, а к тому же очень недовольны вашим теперешним автомобилем. Ваш личный автомобиль — тоже Chevrolet, и вам гораздо больше нравился грузовик Chevrolet, который был у вас до того, как вы перенесли на Ford. С Шоном Маршаллом вы знакомы уже два десятка лет, с тех пор как почти одновременно с ним были приняты на работу в компанию, где и работаете по сей день. Возможно, если вашего старшинства окажется недостаточно, чтобы получить новый грузовик, вы тактично упомянете этот факт.

Роль Франа. У вас худший автомобиль в компании. Ему уже пять лет, а перед тем, как его предоставили вам, он побывал в крупной аварии. В нем постоянно что-то ломается, да и вообще он небезопасен. Вы промучились с ним три года, и с вас вполне достаточно. Самое время получить новый автомобиль, и, без сомнения, этот новый грузовик подоспел как раз кстати. К тому же вы очень аккуратный водитель. За все время работы в компании с вами лишь однажды произошел неприятный случай, когда, выезжая из гаража, вы задели двери грузовика Чарли. Хорошо, если новым грузовиком будет Ford — это ваша любимая марка. Вы не ожидаете возражений со

стороны коллег, ведь благодаря своей харизме пользуетесь у них популярностью и уважением. Чтобы получить новый автомобиль, вы намерены использовать все свое обаяния и — если понадобится — лесть.

Роль Чарли. В вашем нынешнем грузовике сломана печка. Дверь провисла и плохо открывается, к тому же пропускает холодный воздух. Наверняка, в этом-то и состоит причина ваших частых простуд. А с учетом того, что вам приходится передвигаться намного больше и дальше, чем остальным механикам, вам определенно не обойтись без нового теплого автомобиля. Пусть у него будут надежные тормоза да хорошие подшипники — марка для вас не имеет ровным счетом никакого значения. Хотя Фран так и не признался вам, вы уверены, что это он задел дверь вашего автомобиля, и это наверняка сыграло свою роль в том, что дверь провисла. Вам также известно, что компания заказала грузовик марки Dodge, поступления которого ожидают в следующем месяце.

Вы намерены использовать эту информацию, чтобы добиться замены своего никудышного автомобиля.

Роль Бо. Вы считаете, что заслужили новый грузовик. Сейчас у вас старая машина, и, поскольку у старшего матера самый новый грузовик, вы должны получить следующий. Вы поддерживали свой Dodge в отличном состоянии, и он выглядит как новый. Разве не следует поощрить человека, который относится к рабочему автомобилю, как к своему собственному? Вы намерены прибегнуть к этой логике, чтобы убедить своих коллег: вы заслужили этот Chevrolet!

Общее время. 55 минут (подготовка — 20 минут; ролевая игра — 25 минут; подведение итогов — 15 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените применение навыков организационной политики участниками ролевой игры по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора. Также приведите примеры, которые демонстрируют *применение силы* (назовите конкретные тактики) и различных *политических стратегий*; укажите их эффективность.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Имя участника: _____

Навык	**Оценка**
Определяет источник власти в организации.	_____
Усиливает зависимость других людей от себя.	_____
Практикует управление впечатлением.	_____
Редко применяет формальную силу/власть.	_____
Делает упор на личностный аспект власти.	_____
Формулирует аргументы в терминах организационных целей.	_____
Перед выбором политической стратегии оценивает ее потенциальные затраты и выгоды.	_____
Применяет защитные типы поведения лишь изредка, для достижения краткосрочного преимущества.	_____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Лучший способ показать себе и другим, насколько вы способны применить навыки организационной политики, представленные в этой главе, это опробовать их в процессе выполнения тематических упражнений. Вы можете работать как в малых группах, так и всей аудиторией.

Ниже представлены три типа групповых упражнений. Первое упражнение предназначено для проработки осознанного подхода к ведению организационной политики, навыков анализа и планирования. С помощью второго упражнения вы поработаете с обратной связью относительно личных стратегий силы: предоставите ее и получите от других участников. В третьем упражнении вы получите помощь других участников в анализе своей личной силы и дальнейшем планировании политических стратегий.

Упражнение 1. Служебный роман [21]

Указания. Обсудите представленную ниже ситуацию, разделившись предварительно на малые группы, или же всей аудиторией.

Описание ситуации. Мэри Каннингем пришла в компанию *Bendix Corporation* задолго до того сентября 1980 года, когда Билл Эйги перед лицом шести сотен своих подчиненных заявил, что ее [Мэри] "быстрое повышение никак не связано с нашими личными отношениями". Каннингем начала работать в *Bendix* помощником генерального директора сразу после получения диплома МБА в Гарварде. Генеральный директор, Билл Эйги, предварительно провел с ней трехчасовое собеседование в Нью-Йорке, в отеле *Waldorf-Astoria*. "Встреча родственных душ", — сказала тогда она. Спустя ровно год Эйги повысил Мэри в должности — она стала вице-президентом по внутренним и внешним связям. Еще спустя три месяца она получили еще одно повышение и стала вице-президентом по стратегическому планированию. Эйги сделал все, чтобы унять волнения, которые начались в компании немедленно после объявления сотрудникам, что они с новым вице-президентом "очень-очень хорошие друзья", хоть и не в романтическом смысле. Но резонанс был настолько велик, что о Мэри заговорила пресса: на каждом углу трубили о ее молодости, о прекрасной фигуре и белокурых локонах. Наконец, осенью 1980 года совет директоров компании инициировал ее отставку.

Внутри *Bendix Corporation* сплетни об отношениях Эйги с Каннингем стали распространяться после ее июньского повышения, а все сопутствующие события поддерживали общественное беспокойство. Камеры вездесущих телеоператоров зафиксировали Эйги и Каннингем, сидящих рядом с бывшим президентом Джеральдом Фордом на Республиканской Национальной Конвенции. Сотрудники *Bendix* поговаривали о том, что Эйги стал менее доступным, чем раньше, а растущее влияние Мэри Каннингем усиливало подозрения. Она открыто называла себя "его вторым я" и "главным доверенным лицом"; он же соглашался лишь с формулировкой "лучшие друзья".

Представьте себе двоих привлекательных, образованных людей, которые вместе работают, путешествуют и даже останавливаются в двухместном номере отеля *WaldorfTowers*. Наверняка между ними что-то происходило — этим можно было бы объяснить поистине спринтерскую скорость, с которой Мэри поднималась по карьерной лестнице. Но, с другой стороны, можем ли мы быть уверены в том, что Мэри

не оказалась жертвой завистников? Барбара Синерз взяла у Каннингем интервью; такие феминистические лидеры, как Глория Стейнем, ратовали за нее, возмущаясь тем фактом, что юной, привлекательной, образованной и честолюбивой женщине позволено лишь медленное восхождение по карьерной лестнице, в противном случае возникают грязные сплетни.

Оба героя этой истории — и Эйги и Каннингем — настаивали на том, что их отношения исключительно платонические. В июне 1982 года они поженились. К тому времени Эйги принял католичество и развелся со своей женой, с которой он прожил четверть века. Каннингем также развелась с Говардом Греем, занимавшим руководящую должность в компании *American Express*, после шести лет супружеской жизни. В том же году Мэри стала вице-президентом в *Seagram* и внештатным советником Эйги — в то время как *Bendix* старалась поглотить *Martin Marietta Corporation*. Но ее амбициозным планам не было суждено осуществиться — *Bendix* была поглощена *Allied Corporation*, что привело к увольнению сотен сотрудников *Bendix*. Часть вины за это фиаско была возложена на Мэри — молодую супругу генерального директора.

В 1988 году Эйги был назначен генеральным директором *Corporation* (*MK*), в Бойсе, штат Айдахо. Шестью годами позже, в 1994, *Morrison Knudsen* объявила об убытках на сумму 310 млн. долларов. Ей грозило банкротство. В феврале 1995 года Билла Эйги сместили с должности, когда курс акций упал с 30 до 5,5 долларов; сотрудники — настоящие и уже вышедшие на пенсии — смотрели, как надежды на обеспеченную старость испаряются у них на глазах. В феврале того же года Мэри Эйги ушла в отставку с поста генерального директора некоммерческой организации *Morrison Knudsen Foundation*; критики утверждали, что она пользовалась своим положением, чтобы получить выгоду для *Nurturing Network*, некоммерческой женской организации, основанной ею в 1983 году.

Общественность Бойсе не простила Эйги поражения. Речь шла не только о потерях акционеров, но и о сотнях уволенных работников *MK*. В результате Эйги исключили из престижных клубов и собраний, и в 1992 году семья с двумя детьми была вынуждена переехать в Пеббл Бич, штат Калифорния, в дом стоимостью 3,4 млн. долларов. Находясь за 600 миль от своего офиса, Мэри продолжала руководить благотворительными организациями, а Билл управлял *Morrison Knudsen* с помощью телефона, факса и *FedEx*.

Сейчас, после дюжины судебных процессов, инициированных акционерами по обвинению Эйги в растратах, Мэри Эйги подозревают в перераспределении средств в пользу *Nurturing Network*. Связи этой организации с *Morrison Knudsen* были более чем тесными: в 1992 году жены половины членов совета директоров *Morrison Knudsen* принимали участие в деятельности *Nurturing Network*, а сам Билл Эйги состоял в обоих советах. "Пока столько директоров *MK* и их жен принимали участие в моральном крестовом походе под предводительством четы Эйги, — писала *New York Times*, — способны ли они были противостоять ему в зале переговоров?"

Общее время. 45 минут (подготовка — 15 минут; подведение итогов — 30 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Прочитав описание ситуации, оцените применение навыков организационной политики Билла Эйги и Мэри Каннингем по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл) и укажите краткое обоснование своего выбора.

Навык	**Билл**	**Мэри**
Определяет источник власти в организации.	_____	_____
Усиливает зависимость других людей от себя.	_____	_____
Практикует управление впечатлением.	_____	_____
Редко применяет формальную силу/власть.	_____	_____
Делает упор на личностный аспект власти.	_____	_____
Формулирует аргументы в терминах организационных целей.	_____	_____
Перед выбором политической стратегии оценивает ее потенциальные затраты и выгоды.	_____	_____
Применяет защитные типы поведения лишь изредка, для достижения краткосрочного преимущества.	_____	_____

Вопросы для обсуждения

1. Какие главные концепции организационной политики затронуты в приведенном рассказе?
2. В чем заключалась сила Мэри Каннингем, когда она только пришла в *Bendix*? Какие источники силы/власти она использовала в дальнейшем? Каким образом?
3. На чем была основана сила Билла Эйги? Какие источники силы/власти он использовал в дальнейшем? Каким образом?
4. Насколько эффективной оказалась организационная политика Билла Эйги? Обоснуйте свое мнение.
5. Насколько эффективной оказалась организационная политика Мэри Каннингем? Обоснуйте свое мнение.
6. Каким образом Билл и Мэри могли бы предотвратить негативный исход этой истории?

Упражнение 2. Корпорация *Savemore* [22]

Описание ситуации. Корпорация *Savemore* — это сеть 400 супермаркетов, расположенных преимущественно в северо-восточной части США. В супермаркете 5116 работают сотрудников, и все они живут в пригороде Портаж, Нью-Йорк, где расположен этот супермаркет.

Валли Шульц на протяжении шести лет занимает должность главного менеджера супермаркета 5116. В апреле этого года его перевели в другой, более крупный магазин, расположенный в другом городе. Сотрудникам супермаркета 5116 сообщил об этом начальник отдела кадров компании, мистер Финни.

Большинство сотрудников были очень расстроены, поскольку не хотели расставаться со своим менеджером. Почти все они хорошо относились к Валли и считали его замечательным начальником. Они наперебой приводили примеры, как Валли часто помогал темнокожему швейцару, страдающему артритом, натирать пол, каждый вечер закрывал супермаркет на 5 минут раньше положенного времени, чтобы сотрудники могли успеть на автобус, каждое Рождество организовывал корпоративную вечеринку за собственный счет и вообще по-отечески заботился о своих подчиненных. Все они называли Валли по имени, а половина из них была принята на работу как раз, когда открывался супермаркет в г. Портаж. Тем не менее на смену Валли пришел Кларк Раймонд, 25 лет от роду, выпускник университета "Лиги плюща", проработавший в *Savemore* менее года. После полугодового курса обучения в компании, он работал менеджером небольшого супермаркета. Представляя Раймонда сотрудникам, мистер Финни заострил их внимание на том, что на предыдущем месте работы Кларк добился выдающихся успехов и в первую очередь увеличения доходов супермаркета.

Меня приняли на временную работу в супермаркет 5116 в июне. Мистер Раймонд был первым, с кем я познакомился. Он произвел на меня хорошее впечатление, показался намного более осведомленным и деятельным менеджером, чем те, с которыми мне доводилось работать раньше. После короткого разговора о нашем заме-

чательном университете мистер Раймонд распорядился, чтобы я приступал к работе за кассовым аппаратом.

Уже в первый месяц работы я заметил, что отношения между Раймондом и его подчиненными довольно натянуты. Особо заметным было отношение к менеджеру со стороны старших сотрудников, работавших в супермаркете 5116 с момента его открытия. Однажды во время обеда я завел разговор о мистере Раймонде: поинтересовался у "ветеранов", отчего они недолюбливают своего начальника. Самыми определенными были ответы кассира Лоры Морган, 40 лет, матери двоих мальчиков-школьников. Вот ее основные жалобы.

1. Раймонд уволил темнокожего швейцара, страдающего артритом, под предлогом того, что тот "не справляется со своими обязанностями, тем самым ухудшая имидж компании".
2. Раймонд не принял на работу ни одного нового человека, чем значительно увеличил объем работы существующих сотрудников.
3. Новый менеджер настаивал на обращении к себе исключительно "мистер Раймонд". По словам Лоры, это "громоздко и неестественно".
4. Раймонд не заботился о своих подчиненных. Лора с сожалением вспомнила Валли Шульца, который "помогал нам и на работе, и во внерабочее время". Она вспомнила, как однажды Валли донес ей до дому тяжелую сумку, в то время как "Раймонд пальцем не пошевельнет, даже если кто-то из нас будет умирать".
5. Раймонд не позволял сотрудникам супермаркета покинуть рабочее место даже на секунду раньше положенного времени, так что многие из них теперь попадали домой на час позже, не успевая на рейсовый автобус.
6. "Да что там говорить... Он просто-напросто Мистер Зазнайка со своим знаменитым дипломом", — подвела итог Лора.

Жалобы других сотрудников были похожими. Глория, другой кассир, обвинила Раймонда в том, что всякий раз, когда кто-то из сотрудников отсутствует на работе из-за болезни, Раймонд посылает проверяющего: "Убедиться, что это не прогул". Марго, консультант мясного отдела, отметила: "Всем известно, что у него роман новым бухгалтером, которая заняла место Кэрол, когда та уволились". Неистово обвинял нового менеджера и Попс Девери, главный кассир, проработавший в супермаркете более 10 лет. Он выразил свои мысли так: "Этот мальчишка... он просто непорядочный сопляк. Дошло до того, что по субботам у нас постоянно заканчивается упаковка и приходится ждать, пока прибудет машина поставщика. Если бы не год до выхода на пенсию, я бы уволился, это точно. С тех пор как от нас забрали Валли, все пошло наперекосяк". Последнюю фразу в разных вариациях повторяли многие работники. Столько наслышавшись о Валли, я был страшно удивлен, когда однажды услышал от мистера Финни, что Валли, оказывается, понизили в должности, причем именно из-за плохих результатов работы. Однако об этом не знает никто из сотрудников супермаркета 5116, "чтобы сохранить авторитет Валли", — объяснил мне мистер Финни.

Несколько дней спустя, в суматошную субботу накануне Дня независимости 4 июля, в супермаркете 5116 закончилась упаковочная бумага. Однако обычная машина с поставкой не прибыла, как обычно, в 10:00. А спустя полчала подошел к концу и запас картона. Мистер Раймонд принялся поспешно звонить на товарный склад. Там сообщили, что местонахождение машины в данный момент неизвестно, но пообещали организовать срочную поставку упаковочной бумаги к полудню. К 11:00 все запасы упаковки закончились.

Мистер Раймонд неохотно закрыл двери супермаркета. Двадцать кассиров и упаковщиков товара оставались на своих местах, вполголоса переговариваясь. Спустя полчала Раймонд попросил всех собраться в комнате отдыха, поскольку хотел сделать важное сообщение. Когда он начал говорить, все увидели, насколько он зол. "Несу убытки я сам — это во-первых; компания — во-вторых; страдают клиенты — в-третьих; и, наконец, вы тоже недовольны. В этом супермаркете дела идут из рук вон плохо — я заметил это в тот самый день, как стал вашим менеджером".

В это мгновение я увидел мистера Фанни, который незаметно вошел в комнату и стоял за спиной нашего менеджера. В общем-то ничего удивительного в его присутствии не было. Обычно он посещал магазин три-четыре раза в неделю, причем без предупреждения. Это входило в его обязанности как супервизора.

Кларк Раймонд не видел, как вошел мистер Фанни, и распалялся еще больше: "Вопреки мнению большинства из вас, здесь не клуб по интересам или благотворительная ассоциация. Мы занимаемся тем, что зарабатываем деньги. Будучи вынуждены закрыть магазин в субботу, в 11 утра, мы теряем большие деньги! А начинаются эти растраты в момент, когда вы кладете 500-граммовый товар в упаковку, предназначенную для товара весом в три килограмма. Стоимость первого менее цента, а второго — около 20 центов. Поэтому, уже в который раз прошу вас: отпуская покупателю пакет молока или полбуханки хлеба, не пользуйтесь большими пакетами! Иначе для чего нам нужны пакеты четырех разных размеров?! И, скажите на милость, разве надо быть семи пядей во лбу, чтобы определить подходящий размер? Так делайте же это, черт побери! В начале этой недели у нас был достаточный запас пакетов... и вы бы не исчерпали его, если бы думали, прежде чем делать! Вы вредите магазину и мне в первую очередь. Многие из вас работают упаковщиками более пяти лет — так где же ваш опыт? "Где навыки?" Мистер Раймонд осекся, перевел дыхание и уже спокойно добавил: Надеюсь, мои объяснения дошли до ваших ушей".

Все молчали. Но вдруг заговорил Попс Девери, главный кассир: "Одну минуту, Раймонд. Ой, простите, мистер Раймонд, — с нажимом подчеркнул он. — В нашем магазине все было в порядке до тех пор, пока не появились вы. С Валли у нас не заканчивалась упаковка. Покупатели не писали жалобы о том, что упаковщики до отказа набивают пакеты, так, что те разрываются. Что вы ответите им, а также, мистер Раймонд, тем, кто хочет получить дополнительный пакет? Вам придется признаться, что теперь менеджером супермаркета работает проклятый скупердяй, который горло перегрызет за лишний бумажный пакет! Вот так-то!"

"Вот что я вам скажу, мистер Девери, — голос Кларка Раймонда прозвучал глухо. — Шульца убрали оттого, что дела в супермаркете 5116 шли из рук вон плохо. Я же добился поразительных улучшений — можете убедиться в этом сами, я предоставлю вам все необходимые отчеты. И если вы не довольны тем, как я управляю

магазином, никто вас здесь не держит". Внезапно Попс Деверли прервал его: "А, вот и мистер Финни. Подтвердите, пожалуйста, что Валли повысили в должности потому, что руководство оценило его работу?"

Ошеломленный Раймонд обернулся и увидел мистера Финни. Теперь все они — и менеджер, и кассиры, и упаковщики супермаркета 5116 ожидали ответа супервизора.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите ситуацию своими словами. Каковы ее последствия?
2. На основании поведенческой контрольной таблицы оцените навыки организационной ведения политики мистером Раймондом. Обоснуйте свои выводы.
3. Как бы вы поступили на месте мистера Финни?

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 5 минут).

Упражнение 3. Новый начальник [23]

Описание ситуации. В 1987 году, когда Бойд Дентон был назначен начальником Городского образовательного департамента г. Вашингтона, перед ним поставили задачу: улучшить успеваемость учащихся. Работу свою Войд решил основать на своей философской концепции "компетентности и делегирования". Во-первых, для каждой школы он назначил представителя. Во-вторых, он предоставил им значительную долю свободы: разрешил заниматься приемом на работу новых кадров, оценивать работу учителей, принимать решения относительно заработной платы и распределять бюджетные средства, выделяемые на школу.

Такая деятельность Бойда с 1987 по 1992 год оказалась чрезвычайно эффективной: успеваемость учащихся действительно выросла. Но одна школа, Брутон, оставалась для Дентона головной болью. Представителем Бойда в Брутоне был Дэвид Старр, которого Бойд назначил одним из первых. Теперь же Дентон был уверен, что совершил ошибку.

В Брутоне учителей, казалось, мало интересовала успеваемость учащихся. Как минимум, все они были заурядными, однако весьма лояльными по отношению к Старру. Они просто души в нем не чаяли, а он отвечал взаимностью. Истинная причина таких "гармоничных" отношений была в том, что Старр не требовал от своих подчиненных качественной работы и, по большому счету, вовсе не следил за ними.

Разобравшись в этом, Дентон решил обсудить сложившуюся ситуацию со Старром. Но тот лишь страшно разозлился и пригрозил уходом из компании. По его версии, причиной неудач Брутона было недостаточное финансирование, в чем он не преминул упрекнуть Дентона. Последний предоставил факты, обнаружившие безосновательность нападок Старра.

К 1992 году отношения Дентона и Старра окончательно испортились, между ними участились стычки. К тому же Старр не ладил ни с кем из остальных представителей. Однажды Старр снова пригрозил уйти со своей должности и это оказалось последней каплей. "Неси заявление", — процедил он сквозь зубы, и Старр не пошел на попятную. Он вернулся через 20 минут с заявлением об увольнении, и Дентон тут же его подписал.

Потом Бойду пришлось искать замену. Подходящей кандидатурой оказался Джо Мелкан, преуспевающий молодой помощник начальника другого департамента. Принимая Джо на работу, Дентон сказал ему: "Постарайтесь исправить дела в Брутоне, а я буду помогать вам во всем. Учителя получают хорошую зарплату, бюджет у школы велик, но работа стоит на месте. Предупреждаю вас, что одна из главных проблем, с которыми вы можете столкнуться, — чрезмерная лояльность коллектива по отношению к Старру, вашему предшественнику. Вначале они наверняка они не станут вас поддерживать, но зато ко мне вы всегда можете обратиться по любому вопросу".

Действия Мелтона с самого начала оказались очень решительными. Он прямо высказал свои требования к подчиненным и сообщил им, что отныне заработная плата будет зависеть от качества выполненной ими работы. Также он принял на работу нескольких новых, очень опытных учителей. Мелтон поставил перед собой задачу: за 3–4 года сделать из Брутона образцовое учебное заведение.

Дентон видел успехи Мелтона и радовался им. Были приняты три новых, молодых и перспективных сотрудника. Система оценки работы учителей, внедренная Мелтоном, доказала свою эффективность. Его представитель поощрял особо отличившихся учителей Брутона и лишал премий тех, чья работа оставляла желать лучшего. Такой стиль управления школой шел вразрез тому, который реализовывал Старр. Многие приверженцы старого управляющего были вне себя от злости. Некоторые из них жаловались Дентону, но после проведенного расследования оказалось, что ни одна кляуза не имеет под собой достаточных оснований. Дела школы Брутон пошли в гору, но теперь в ней все было не так, как при Старре. Теперь здесь заправлял ориентированный на достижение успеха Мелкан.

Результат оказался именно таким, к которому стремился Дентон. В период с 1992 по 1995 год успеваемость учащихся в Брутоне значительно повысилась. Но неудовольствие учителей, бывших когда-то поклонниками Старра и его стиля управления, не ослабевало. Они все продолжали жаловаться на своего управляющего. Но всякий раз, когда кто-либо из них обращался к Дентону, тот оставался непоколебимым и принимал сторону Мелтона.

В 1995 году Дентон покинул Вашингтон, чтобы занять должность ассистента в Государственном образовательном департаменте. Его сменила Митчелл Краут, бывшая помощница Дентона. Джо Мелкан был обеспокоен. Во-первых, Митчелл была учительницей в первый год работы в Брутоне Старра. Мало того, они были лучшими друзьями. Во-вторых, Краут объявила, что он собирается централизовать многие виды деятельности, которые ранее осуществлялись управляющими. Так, она не позволит им принимать решения, касающиеся распределения бюджетных средств, оценивать работу учителей или нанимать новых сотрудников.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите ситуацию своими словами. Каковы ее последствия?

2. Приведите примеры ведения хорошей организационной политики. Назовите последствия.

3. Приведите примеры ведения неудачной организационной политики. Каковы были последствия?

4. Как бы вы поступили в сложившейся ситуации на месте Джо Мелкана?

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 5 минут).

Практические вопросы

1. Почему в большинстве организаций политика имеет негативный подтекст?
2. Способен ли руководитель крупной организации ценой своих усилий предотвратить появление политики в организации? Объясните свою позицию.
3. Дисфункциональна ли политика для операций, осуществляемых в организации? Объясните свою позицию.
4. Представьте, что вы поступили на работу в крупную организацию в качестве главного супервизора. К какой политике вы прибегнете, чтобы добиться успеха на этой должности?

Закрепляющие упражнения

1. Прочитайте шесть статей о реорганизации, повышении в должности или увольнении менеджеров высшего звена в свежих номерах любого бизнес-издания. Предполагают ли авторы, что частично причина таких изменений кроется в политических факторах? Объясните свою позицию.
2. Проведите интервью с тремя менеджерами, работающими в различных организациях. Спросите их, какую роль играет политика в их компаниях, и попросите привести примеры (ситуации, в которых они участвовали непосредственно или которые наблюдали).
3. Определите, кто из сотрудников вашей организации сведущ в политике. Какие поступки он совершает, чтобы вести эффективную политику? Также определите, кто из сотрудников вашей организации политически инертен. Какие поступки, препятствующие ведению эффективной политики, он совершает?

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Над каким из типов поведения, связанных с отправлением межличностных сообщений, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Christie R. and Geis F. L. *Studies in Machiavellianism.* — New York : Academic Press, 1970. Reprinted by permission.
2. Farrell D. Petersen J. C. Patterns of Political Behavior in Organizations //*Academy of Management Review.* — July 1982. — P. 430–442.
3. Robbins S. P. Reconciling Management Theory with Management Practice //*Business Horizons.* — February 1977. — P. 38–47.
4. Yates D., Jr. *The Politics of Managemen.* — San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
5. Young S. *Developing Managerial Political Skills: Some Issues and Problems.* In: Paper presented at the National Academy of Management Conference. — Chicago, August 1986.
6. Pfeffer J. *Power in Organizations.* — Marshfield, MA : Pitman Publishing, 1981.
7. Hunsaker P. L. *Training in Management Skills.* — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 317–337.
8. Pfeffer J. and Salancik G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* — New York : Harper & Row, 1978.
9. Brass D. Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization //*Administrative Science Quarterly.* — December 1984.— P. 518–539.
10. Allen R. W., Madison D. L., Porter L. W., Renwick P. A. and Mayes B. T. Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors //*California Management Review.* — Fall 1979. — P. 77–83.
11. Основано на French J.R.P., Jr. and Raven B. The Bases of Social Power. In: D. Cartwright, ed. *Studies in Social Power.* —Ann Arbor : University of Michigan Institute for Social Research, 1959, p. 150–67; Littlepage G. E., Van Hein J. L., Cohen K. M. and Janiec L. L. Evaluation and Comparison of Three Instruments Designed to Measure Organizational

Power and Influence Tactics //*Journal of Applied Social Psychology.* — January 16-31, 1993. P. 107–125.

12. Schweitzer A. *The Age of Charisma.* — Chicago : Nelson-Hall, 1984.
13. Schlenker B. R. and Weigold M. F. Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management. — In: M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (eds.). *Annual Review of Psychology*, vol. 43. — Palo Alto, CA : Annual Reviews Inc., 1992, p. 133–168.
13. Drory A. and Romm T. The Definition of Organizational Politics: A Review //*Human Relations.* — November 1990. — P. 1133–1154.
15. Coplin W. D., O'Leary M. K. and Gould C. *Power Persuasion: A Surefire Way to Get Ahead.* — Boston : Addison-Wesley, 1985.
16. Goffman E. *The Presentation of Self in Everyday Life.* — New York : Doubleday, 1959.
17. Kipnis D., S Schmidt. M., C. Swaffin-Smith and Wilkinsin I. Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders //*Organizational Dynamics.* — Winter 1984. — P. 58–67.
18. Lawless D. J. *Effective Management.* — Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1972, p. 243.
19. French J. R. P., Jr. and Raven B. The Bases of Social Power. — In: D. Cartwright and A. F. Zander (eds.). *Group Dynamics: Research and Theory.* — New York : Harper & Row, 1960, p. 607–623.
20. Adapted from Maier N.R.F. *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups.* — Bclmont, CA : Brooks/Cole Publishing Company, 1970, p. 298–302.
21. Основано на Berman L. The Gospel According to Mary //*Working Woman.* — August 1995. — P. 47–49, 68–72; Bernstein P. W. Things the B-School Never Taught //*Fortune.* — November 3,1980. — P. 53–56.
22. Перепечатка с разрешения J. W. Hennessey, Jr. (University of Vermont). At the time of this case, the author, a college student, was employed for the summer as a checker and stockboy in store 5116.
23. Адаптировано по Tosi H., Rizzo J. and Carroll S. *Managing Organizational Behavior.* — Boston : Ballinger Publishing Co., 1986. — Reprinted with permission from Ballinger Publishing Company.

ГЛАВА

11 УБЕЖДЕНИЕ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОИ НАВЫКИ УБЕЖДЕНИЯ

Для каждого из приведенных утверждений выберите ответ "да" или "нет", который больше соответствует вашему стилю устного убеждения. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать.

	Часто	Иногда	Редко
1. Прежде чем обратиться к собеседнику с просьбой, я мысленно формулирую четкую ее цель.	____	____	____
2. Выбирая аргументы, я учитываю особенности человека, на которого хочу повлиять.	____	____	____
3. Стараясь добиться чего-либо от собеседника, я подчеркиваю, какие он получит личные преимущества от сотрудничества со мной.	____	____	____
4. В роли менеджера я был бы уверен, что мои подчиненные будут выполнять мои требования только из уважения к моей должности.	____	____	____
5. Стараясь добиться чего-либо от человека, я убеждаюсь, что он достаточно проницателен и умен, чтобы понять логику моих высказываний.	____	____	____
6. Стараясь добиться чего-либо от человека, я объясняю ему значимость своих идей/предложений.	____	____	____
7. Пытаясь добиться чего-либо от человека, я обращаюсь не только к логике, но и к его эмоциям.	____	____	____

Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 1, 2, 3, 5, 6 и 7 вы получаете по 3 балла за "часто", по 2 балла за "иногда" и по одному баллу за "редко". За ответ "редко" на вопрос 4 вы получаете 3 балла, за "иногда" — 2 балла, за "часто" — 3 балл.

Найдите сумму набранных вами баллов. Сумма от 19 и выше свидетельствует о наличии у вас способностей к убеждению. Результат 16–18 баллов говорит о необходимости улучшить навыки убеждения. Если же сумма набранных баллов меньше 16, ваш стиль убеждения нуждается в существенной доработке и улучшении.

Если бы успешные политики отличались от неуспешных всего одним качеством, им была бы способность к убеждению окружающих. Всех выдающихся политических деятелей отличает умение формулировать веские аргументы, которые воспринимаются их собеседниками логичными и безоговорочными. Однако среди выдающихся мастеров убеждения встречаются не только известные политики, но и обычные люди. Они умеют добиваться своего от окружающих, выбирая нужные слова, время и место для выражения своих идей. Является ли способность к эффективному убеждению врожденным качеством? Нет. Главную роль играет модель поведения, которая демонстрируется другими значимыми людьми — родителями, родственниками, учителями, друзьями.

В этой главе мы раскроем самые эффективные стратегии убеждения, с помощью которых вы сможете освоить соответствующие им типы поведения. Наша цель — снабдить вас набором техник, благодаря которым вы улучшите свои способности к убеждению окружающих.

Что такое убеждение

Убеждение — это намеренное стремление управлять поведением и восприятием другого человека при непосредственном с ним общении. Чем убеждение отличается от авторитета или власти? Все эти понятия являются средствами влияния, т.е. предполагают принуждение окружающих поступать по вашему усмотрению. Однако с помощью авторитета и власти подчиненных заставляют поступать так, как в противном случае они не поступили бы. Убеждение оставляет людям свободу действий, но только после того, как им представят аргументы в пользу того или иного решения [1].

Власть ассоциируется с управлением и руководством и в большинстве случаев представляет собой эффективное средство для получения согласия подчиненных выполнять требования. Однако у власти есть свои ограничения. Невелика ее ценность в общении с равными по положению, занимающими более высокие должности или теми, кто не находится в непосредственном подчинении; она требует признания другими людьми ваших законных прав; основываясь на власти нельзя мотивировать подчиненных. С позиций власти более целесообразно действовать руководителям автократичных, но не демократичных организаций.

Власть эффективна в общении с подчиненными. К сожалению, ваши межличностные отношения на работе не ограничены исключительно взаимодействием с людьми, занимающими более низкое положение, чем вы сами. Сотрудничать же с начальством посредством утверждения своей власти довольно сложно. На совещаниях вам нужно заручиться поддержкой коллег, равных вам по положению, но этой цели не достичь,

пытаясь утвердиться над ними. Иногда вам понадобится помощь внутри или вне организации, для того чтобы выполнить вверенную вам работу; например, вам нужен будет отчет из другого отдела или от поставщика. И вновь власть не сработает, зато пригодится умение убеждать.

Проявлять власть можно лишь до определенного предела. В сознании каждого сотрудника устанавливается некая психологическая граница, дальше которой власть руководителя не распространяется. Если вы потребуете от своего подчиненного переступить эту границу, например, работать сверхурочно, взять на себя дополнительный проект, выполнить не очень приятное задание и т.п., властью вы этого не добьетесь.

Во многих случаях, когда власть неприменима, вы можете добиться своего с помощью убеждения.

Порой, зная, что вы способны эффективно воздействовать на человека силой своей власти, вы не хотите использовать этот рычаг, опасаясь негативных последствий. Утверждение власти над другими людьми предполагает навязывание им обязательств. Для сравнения: прибегнув к убеждению — даже в случае, когда вы могли бы применить власть и заставить человека выполнить ваше требование, — вы добьетесь более добросовестного подхода к выполнению вашего задания/поручения. Итак, с помощью убеждения можно больше укрепить мотивацию, нежели путем утверждения власти. Запомните: судьба самых замечательных ваших идей зависит от того, насколько качественно их реализуют ваши работники.

И наконец, утверждение власти несовместимо с гуманистическими и демократическими ценностями. Многие организации, особенно небольшие и те, в которых на работу нанимают исключительно профессионалов, построены на принципе управления с участием персонала[1]. В таком случае руководство строится не на власти и контроле, а на открытости, доверии и внедрении демократического менеджмента. В подобных организациях, убеждение — единственное средство, позволяющее управлять поведением сотрудников.

Стратегии эффективного убеждения

Существуют три главные стратегии убеждения. Вы можете убеждать людей посредством доверия, логического обоснования и эмоциональных посланий [2].

1. **Доверие.** Вы скорее добьетесь от людей своего, если вы им нравитесь, если они вам доверяют и уверены в вас. Речь идет не о том доверии, которое основано на слепой вере; а о том, которое следует заслужить. Каким образом? Либо демонстрируя свою компетентность: осведомленность или способности, либо — заявляя о своих добрых намерениях. Когда окружающие считают ваше поведение последовательным и честным, доверие к вам растет. В блоке 11.1 представлены основные способы, позволяющие установить с окружающими доверительные отношения. Формирование доверительности зависит от личностных особенностей. Соблюдаете ли вы при общении этические принципы?

[1] *Управление с участием персонала — направление в теории менеджмента, базирующееся на предположении о необходимости активного участия работников в управлении предприятием в целях повышения сознательности, ответственности и преданности организации.* — Примеч. ред.

Воспринимают ли вас трудолюбивым и честным, одним словом, заслуживающим доверия окружающих? Наконец, личная харизма также способствует развитию доверительных отношений. Если вы производите впечатление дружелюбного, заботливого, увлеченного своим делом и оптимистичного человека, люди будут к вам тянуться. В целом, добиться доверия других людей далеко не просто, но в ваших силах управлять отдельными его элементами [3]. Например, репутация компетентного в своей сфере человека формируется в течение долгого периода времени. Но вы можете ускорить этот процесс, по собственной инициативе беря на себя проекты, выполнение которых разовьет ваше видение и позволит проявить способности. Аналогично: вы можете сознательно пытаться проявлять дружелюбие и внимание к окружающим, добросовестно относиться к работе, избегать действий, которые могут породить конфликт интересов.

Блок 11.1. Установление доверительных отношений

Доверие ассоциируется с чувством безопасности, возникающим в присутствии другого человека. Вы делаете "вклады" в эмоциональный "банковский счет" собеседника, проявляя доброту, честность и поддерживая взятые на себя обязательства. Но, показывая неуважение, нарушая обещания или используя другого человека в своих целях, вы истощаете свои "эмоциональные ресурсы" — отношения ухудшаются, возникает враждебность и желание защититься. Восстановить утерянное доверие очень непросто [4].

Приведем шесть главных вкладов, которыми следует пополнять эмоциональный банковский счет людей, с которыми вы хотите сформировать доверительные отношения.

- *Понимайте и уважайте потребности и предпочтения окружающих*, которые могут отличаться от ваших собственных.
- *Будьте внимательны к мельчайшим нюансам общения*, которые могут оказаться значительными вкладами в эмоциональный банковский счет: будьте добры и вежливы по отношению к окружающим.
- *Выполняйте взятые на себя обязательства:* нарушение обещания отдалит от вас людей и сделает невозможными дальнейшие вклады в эмоциональный банковский счет: люди попросту перестанут вам доверять.
- *Выясняйте ожидания других людей,* чтобы не поступить им вопреки, не вызвать тем самым обиду или ощущение, что их обманули.
- *Демонстрируйте личностную цельность,* выполняя свои обещания, будучи честным, оправдывая ожидания и соблюдая терпимость и ровное отношение ко всем людям, включая отсутствующих при непосредственном общении.
- *Принесите искренние извинения в случае ошибки*, причем не стараясь ее рационализировать или переложить часть ответственности на других людей.

---

2. **Логическое обоснование.** Вы скорее добьетесь от собеседника своего, если приведете ему логические доводы в пользу желаемого поступка. Людям приятно опираться в своем поведении на рациональные объяснения. Прежде чем

действовать, они желают убедиться в том, что результат будет соответствовать их глобальным целям. Если преимущества определенной точки зрения или поступка не выражены явно, подчеркните их; иными словами, будьте готовы в любой момент ответить на вопрос "почему?". Вы облегчите свою задачу, если заранее продумаете план разговора и постараетесь предугадать возражения и сомнения собеседника. Сформулируйте несколько веских аргументов, а в разговоре приведите те из них, которые посчитаете самыми подходящими в конкретной ситуации. В таком случае вы будете уверены, что действуете самым эффективным способом.

Вы не добьетесь успеха, если станете использовать все подряд доводы, которые приходят вам на ум. Каждый упоминаемый аргумент должен соответствовать трем критериям [6]. Во-первых, он должен действительно поддерживать вашу главную идею, которую вы стремитесь донести до собеседника, ваше ему предложение. Во-вторых, он должен быть подтвержден конкретными фактами. В-третьих, этот довод должен произвести впечатление на человека, которого вы намерены убедить. Значения этих трех критериев очевидны. Прицельтесь в свою цель из меткой винтовки, а не применяйте оружие избыточной мощности. Намерение убедить собеседника, апеллируя к его логике, требует тщательной предварительной подготовки. Найдите подтверждения своей позиции и, что гораздо важнее, постарайтесь получше узнать человека, которого намерены убедить. Самый удачный и эффективный довод — это тот, в котором учтены цели, потребности и интересы другой стороны.

3. **Эмоциональные послания.** Порой для эффективного убеждения достаточно логического обоснования. Однако вы скорее добьетесь успеха, если поговорите на "языке эмоций" своего собеседника. Поэтому всякий раз при возможности дополняйте логические аргументы обращением к его страхам, предпочтениям, радостям, источникам разочарований и т.п.

Почему сочетание логических и эмоциональных доводов более эффективно, чем исключительно рациональное обоснование своих требований? Причина заключается в том, что люди зачастую принимают новую модель действий или точку зрения умом, а не сердцем. Чтобы "запустить" желаемое вам действие или укрепить внутреннюю позицию (перейти от пассивного состояния к активному), большинству из нас нужен легкий "пинок" или "толчок", лежащий как раз в эмоциональной сфере.

Тактики убеждения

Доверие, логика и эмоции — это три главных направления в искусстве убеждения. Специфических же тактик, целью которых является влияние на других людей, известно четыре [7]. Это активное побуждение, пассивное побуждение, активное подавление и пассивное подавление. Первые две тактики улучшают результаты убеждения, последние две, напротив, ухудшают. Тактики подавления редко используются сознательно. В большинстве случаев они представляют собой непреднамеренные последствия плохого планирования, нехватки информации, неумения применить навыки эффективного слушания или здраво оценить степень и характер своего влияния на собеседника. Мы включили их в перечень, чтобы подчеркнуть,

насколько губительной для процесса убеждения может оказаться тактика, которая начиналась как побудительная.

1. **Активное побуждение.** Вы применяете метод активного побуждения, если активно осуществляете действия, добиваясь влияния на другого человека. Можно привести множество примеров, характеризующих данный подход: организованность и подготовленность, проявление уверенности, предоставление информации, запрос дополнительных сведений, советы, желание договариваться, готовность взять на себя инициативу, повторение услышанного своими словами [8]. Данный подход эффективен для уточнения разных сведений, исправления ошибок или неточных и неполных убеждений, а также изменения предпочтений (расстановки приоритетов).
2. **Пассивное побуждение.** Иногда самый лучший способ убедить в чем-либо другого человека — это совсем ничего не делать. Согласно методу пассивного побуждения, продолжительное молчание, терпеливое ожидание, готовность выслушивать собеседников и другие пассивные действия служат порой эффективными рычагами влияния. Победа не всегда достается тому, кто говорит громче и дольше всех, а также лучше всех осведомлен. Проницательный мастер убеждения умеет в нужный момент промолчать, словно поддаваясь напору собеседника.
3. **Активное подавление.** В каком случае активность способна свести на нет всю эффективность убеждения? Примеры такого поведения — это импровизация в разговоре, неуверенная подача информации, нежелание договариваться, проявление агрессии, отказ от обсуждений и получения обратной связи, осуждение и критика собеседника, смена темы разговора, отклонение его идей, непрошеные и преждевременные советы [9]. Если вы желаете овладеть искусством убеждения, твердо запомните: необдуманное действие почти наверняка приведет к обратному результату.
4. **Пассивное подавление.** Подразумеваются неудачи в процессе убеждения, вызванные упущением важной информации, недостатком внимания, излишней робостью, двусмысленностью в поступках и высказываниях, игнорированием других людей или отказом учитывать их ценности и идеи, неумением или нежеланием проявлять эмпатию, похвалить людей и выразить им признательность, оказать помощь и поддержку, а также нежеланием обращаться за помощью и согласием идти на поводу у другого человека [10].

Взгляд на процесс убеждения сквозь призму этих четырех тактик позволяет сформулировать три ключевые идеи. Во-первых, всегда остается риск неудачи. Даже проведя лучшую подготовку и выбрав действительно подходящую тактику, вы можете сесть в лужу. Во-вторых, активный подход не всегда является предпочтительным. Иногда целесообразно умышленное "ничегонеделание". В-третьих, выбор активной или пассивной позиции зависит от того, на кого направлен процесс убеждения. Получив как можно больше информации об объекте вашего убеждения — его потребностях, интересах, целях и т.п. вы примете самое правильное решение относительно того, какой тактики придерживаться.

Совершенствование навыков убеждения

На основе изучения процессов общения и результатов исследований мы сформулировали несколько советов, которые помогут вам улучшить навыки убеждения. Все они основаны на стратегиях и тактиках, которые обсуждались выше.

1. **Войдите в доверие.** Ничто так не снижает эффективность убеждения, как недоверие к убеждающему. Кто согласится послушаться человека, который не вызывает доверия? Кто последует совету не достаточно осведомленного собеседника? Совершенствуйте свой опыт, чтобы информация, которую вы предоставляете людям, воспринималась ими как надежная [11].
2. **Формулируйте высказывания в позитивном и тактичном ключе.** Общаясь со взрослым, умным человеком, не говорите с ним свысока. Проявляйте уважение, избегайте двусмысленности, будьте искренним и тактичным. Худшее, что может произойти, если вы последуете этому совету, — это то, что собеседник окажется не готовым к изменениям и ваша попытка убеждения провалится. Однако, войдя в доверие к другому человеку, вы в любом случае создадите предпосылки для более эффективного общения впоследствии. С другой стороны, если ваши высказывания преимущественно негативны, а вы относитесь к окружающим так, будто все они глупее вас, то велика вероятность того, что они займут оборонительную позицию. Это, в свою очередь, приведет к провалу данной попытки убеждения и усложнит дальнейшее общение. Если только вы не тренер футбольной команды (которому позволительно обращаться к своим подчиненным свысока, поскольку это предусмотрено его ролью), всегда демонстрируйте уважение к тем, кого вы стремитесь в чем-либо убедить.
3. **Добейтесь ясности.** В чем вы хотите убедить человека? Это определение цели убеждения должно лежать в основе всей вашей презентации. Прежде чем озвучить свои идеи собеседнику, вы должны четко осознать, чего вы желаете от него добиться. Поразительно, сколько людей прыгают в омут общения, пытаясь донести до окружающих мысли, которые не до конца понятны им самим. Этим объясняется растерянность многих людей, подвергшихся убеждению, но так и не осознавших, что с ними произошло. Определив цель, излагайте свои мысли последовательно, не перескакивайте с одной на другую. Не уходите в сторону от темы разговора. Сосредоточьтесь на главной цели вашего послания и подведите собеседника к принятию вашей идеи, и тогда вы достигнете своей цели.
4. **Обосновывайте свои высказывания.** Объясните собеседнику смысл и значение ваших требований. Не ограничивайтесь простым упоминанием о том, что это "срочное" или "очень важное" дело. Во многих случаях неразумно и нецелесообразно требовать от подчиненного согласия с вами только лишь на том основании, что вы его начальник. Но даже когда подобная тактика уместна, допустима и срабатывает, ссылкой на авторитет вы не сформируете доверия. Сопровождайте все свои просьбы, требования и предложения вескими доказательствами, свидетельствующими о ваших благих намерениях.
5. **Учитывайте особенности собеседника — объекта убеждения.** Эффективное убеждения требует известной гибкости. Доводы, высказывания и форму их

подачи следует выбирать, основываясь на индивидуальных особенностях человека — объекта убеждения. С кем вы разговариваете? Каковы его цели, потребности, опасения, интересы и стремления? Знаком ли ему предмет разговора? Есть ли у него предвзятое мнение? Если да, насколько его взгляды и убеждения соответствуют вашим? Какого отношения к себе ожидает от вас этот человек? Какой стиль общения он предпочитает? Ответы на эти вопросы помогут вам определить наиболее эффективную стратегию убеждения.

Степень подверженности человека убеждению определяется рядом личностных особенностей [12]. Например, как показывают результаты одного исследования, чем выше интеллектуальный уровень человека, тем больше он подвержен убеждению, основанному на веских логических доводах, и тем менее вероятно, что он поддастся влиянию посредством общих фраз: ложных, алогичных, несущественных высказываний. Иными словами, интеллект человека повышает его устойчивость к псевдологике и внимание к веской аргументации и обоснованным рассуждениям. Авторитарные личности, приветствующие существование иерархии власти и статуса в организациях, зачастую сами легко поддаются влиянию вышестоящих. Для сравнения: неавторитарная личность в большей степени полагается на конкретные факты и доверие. Общий вывод, который мы сформулировали по результатам данного исследования, таков: стратегия убеждения должна быть основана на индивидуальных особенностях объекта убеждения. В частности, чем выше интеллект вашего собеседника, тем более логичными и подтвержденными должны быть ваши доводы. Кроме того, в процессе убеждения человека неавторитарного типа следует апеллировать преимущественно к объективным фактам, а не к собственному статусу.

6. **Сделайте акцент на заинтересованности собеседника.** Чтобы успешно убедить в чем-то собеседника, надо знать, что им движет. Представив себя в его "шкуре", вы сможете наилучшим образом сформулировать свою просьбу или предложение. Поведение каждого человека в первую очередь нацелено на удовлетворение собственных интересов. Заведомо отметьте эти интересы, не дожидаясь того, что на ваше прямое требование объект убеждения возразит: "А какую пользу получу я сам?" Не полагайтесь на то, что окружающие станут поступать согласно вашим ожиданиям лишь на том основании, что вы пользуетесь их доверием или умеете формулировать логические доводы. Вам придется создать у людей мотивацию, показав им выгоды и преимущества, которые они получат, если сделают так, как хотите вы.
7. **Используйте логику.** Разумный и обоснованный довод не гарантирует вам успешного убеждения, однако пустые слова и ничем не подкрепленные сентенции способны быстро свести влияние на нет. Навыки убеждения во многом определяются умением предоставлять собеседнику логические аргументы.
8. **Апеллируйте к эмоциям собеседника.** В случаях, когда для убеждения одной только логики недостаточно, следует обратиться к эмоциям. Попытайтесь заглянуть немного вглубь и определить, что ваш собеседник любит, ненавидит, чего боится. Затем, на основе этих сведений, определите, что и как вы скажете. Умение убеждать, присущее большинству пасторов, выступающих по телевидению, основано на их способности понимать свою аудиторию и апеллировать к ее эмоциям.

Применение навыков убеждения при подготовке устных выступлений

По роду работы многим менеджерам часто приходится подготавливать и проводить устные выступления: торговые презентации, просьбы на получение грантов и дотаций и т.п. Согласно результатам исследования, организованного компанией *AT&T* и Стэнфордским университетом, умение проводить эффективные презентации — основной предиктор карьерного успеха и продвижения по службе [13]. Учитывая значение данного умения для эффективных взаимоотношений с окружающими, личного удовлетворения и карьеры, возникает вопрос: "Как научиться проводить эффективные устные презентации?".

Успех публичных выступлений определяется в первую очередь временем, затраченным на подготовку. Слушателей утомляют затянутые, слишком детализированные, запутанные, неопределенные, скучные и сбивчивые выступления. Итак, первый шаг — это определение цели вашей презентации и результатов, которых вы планируете достичь. Затем вам следует так сформулировать свое послание, чтобы его содержание соответствовало потребностям вашей аудитории. И наконец, вам следует удостовериться, что слушатели последуют вашим предложениям и рекомендациям. В блоке 11.2 представлены некоторые советы по проведению формальных презентаций.

Блок 11.2. Советы по проведению официальных презентаций

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА

- **Определите цель.** Какого результата вы желаете достичь? *Почему* вы собираетесь провести эту презентацию: чтобы убедить аудиторию, предоставить разъяснения, проинструктировать или отчитаться перед слушателями? *Чего* вы хотите добиться от своей аудитории, каких выводов или действий?
- **Проанализируйте особенности аудитории.** В подготовке к презентации учитывайте особенности слушателей. Определите (путем опроса будущих участников презентации или тех, кто их хорошо знает) их потребности, источники беспокойства, а также предпочитаемый формат презентации.
- **Составьте план презентации.** Во-первых, сформулируйте главную идею. Во-вторых, составьте план своего выступления, состоящий из трех частей: вступительная, основная и завершающая. В-третьих, продумайте средства визуальной поддержки презентации. Далее приведены более подробные указания.

а) Вступительная часть.

- **Наладьте связь с аудиторией.** Привлеките внимание своих слушателей каким-либо интересным фактом, необычным примером, уместной цитатой или шуткой, статистическими сведениями или любым другим важным сообщением, которое заставит их ловить каждое ваше слово.
- **Войдите в доверие к слушателям,** сообщив им информацию (факты вашей биографии или опыт работы), утверждающую вас в роли эксперта по теме презентации.

Блок 11.2 *продолжение*

- **Представьте аудитории повестку дня,** держа в уме всем известный призыв: "Сначала расскажите им, о чем собираетесь говорить, потом расскажите об этом и наконец повторите, что вы только что сказали".
- **Поделитесь своими ожиданиями от презентации.** Расскажите слушателям, каких ожидаете от них решений, обязательств или действий.

б) Основная часть. Из-за небольшого объема внимания у большинства слушателей формулируйте основные послания в максимально короткой и интересной форме. Приведем несколько советов.

- **Ведите живое повествование,** разбавленное шутками и жизненными примерами. Время от времени взбадривайте слушателей, предлагая им проголосовать поднятием рук или высказать свои мнения.
- **Используйте повторы,** чтобы закрепить информацию и убедиться, что аудитория ее запомнит. Вы можете повторить изложенное вербально, использовать средства визуальной поддержки или предложить участникам просмотреть тезисы и задать вопросы.
- **Иллюстрируйте свои высказывания жизненными примерами и аналогиями,** чтобы в сознании участников новая, предоставленная вами информация *ассоциировалась* с тем, что им уже известно.
- **Избегайте монотонности.** Варьируйте высоту, тон и громкость голоса. Интонация — мощный инструмент привлечения внимания аудитории.
- **Побуждайте слушателей к активному участию в презентации.** Включите в презентацию мозговые штурмы, ответы на вопросы слушателей, обмен мнениями и любые другие методы вовлечения участников в происходящее.

в) Заключительная часть. Резюмируйте изложенную информацию, повторив основные идеи выступления.

- **Проведите тренировку и визуализируйте свой успех.** Повторите презентацию, как минимум, четыре-пять раз, чтобы убедиться, что вы верно рассчитали время и подготовили именно такое выступление, как планировали. Затем нарисуйте мысленную картину удачного выступления. Это добавит вам уверенности в своих силах и раскованности во время проведения настоящей презентации.

ПРОВЕДЕНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

- **Показывайте свою увлеченность.** Интерес к теме презентации может оказаться заразительным. Ведите себя так, словно вы обсуждаете актуальный для вас вопрос в кругу друзей. Но не повышайте голос и не говорите тоном проповедника.
- **Поддерживайте зрительный контакт с аудиторией.** Этим вы способствуете вовлечению слушателей в тему презентации, создаете у каждого их них ощущение, что обращаетесь к нему лично, а также свидетельствуете о своей искренности. Желательно смотреть в глаза каждому из участников по очереди, в случайном порядке.

Блок 11.2 *окончание*

- **Используйте проксемику.** Улучшите качество своей презентации, задействовав физическое пространство. Не прячьтесь за подиумом, устраните все отвлекающие предметы. Подчеркивайте ключевые моменты своего выступления с помощью жестов.
- **Никогда не извиняйтесь.** Никогда ни за что не извиняйтесь! В момент, когда это происходит, ваше влияние на аудиторию резко снижается.

ПОСЛЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

- **Оцените проделанную работу.** Немедленно после окончания презентации подведите итоги. Определите (возможно, с помощью обратной связи), в чем вы добились успеха, а где допустили недоработку. Этим вы улучшите качество проведения следующей презентации перед другой аудиторией и сделаете важные выводы, которые пригодятся вам во время подготовки к будущим выступлениям.
- **Продолжите работу.** Если в процессе презентации вы пообещали участникам предоставить им какие-либо печатные или иные материалы, выполните свое обязательство. Также можете отправить им напоминания о достигнутых соглашениях и договоренностях.

ТЕСТ

Ознакомьтесь с перечисленными десятью утверждениями. Определите, истинны они или ложны. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь и повторите соответствующие темы этого раздела.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Утверждение власти — эффективный метод воздействия на людей, занимающих высшее положение.

Да **Нет** 2. Цель устного убеждения — побуждение других людей к совершению определенных действий.

Да **Нет** 3. Доказано существование прямой зависимости между возрастом и степенью доверия к себе.

Да **Нет** 4. Чтобы послание оказалось максимально эффективным, в него следует включить все возможные доводы.

Да **Нет** 5. Наиболее эффективное устное убеждение строится только на логических доводах; в нем исключено обращение к чувствам и эмоциям собеседника или аудитории.

Да **Нет** 6. Убеждение бывает активным и пассивным.

Да **Нет** 7. Залог успешного влияния — знание тактик убеждения.

Да **Нет** 8. Разговор свысока с человеком, которого вы намерены в чем-то убедить, ничего не даст.

Да **Нет** 9. Если обоснованный аргумент сработал однажды, его можно считать универсальным.

Да **Нет** 10. В процессе убеждения человека неавторитарного типа следует апеллировать преимущественно к собственному статусу, а не к объективным доводам.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Нет; 5. Нет; 6. Да; 7. Нет; 8. Да; 9. Нет; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая умение убеждать, собственное или присущее другим людям, используйте поданную ниже информацию.

Человеку, владеющему навыками эффективного убеждения, свойственно:

- устанавливать доверительные отношения с собеседником или аудиторией;
- формулировать высказывания в позитивном и тактичном ключе;
- излагать мысли последовательно, не перескакивая с темы на тему;
- предоставлять веские доказательства в поддержку своей позиции;
- подбирать доводы в соответствии с индивидуальными особенностями слушателей;
- акцентировать личную заинтересованность участников в сотрудничестве;
- приводить логические обоснования своих идей;
- обращаться к эмоциям участников.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Изменение оценки

Два студента выбираются на роли участников для проведения ролевой игры. Каждый из них читает описание только своей роли. Остальные студенты занимают позицию наблюдателей. Используя бланк подведения итогов, они оценивают поведение участников и по окончании ролевой игры предоставляют им обратную связь.

Участники. Профессор Хатч, преподаватель колледжа, и Дейл Диллон, выпускник колледжа.

Ситуация. Дейл посещал курс профессора Хатча в прошлом семестре и только что получил свой выпускной табель, в котором указано, что по этому курсу он получил оценку С (соответствует оценке "удовлетворительно". — Примеч. ред.). Дейл

пришел на прием к профессору, чтобы убедить его повысить итоговую оценку до B (соответствует оценке "хорошо". — *Примеч. ред.*).

Роль Дейла Диллона. Вы выпускник колледжа, специализирующийся на менеджменте. В прошлом семестре вы посещали четыре курса и совмещали учебу с работой по 20 часов в неделю. К несчастью у вас умерла 87-летняя бабушка, из-за чего вам пришлось пропустить неделю занятий. Ваш средний выпускной балл, включая C по курсу профессора Хатча, составляет 3,65 (из 4,0). Это единственная оценка C в вашем табеле, что очень вас огорчает. На экзаменах в середине и в конце семестра вы получали оценки B. По курсовой работе вы также получили B; однако на посещение занятий приходится 20%, а Хатч поставил вам D (соответствует оценке "неудовлетворительно". — Примеч. ред.) в этой категории.

Роль профессора Хатча. Вы считаете себя справедливым преподавателем. Совершив ошибку, вы с готовностью признаете свою вину. Однако, по вашему мнению, оценивание студентов не должно превращаться в политику. За последние пять лет ваш курс посещали тысячи студентов, но исправлять оценки вам доводилось всего лишь три раза. Вы открыто осуждаете своих коллег, которые взяли за правило исправлять оценки при первых жалобах студентов. Вы считаете Дейла Диллона способным студентом, который плохо посещал ваши лекции в прошлом семестре. По двум контрольным работам (в середине и в конце семестра) и по курсовой работе Дейл получил D; однако на посещение занятий приходится 20%, а вы поставили ему D в этой категории. Дейл отсутствовал на четырех из 30 лекций вашего курса, причем две из них он пропустил на одной неделе. Для сравнения: никто из остальных студентов не пропустил больше двух лекций. Справедливости ради следует признать, что Дейл всегда был активен на практических занятиях, но он явно не реализовал весь свой потенциал.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки убеждения Дейла Диллона по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Укажите обоснования каждой из ваших оценок (ссылки на конкретные примеры).

Устанавливает доверительные отношения. _____

Формулирует доводы в позитивном, тактичном ключе. _____

Выражает свои мысли последовательно, не перескакивает с темы на тему. _____

Приводит веские доказательства. _____

Подбирает доводы исходя из индивидуальных особенностей собеседника. _____

Акцентирует внимание собеседника на его выгоде и интересах. _____

Приводит логические доводы. _____

Обращается к эмоциям собеседника. _____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три упражнения. В первом вам предлагается попрактиковаться в умении убеждать собеседника при непосредственном общении один на один. Сценарий второго упражнения предполагает проведение учебной презентации перед большой аудиторией. В третьем упражнении участникам предстоит убеждать друг друга и добиваться доверия к себе.

Упражнение 1. Личное убеждение

Разделитесь на группы по три человека. Каждая группа должна провести три ролевых игры, чтобы каждый участник опробовал все три роли: убеждающего, убеждаемого и наблюдателя. Наблюдатель за ролевой игрой оценивает поведение участников при помощи бланка подведения итогов, представленного ниже.

Описание упражнения. Участники обсуждают текущие проблемы и находят противоречивые темы для обсуждений. В течение 10 минут первый участник пытается изменить мнение своего партнера, который применяет навыки активного слушания и старается понять позицию убеждающего. Затем второй участник рассказывает, согласен ли он изменить свое мнение. Наблюдатель предоставляет убеждающему обратную связь, объявляя свои оценки навыков убеждения согласно бланку подведения итогов. В целом подведение итогов должно длиться не дольше 10 минут. Участники меняются ролями, чтобы каждый сыграл убеждающего, убеждаемого и наблюдателя.

Общее время. 60 минут (три попытки убеждения, по 10 минут каждая; обратная связь, по 10 минут каждая).

Упражнение 2. Проведение учебной презентации, предполагающей убеждение

Многие студенты, обучающиеся по бизнес-специальностям, избегают посещения занятий, да и ситуаций в целом, подразумевающих публичные выступления. Проблема заключается в том, что этот вид деятельности предусмотрен большинством должностей, связанных с управлением персоналом. Практическое освоение навыков, необходимых для эффективного проведения формальных презентаций, ничем заменить нельзя. Данное упражнение дает вам возможность попрактиковаться в выступлении перед аудиторией и побывать в роли слушателя, оценивая умения других студентов. Все это поможет развить уверенность в себе и в будущем проводить успешные презентации.

Описание упражнения. Каждый участник подготавливает и проводит 3–5-минутную презентацию для остальных студентов. В процессе подготовки следует использовать бланк подведения итогов. Темой презентации может быть любой вопрос, по которому у вас есть четкое мнение. После окончания каждого выступления слушатели предоставляют рассказчику обратную связь: объясняют, почему приняли или не приняли его точку зрения, и оценивают его навыки убеждения (по бланку подведения итогов).

Общее время. 30–50 минут (проведение презентаций участниками, по 5 минут каждая; обсуждение, по 5 минут после каждого выступления).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки убеждения каждого из выступающих по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл). Укажите обоснования каждой из ваших оценок.

Устанавливает доверительные отношения. _____

Формулирует доводы в позитивном, тактичном ключе. _____

Выражает свои мысли последовательно, не перескакивает с темы на тему. _____

Приводит веские доказательства. _____

Подбирает доводы исходя из индивидуальных особенностей собеседника. _____

Акцентирует внимание собеседника на его выгоде и интересах. _____

Приводит логические доводы. _____

Обращается к эмоциям собеседника. _____

Упражнение 3. Прогулка доверия

Упражнения на доверие дают возможность получить опыт полной зависимости от другого человека за свое физическое благополучие. Каждому участнику предстоит побывать в роли ведомого, закрыв глаза и позволив ведущему сопровождать себя на 10-минутной прогулке.

Описание упражнения. Участники разбиваются на пары (партнеры должны быть незнакомы или малознакомы) и определяют, кто из них будет ведомым, а кто ведущим. Перед тем как отправиться на 10-минутную прогулку, "проводники" беседуют с ведомыми, стараясь внушить им чувство безопасности и доверия.

Затем ведущие выводят ведомых из помещения и в течение 10 минут прогуливаются с ними вокруг здания. На протяжении этого времени главная задача проводников — обеспечить полную безопасность ведомых, а вторая задача — помочь им получить опыт полного доверия к другому человеку.

По возвращении пар в учебную аудиторию участники (сначала наедине с партнером, а потом все вместе) обсуждают полученный опыт и вынесенные из него выводы. В частности, они определяют, какие типы поведения способствуют усилению, а какие — ослаблению доверия между ведущим и ведомым.

Затем участники меняются ролями и повторяют упражнение.

Общее время. 35 минут (подготовка — 5 минут; первая прогулка и обсуждение — 15 минут; вторая прогулка и обсуждение — 15 минут).

РЕЗЮМЕ

Уделите несколько минут обдумыванию своего поведения в ходе выполнения групповых упражнений, а затем сравните свои догадки с оценками ваших навыков другими студентами. Затем проведите тест: оцените себя по каждому из ключевых для умения убеждать типов поведения. Те типы, над освоением которых вам следует поработать, отметьте галочкой.

Я устанавливаю доверительные отношения. _____

Я формулирую доводы в позитивном, тактичном ключе. _____

Я выражаю свои мысли последовательно, не перескакивая с темы на тему. _____

Я привожу веские доказательства. _____

Я подбираю доводы исходя из индивидуальных особенностей собеседника. _____

Я акцентирую внимание собеседника на его выгоде и интересах. _____

Я привожу логические доводы. _____

Я обращаюсь к эмоциям собеседника. _____

Практические вопросы

1. Проиллюстрируйте концепции, представленные в этой главе, на примере телевизионных рекламных роликов.
2. Схожи ли навыки, необходимые для успешного убеждения, с умением эффективно заниматься продажами? Если да, то чем?
3. Объясните, в чем состоит различие между властью и умением убеждать.
4. Опишите ситуации, в которых вам доводилось использовать каждую из четырех тактик убеждения.

Закрепляющие упражнения

Представляем несколько идей, благодаря которым вы сможете опробовать на практике и закрепить техники устного убеждения, с которыми вы познакомились в этой главе.

1. Жестами убедите знакомого человека одолжить вам на неделю 20 долларов.
2. Добейтесь от друга или родственника согласия пойти в кинотеатр на фильм, который, как вам заранее известно, этому человеку не по душе.
3. Посетите розничный магазин и убедите хозяина снизить цену на какой-либо товар (объясните свою просьбу плохим состоянием вещи).

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с умением убеждать, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Lerbinger O. *Designs for Persuasive Communication.* — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1972.
2. Verderber K. S. and Verderber R. F. *Inter-Act : Using Interpersonal Communication Skills*, 4th ed. — Belmont, CA: Wadsworth, 1986, p. 163–169.
3. Kouzes J. and Posner B., *The Leadership Challenge.* — San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
4. Covey S. R. *The Seven Habits of Highly Effective People.* — New York : Simon & Schuster, 1989, p. 188–189.
5. Ibid, p. 190–199.
6. Verderber K. S. and Verderber R. F. *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills*, 4th ed. — Belmont, CA : Wadsworth, 1986, p. 168.
7. Hultman K. E. Gaining and Keeping Management Support //*Training and Development Journal.* — April 1981. — P. 106–110.
8. Ibid, p. 108.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Coffey R. E., Cook C. W. and Hunsaker P. L. *Management and Organizational Behavior.* — Burr Ridge, IL : Austin Press/Irwin, 1994. — P. 210–211.
12. Karlins M. and Abelson H. I. *Persuasion: How Opinions and Attitudes Are Changed*, 2nd ed. — New York : Springer Publishing, 1970, p. 97–101.
13. Alessandra T. and Hunsaker P. *Communicating at Work.* — New York : Simon & Schuster, 1993, p. 169.

ГЛАВА

12 ПРИМЕНЕНИЕ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. КАКОВ МОЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА [1]

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, который лучше всего вас характеризует. Обведите соответствующее число. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

	Абсолютно не согласен				Совершенно согласен
1. Обществу я предпочитаю уединение.	1	2	3	4	5
2. Я испытываю гордость и удовлетворение, когда мне удается влиять на людей и побуждать их поступать по-моему.	1	2	3	4	5
3. Мне больше нравится работать и добиваться успехов в команде, чем в одиночку.	1	2	3	4	5
4. У меня есть опыт работы капитаном спортивной команды или лидером какой-либо группы.	1	2	3	4	5
5. При выполнении групповых заданий (учебных или рабочих) я всегда стремлюсь заставить других участников команды прислушиваться к моему мнению.	1	2	3	4	5
6. При работе в команде для меня важнее всего сохранить хорошие отношения между участниками.	1	2	3	4	5
7. При работе в команде для меня важнее всего добиться поставленных перед группой целей.	1	2	3	4	5

	Абсолютно не согласен				Совершенно согласен
8. При работе в команде я всегда учитываю чувства и потребности других участников.	1	2	3	4	5
9. При работе в команде я всегда структурирую деятельность и распределяю обязанности таким образом, чтобы улучшить результаты работы.	1	2	3	4	5
10. При работе в команде я стараюсь соблюдать баланс между требовательностью и справедливостью; между поддержкой подчиненных и необходимой строгостью.	1	2	3	4	5

Оценка и интерпретация

Показатель готовности к лидерству: _____ (сумма баллов, полученных за ответы на вопросы 1–5).

Показатель предпочитаемого лидерского стиля:

1. *Ориентация на задание:* _____ (сумма баллов, полученных за ответы на вопросы 7 и 9).
2. *Ориентация на отношения:* _____ (сумма баллов, полученных за ответы на вопросы 7 и 9).

   Разница между пп. 1 и 2: _____

   Более высокий балл: *Ориентация на отношения* _____ или *Ориентация на задание* _____
3. *Показатель лидерской адаптивности:* _____ (балл, полученный за ответ на вопрос 10).

Показатель готовности к лидерству. Если он составляет 20 или выше, вы способны быть успешным лидером. Если ваш показатель составляет 10 или ниже, в настоящий момент вы можете больше быть заинтересованы в достижении личных профессиональных целей. Если вы набрали от 10 до 20 баллов, развитие вашего лидерского потенциала возможно в двух направлениях, в зависимости от обстоятельств и прилагаемых вами усилий.

Показатель предпочитаемого лидерского стиля. Определяется вашими ответами на вопросы 6–10. Присущий вам лидерский стиль – это либо ориентация на задание, либо ориентация на отношения, либо лидерская гибкость.

Показатель лидерской адаптивности. Если за ответ на вопрос 10 вы получили 4 или 5 баллов, вы умеете действовать исходя из обстоятельств.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В этой и следующей главах рассматриваются два основных типа лидерства. Эта глава посвящена *транзакционному лидерству*, т.е. управлению посредством других людей. Транзакционные лидеры добиваются решения поставленных задач и достиже-

ния результатов с помощью лидерского стиля, позволяющего им оказывать влияние на подчиненных и побуждать их к действиям в интересах организации.

Лидерство — это способность оказывать влияние на людей и группы для достижения целей. Способ, которым осуществляется это влияние, определяется лидерским стилем. Результаты исследований показывают, что нет единственно правильного, неизменно эффективного, одним словом, универсального лидерского стиля. В различных ситуациях наиболее уместны и эффективны разные стили лидерства [1]. Как определить, какой лидерский стиль целесообразно применить в тот или иной момент? В этой главе мы попытаемся ответить на данный вопрос. Также мы предоставим вам информацию, касающуюся развития навыков лидерства. Вы отработаете навыки, благодаря которым сможете определять и применять лучший в каждой конкретной ситуации стиль лидерства.

Ключевой навык, необходимый для выбора эффективного лидерского стиля, — это умение проанализировать сложившуюся ситуацию, определить целесообразные способы поведения в ней и быть способным их реализовать. Поэтому первый вопрос, на который мы предлагаем ответить вам: "Какой лидерский стиль самый уместный, если... ?". Следует учитывать личностные характеристики самого лидера и людей, вовлеченных в актуальную проблему, а также особенности сложившейся ситуации. Обсудим эти аспекты подробнее.

Лидерские стили и способы поведения

Несмотря на продолжающиеся споры относительно терминологии, более чем за полвека исследований ученые пришли к тому, что существуют два основных стиля лидерства: ориентированный на задание и ориентированный на отношения [3].

Поведение лидера, ориентированного на задание, выражается в пристальной и тщательной супервизии подчиненных с целью обеспечить бесперебойное выполнение ими своих рабочих обязанностей. Этот тип лидерства предполагает построение жесткой организационной структуры с установленными ролями и взаимоотношениями, налаженными коммуникационными каналами и неизменными методами работы. Лидерство, ориентированное на задание, подразумевает выдачу приказов и указаний подчиненным и постановку для них целей.

Поведение лидера, ориентированного на отношения, прежде всего проявляется в заботе об удовлетворении социальных и эмоциональных потребностей своих подчиненных. Этот тип лидерства выражается в развитии и укреплении дружбы, взаимного доверия, уважения и сердечности в отношениях между лидером и членами группы [4]. Лидер, придерживающийся такой концепции, поддерживает личные отношения в коллективе посредством открытых каналов коммуникации, оказания социальной и эмоциональной поддержки подчиненным [5]. Он умеет выслушивать подчиненных, воодушевлять их и быть для них наставником.

Стили лидерства можно классифицировать в соответствии с относительной долей организационных задач, в решении которых участвует лидер, и взаимоотношений, в которых он задействован. Как показано на рис. 12.1, четыре возможных сочетания лидерского поведения, ориентированного на задание и на отношения, определяют стиль лидерства [6].

1. **Стиль 1. Высокая ориентация на задание и низкая ориентация на отношения.** *Указывающий* стиль является директивным, поскольку лидер адресует подчиненным множество приказов и указаний, но отношению с ними не уделяет особого внимания. Такой лидер распределяет между подчиненными роли по своему усмотрению и постоянно диктует им, что, как, когда и где им делать.
2. **Стиль 2. Высокая ориентация на задание и высокая ориентация на отношения.** *Убеждающий* стиль также является директивным, однако в большей степени ориентирован на убеждение и поддержку подчиненных, чем предыдущий. Лидер, для которого характерен такой стиль, ставит перед подчиненными определенные задачи, однако при этом в процессе наставничества уделяет внимание развитию межличностных отношений.
3. **Стиль 3. Высокая ориентация на отношения и низкая ориентация на задание.** Для *участвующего* стиля характерно стремление лидера к сотрудничеству с подчиненными и отсутствие директивности. Это консультативный или консенсусный тип лидерства, в соответствии с которым подчиненные привлекаются к участию в принятии решений.
4. **Стиль 4. Низкая ориентация на отношения и низкая ориентация на задание.** При *делегирующем* стиле лидер стремится переложить ответственность за выполнение задач на своих подчиненных, но требует от них отчетов о проделанной работе.

Какой стиль лидерства является самым эффективным? Это зависит от каждой конкретной ситуации и тех, кто в ней задействован — и кого специалисты по ситуационному лидерству называют последователями.

Последователи

Согласно ситуационной модели лидерства, разработанной Полем Херсей и Кеннетом Х. Бланшаром, уместность той или иной модели лидерства прежде всего зависит от зрелости последователей [7]. Зрелость — это свойственная группе способность и готовность выполнить поставленную перед ней задачу. Способность определяется наличием либо отсутствием соответствующих знаний, опыта и навыков. Готовность — это наличие либо отсутствие уверенности, согласия и мотивации членов группы и коллектива в целом выполнить поставленную перед ними задачу. Человек, совершенно не готовый к выполнению какой-то работы, может вполне успешно справиться с другой. В целом зрелость последователей следует рассматривать в континууме, на котором, в зависимости от сочетания способности и готовности человека/группы, выделяются четыре основных уровня.

1. **Ситуация R1: низкая зрелость.** Когда исполнители не способны и не хотят выполнять работу, лидеру следует прибегнуть к директивному и автократичному указывающему стилю.
2. **Ситуация R2: средняя зрелость.** Когда исполнители не способны, но хотят выполнять работу, наиболее уместным окажется ориентированный на поддержку и развитие подчиненных убеждающий стиль.
3. **Ситуация R3: зрелость выше средней.** Когда исполнители способны, но не хотят выполнять работу, подходящим окажется участвующий стиль, ориентированный на развитие межличностных отношений в группе.

4. **Ситуация R3: высокая зрелость.** Когда исполнители способны и хотят выпо нять работу, лидер может вознаградить своих ответственных, самодостаточн и профессиональных подчиненных значительной долей автономии, прибегн для этого к делегирующему стилю.

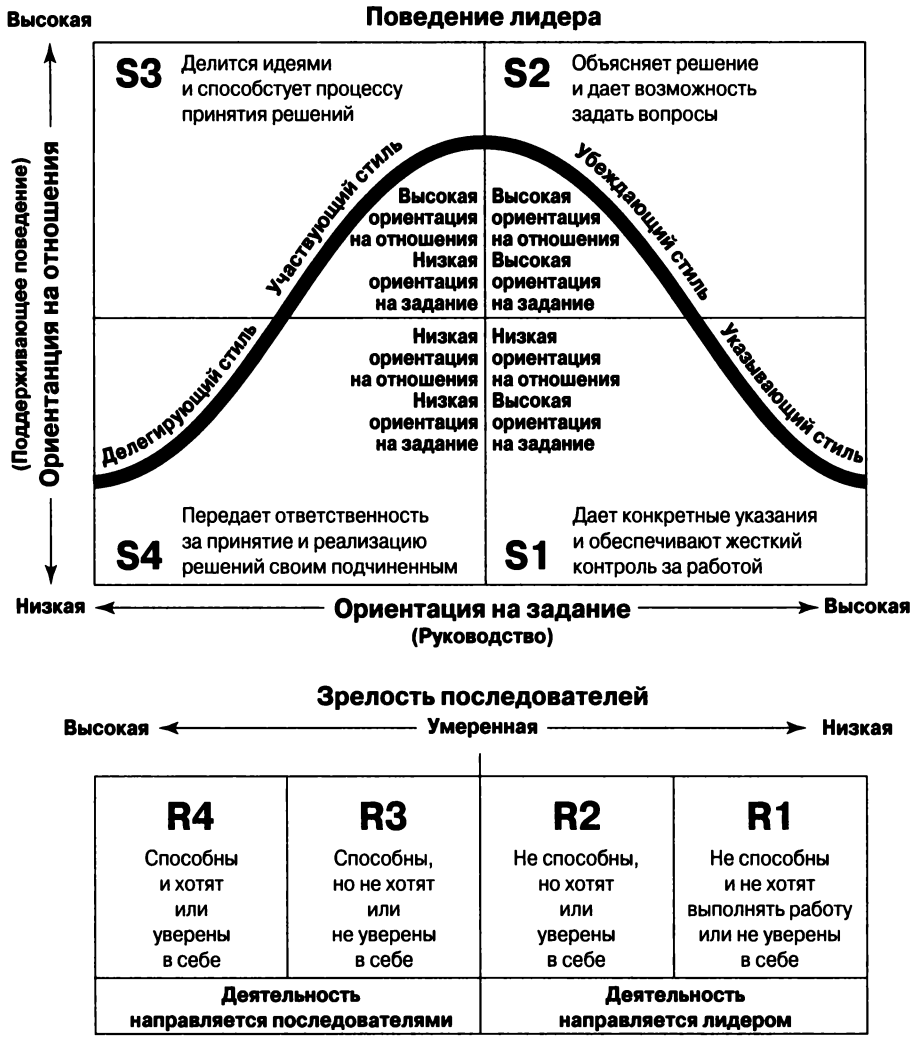


Рис. 12.1. Ситуационная модель лидерства

точник: Поль Херси, Кеннет Х. Бланшар и Деви Е. Джонсон. *Management of Organizational Behav* ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, p. 182.

Воспользуйтесь этой моделью для диагностики зрелости группы и выбора под щего лидерского стиля. По мере повышения зрелости лидеру следует постепен казываться от ориентации на задание в пользу ориентации на отношения.

Ситуационные переменные

Согласно теориям обстоятельств, лидерский стиль, наиболее уместный в отношении того или иного работника или команды, определяются различными переменными конкретной ситуации [8]. Наиболее значимыми ситуационными переменными мы считаем степень взаимного доверия в отношениях между лидером и исполнителями, характер поставленных перед ними целей и задач, вознаграждение исполнителей и временные рамки. При выборе предпочтительного стиля лидерства все эти переменные следует учитывать наряду со зрелостью последователей, рассмотренной в предыдущем разделе.

Взаимное доверие. Люди не последуют за тем, кому не доверяют. Доверие подчиненных к лидеру становится основой уважения к нему, а также согласия между членами его команды. Таким образом, доверие — это ключевая особенность эффективного лидера [9]. Чтобы подчиненные приняли видение своего лидера и согласились стремиться к поставленным перед ними целям, лидеру следует завоевать их доверие.

Доверие — это желание принимать риск в отношениях с кем-либо, исходя из позитивных ожиданий от партнера и уверенности, что он не допустит злонамеренных действий [10]. Доверяя друг другу, люди становятся уязвимыми. Уязвимость возрастает, когда партнеры делятся личной информацией или полагаются на обещания и обязательства друг друга. Вступая в столь близкие отношения, люди подвергают себя риску — не исключено, что партнер захочет воспользоваться их доверием. Людей, которые опасаются, что руководитель может злоупотребить их доверием, крайне трудно увлечь за собой.

Концепция доверия строится на пяти ключевых положениях: честность, компетентность, последовательность, лояльность и открытость [11]. *Честность* подразумевает, что лидер всегда говорит правду. Когда подчиненные не верят лидеру, все остальное не имеет значения. *Компетентность* заключается в знаниях и навыках, касающихся как профессиональной сферы, так и межличностных отношений. Маловероятно, что члены группы прислушаются к мнению некомпетентного в своей сфере или не умеющего общаться лидера и согласятся зависеть от него. *Последовательность* основана на надежности, предсказуемости и рассудительности при решении проблем. Непоследовательность, особенно проявляющаяся в расхождениях между словами и делами, губительна для доверия. *Лояльность* — это желание защищать других людей и заботиться об их имидже. *Открытость* в данном контексте подразумевает, что человек готов получить новый опыт.

Цели. Прежде чем выбрать подходящий стиль лидерства, определите конкретные цели, которых вы планируете достичь. Как отмечалось, уместный в каждой конкретной ситуации стиль лидерства в первую очередь зависит от готовности исполнителя или группы исполнителей решать поставленные перед ними задачи.

Задачи. При выборе стиля лидерства также следует учитывать прозрачность и структуру поставленных перед человеком или командой задач. Там, где предполагается осуществление общеизвестных и конкретных шагов, лидер может довериться исполнителям. С другой стороны, неструктурированные задачи, порядок выполнения которых не установлен, потребуют его вмешательства. Это вмешательство может заключаться в прояснении задач и их дроблении, составлении плана работы и наставничестве, направленном на усвоение подчиненными необходимых для достижения успеха навыков [12]. В любом случае лидер заботится о том, чтобы пути к достижению целей, как и принципы вознаграждения исполнителей, были прозрачны и недвусмысленны.

Вознаграждения. Лидер может повысить мотивацию исполнителей, предоставляя им информацию о вознаграждениях в соответствии с достижениями. Следует учитывать разнообразие мотивов, которыми руководствуются люди. Одному работнику удовольствие доставляет рабочий процесс как таковой, а другому необходимо внешнее подкрепление, скажем, увеличение заработной платы или повышение в должности. Эффективный лидер старается разобраться в мотивах своих подчиненных, чтобы достойно вознаграждать их за успехи. Лидеру следует повышать соответствие вознаграждений, ценных для исполнителей, и достигнутых ими успехов. [13].

Временные рамки. Это последний из ключевых элементов, которые следует учитывать, выбирая стиль лидерства. В экстренной ситуации, когда нет времени на поиск вариантов решений и консультации с исполнителями, применение участвующего стиля нецелесообразно. Когда следует действовать с ориентацией на достижение быстрого результата, лидеру приходится предпринимать решительные действия. В большинстве случаев подчиненные с готовностью принимают такой поворот событий, особенно если доверяют своему лидеру. В случаях, когда время не является ключевым фактором, лидер имеет возможность широкого выбора стилей — от наиболее до наименее директивных, в зависимости от прочих обстоятельств.

ТЕСТ

Прочтите 10 высказываний и определите, согласны вы с ними или нет. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Транзакционные лидеры прежде всего заботятся о своевременном внедрении организационных изменений.

Да **Нет** 2. Наиболее предпочтительный в той или иной ситуации стиль лидерства определяется в первую очередь способностью и желанием исполнителей решать поставленные перед ними задачи.

Да **Нет** 3. Транзакционные и трансформационные лидеры добиваются сходных целей, но разными способами.

Да **Нет** 4. Транзакционный лидер ориентируется на выполнение заданий и развитие взаимоотношений с подчиненными.

Да **Нет** 5. Лидер может укрепить доверие к себе посредством честности, компетентности, последовательности, лояльности и открытости.

Да **Нет** 6. Чтобы исполнители выполнили поставленные перед ними задачи, лидер прежде всего должен войти к ним в доверие.

Да **Нет** 7. Наиболее уместный в той или иной ситуации стиль лидерства в большой степени зависит от того, как воспринимают в*и*дение лидера его подчиненные.

Да **Нет** 8. Когда задачи, поставленные перед исполнителями, прозрачны и структурированы, в лидерстве нет необходимости.

Да **Нет** 9. В обязанности лидера входит стремление к тому, что вознаграждения были ценными для исполнителей и соответствовали достигнутым ими успехам.

Да **Нет** 10. Когда необходимы безотлагательные действия, подчиненные, скорее всего, поддержат решительные, ориентированные на задание действия лидера.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Да; 5. Да; 6. Да ; 7. Да; 8. Нет; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая собственные навыки выбора подходящего стиля лидерства, обратите внимание на перечисленные ниже типы поведения. Также используйте их в качестве критерия для оценки соответствующих навыков других менеджеров.

Для выбора наиболее эффективного в конкретной ситуации стиля лидерства вам необходимы следующие навыки:

- установление взаимного доверия с исполнителями;
- определение целей;
- оценка уровня зрелости последователей (наличия у них способности и желания выполнять работу);
- прояснение и структурирование поставленных перед подчиненными задач;
- определение путей, которыми исполнители могут добиться желаемого вознаграждения;
- оценка фактора времени;
- определение и реализация лучшего в данной ситуации стиля лидерства.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Лидерство в команде *Cobra Development* [14]

Четыре студента-добровольца получают роли руководителя группы и троих исполнителей. Они знакомятся с описаниями своих ролей. Остальным студентам отводится роль наблюдателей. Им предлагается ознакомиться с содержанием всех ролей, а также с бланком подведения итогов.

Действующие лица. Лидер команды, Сотрудник 1, Сотрудник 2, Сотрудник 3.

Описание ситуации. *Williams&Associates* – крупное рекламное агентство, расположенное в Нью-Йорке. Сфера его деятельности – разработка рекламных кампаний для организаций из списка Fortune 500. Штат агентства составляет 75 сотрудников.

Агентству *Williams&Associates* приходится работать в условиях жесткой конкуренции с другими подобными компаниями как в США, так и по всему миру. В этом бизнесе успех зиждется на скорости выполнения заказов и реакции на запросы клиентов. В конечном счете, все вращается вокруг эффективности рекламных кампаний, обеспечивающих расширение бизнеса клиентов. Неудивительно, что рекламные агентства хватаются за любую возможность сотрудничества.

Недавно агентство выиграло тендер на заключение контракта с новой компанией — производителем автомобилей *Cobra Motor Corporation*, стремящейся занять место рядом с такими мировыми брендами, как Lexus, BMW, Mercedes, Audi, Jaguar, Cadillac и Lincoln. Компания *Cobra* только вступает на этот рынок, для которого характерна жесточайшая конкуренция, и ей необходимо сделать свой бренд узнаваемым. Основатели *Cobra* желают, чтобы в будущем клиенты связывали название компании с эксклюзивностью, качеством, элегантностью и высоким уровнем обслуживания.

Эта задача и ставится перед рекламным агентством *Williams&Associates*.

Роль Руководителя. Вы — лидер команды рекламного агентства, занятой в создании рекламной кампании для *Cobra*. Ваша задача — организовать своих сотрудников и добиться желаемого результата работы. Для этого вам следует выбрать и применить наиболее эффективный стиль лидерства.

В вашей команде — трое подчиненных. Сотрудник 1 — недавний выпускник престижного колледжа, специализировавшийся на английском языке и не имевший перед приходом к вам опыта работы. Сотрудник 2 — "закаленный боец", ветеран рекламного агентства, проработавший в компании более 15 лет. У сотрудника 3 — трехлетний опыт работы в вашей компании; за это время он заслужил репутацию надежного и добросовестного исполнителя.

Общие указания для Руководителя

1. Ваша задача — организовать рекламную кампанию для *Cobra*, чтобы удовлетворить ее требования и создать бренд, благодаря которому заказчики поверили бы, что *Cobra* — полноправный игрок на рынке автомобилей представительского класса.
2. Оцените потребности ваших подчиненных и природу стоящей перед вами задачи. Затем определите наиболее подходящий *для каждого сотрудника* стиль лидерства (директивный, поддерживающий, ориентированный на достижение целей, участвующий).
3. На разработку рекламной кампании для *Cobra* вам отводится 30 минут.

Сотрудник 1. Вы — один из членов команды, занятой в проекте с *Cobra*, недавний выпускник престижного колледжа, специализировавшийся на английском языке. В колледже вы были отличником и закончили его со средним баллом 3,7/4,0. Однако в колледже вы прошли лишь один, да и то вводный курс по рекламному делу, а до прихода в рекламное агентство *Williams&Associates* не имели опыта работы.

Указания для Сотрудника 1

1. Время от времени напоминайте руководителю, что вы новичок и требуете снисхождения к себе. Не бойтесь заявить, что не разбираетесь в том, что вам поручено.
2. Просите у лидера подробных разъяснений. Всем своим видом демонстрируйте, что его объяснения вам непонятны. Упорно настаивайте на своем: лидер должен структурировать вашу работу и направлять вас в процессе ее выполнения.

Сотрудник 2. Вы один из членов команды, занятой в проекте с *Cobra*, "закаленный боец", ветеран рекламного агентства, проработавший в *Williams&Associates* более 15 лет. Вы знаете эту работу как свои пять пальцев, и вам не нужны никакие указания лидера. Но вы щепетильно относитесь к тому, чтобы ваши заслуги в реализации проекта были оценены по достоинству.

Указания для Сотрудника 2

Время от времени напоминайте руководителю о своих заслугах перед фирмой и о том, что они еще никогда не были оценены по достоинству.

Сообщите руководителю о том, что команды, разрабатывающие рекламные кампании, не получают достаточно поддержки, а значит, *Williams&Associates* совершенно не заботится о сотрудниках.

Сотрудник 3. Вы один из членов команды, занятой в проекте с *Cobra*. Вы работаете в рекламном агентстве *Williams&Associates* три года и за это время заслужили репутацию надежного и добросовестного исполнителя. Вы действительно готовы сделать все от вас зависящее, чтобы выполнить порученную работу. В будущем вы рассчитываете получить повышение в должности.

Указания для Сотрудника 3

1. Вы рассчитываете, что лидер поддержит вас в процессе работы над этим проектом, и ваша команда достигнет успеха. Упорно настаивайте на том, что всем вам необходимо эффективное, сильное лидерство.
2. Сообщите лидеру, что он должен донести свое видение и миссию до членов команды, указать четкие цели работы. В процессе обсуждения постоянно задавайте вопросы: "В чем наша задача?" или "Почему это важно для нас?".

Роль наблюдателя. Вам предстоит внимательно следить за ходом ролевой игры и поведением участников, т.е. за тем, как лидер управляет ситуацией и как исполнители реагируют на его действия. С помощью бланка подведения итогов предоставьте участникам ролевой игры обратную связь. Особое внимание обратите на то, какие стили лидерства использовал руководитель и насколько удачным был его выбор.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите сотрудников команды. Чем они отличаются друг от друга?
2. Удалось ли лидеру наладить эффективное взаимодействие с каждым из сотрудников? Приведите конкретные примеры его высказываний и действий.
3. Мог ли лидер команды действовать эффективнее? Предоставьте ему рекомендации.
4. Какие практические выводы вы, как будущие лидеры, можете вынести из этой ролевой игры?

Общее время. 35 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 15 минут; ответы на вопросы и подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки выбора и применения подходящего стиля лидерства у студента, играющего роль лидера (5 — высший балл) и укажите краткое обоснование своего выбора.

Оценка	Навык
_____	Устанавливает атмосферу взаимного доверия с исполнителями.
_____	Определяет цели командной работы.
_____	Оценивает уровень зрелости последователей (наличия у них способности и желания выполнять работу);
_____	Проясняет и структурирует поставленные перед подчиненными задачи.
_____	Определяет пути, которыми исполнители могут добиться желаемого вознаграждения.
_____	Оценивает фактор времени.
_____	Определяет и реализует лучший в данной ситуации стиль лидерства.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три групповых упражнения, предназначенные для отработки умения правильно выбирать стиль лидерства в работе с подчиненными.

Упражнение 1. Выбор подходящего стиля лидерства [15]

Задание 1 (5 минут)

Прочитайте описание ситуации и подумайте, как бы вы поступили на месте лидера.

Вы — менеджер отдела автомобильных аксессуаров и автохимии большого супермаркета. Развившаяся в последнее время крупная сеть магазинов со сниженными ценами привела к кризису супермаркетов. Многие из них закрываются. Ваш отдел всегда считался одним из самых прибыльных в супермаркете, однако в этом году его продажи упали, а в остальных отделах дела идут еще хуже. Все продавцы вашего отдела очень молоды, а половина из них имеют лишь среднее образование. Никто из них не учился в колледже, но все имеют семьи, а у большинства — маленькие дети. Продавцы получают почасовую оплату. У нескольких из них есть дополнительный заработок. Они ладят на работе, но из-за занятости мало общаются во внерабочее время. Всех ваших продавцов вы можете охарактеризовать как опытных, способных и независимых сотрудников. Подчиненные вполне оправдывают ваше представление об идеальном продавце-консультанте: хорошо разбираются в особенностях товара, общительны и вежливы с покупателями, всегда готовы помочь им в выборе товара.

По опыту работы в супермаркете вы знаете, что летом объемы продаж всегда возрастают, поскольку покупатели в преддверии отпусков с энтузиазмом приводят в порядок свои автомобили. Но сейчас все идет не так, как надо. Торговля, похоже, замерла. Главный менеджер магазина потребовал, чтобы ваш отдел в кратчайшие сроки повысил объем продаж, в противном случае супермаркету грозит закрытие. Главный менеджер подчеркнул, что уверен в вас и в вашей способности мотивировать продавцов.

Задание 2 (15 минут)

Ниже перечислены меры, которые может предпринять менеджер отдела супермаркета. Оцените, насколько, по вашему мнению, эти меры эффективны.

В каждой триаде:

- самый, по вашему мнению, эффективный способ отметьте “1”;
- наименее эффективный, по вашему мнению, способ отметьте “3”;
- оставшийся способ отметьте “2”.

Выполните эту работу со всеми пятью триадами утверждений.

Триада I

	Ваш результат	Общий результат группы
1. Потребуйте от продавцов увеличения объема продаж в течение лета.	_____	_____
2. По-дружески убедите их повысить качество обслуживания покупателей.	_____	_____
3. Пересмотрите систему оплаты труда и выплачивайте продавцам комиссионные.	_____	_____

Триада II

	Ваш результат	Общий результат группы
4. Проведите совещание всех сотрудников отдела. Выясните, каким образом, по мнению каждого из них, вы можете увеличить объем продаж, сохранив при этом качество обслуживания.	_____	_____
5. Расскажите продавцам о наиболее эффективных методах продаж. Обратите их внимание на то, как важно доводить до конца каждую сделку.	_____	_____
6. Продумайте льготы для наиболее успешных продавцов (например, купоны со скидками в продуктовые магазины).	_____	_____

Триада III

	Ваш результат	Общий результат группы
7. Постоянно информируйте подчиненных и выражайте им свое доверие.	_____	_____
8. Об успехах своих продавцов сообщайте главному менеджеру.	_____	_____
9. Внимательно следите за тем, чтобы продавцы вашего отдела применяли эффективные методы продаж.	_____	_____

Триада IV

	Ваш результат	Общий результат группы
10. Покажите своим подчиненным, что вы искренне обеспокоены их благополучием в этот непростой для компании период.	_____	_____
11. Пообещайте подчиненным повышение заработной платы в случае значительного увеличения объема продаж.	_____	_____
12. Объявите благодарность продавцам, которые добились особенно высокого результата.	_____	_____

Триада V

	Ваш результат	Общий результат группы
13. Проведите с продавцами консультацию/тренинг по технологии продаж, предоставьте им дополнительные сведения о характеристиках продукции.	_____	_____
14. Будьте отзывчивы к продавцам, охотно откликайтесь на их просьбы о помощи.	_____	_____
15. Продавцам, о которых благосклонно отзываются покупатели, предоставляйте бесплатные купоны на покупку бензина.	_____	_____

Задание 3 (30 минут)

Разделившись на группы по трое, студенты обсуждают свои ответы на вопросы задания 2 и договариваются об общем решении (которое следует отметить во второй колонке).

Задание 4 (10 минут).

Представители от каждой группы сообщают ответы, найденные в процессе обсуждения, всей аудитории, сопоставляя их с теоретическими сведениями, изложенными в этой главе.

Общее время. 60 минут (задание 1 — 5 минут; задание 2 — 15 минут; задание 3 — 30 минут; задание 4 — 10 минут).

Упражнение 2. Развитие лидерской адаптивности [16]

Указания. Для выполнения этого упражнения студенты разделяются на группы по 4–6 человек.

Шаг 1 (5 минут)

Прочитайте описания ситуаций и подумайте, как бы вы действовали в каждой из них. Обведите номер варианта, который больше всего соответствует вашему выбору.

Шаг 2 (20 минут)

Обсудите свои ответы в группе и совместными усилиями выберите лучшую альтернативу из предложенных.

Шаг 3 (10 минут)

Проверьте свои ответы по ключу, приведенному в приложении В. Если вы допустили ошибки, определите их причины.

Шаг 4 (10 минут)

Всей аудиторией обсудите, чему вы научились в отношении выбора подходящего стиля лидерства.

Ситуации

1. Ваши подчиненные не реагируют на ваш дружеский тон и очевидную заботу об их благополучии. Работают они из рук вон плохо.
   а) Добивайтесь неукоснительного выполнения должностных инструкций и достижения удовлетворительных результатов работы.
   б) Охотно откликайтесь на просьбы подчиненных, но сами не проявляйте инициативы.
   в) Открыто обсудите сложившуюся ситуацию с подчиненными и установите для них цели.
   г) Займите выжидательную позицию; не вмешивайтесь в ситуацию.
2. Группа ваших подчиненных достигла значительных успехов, и ее производительность продолжает расти.
   а) Держитесь с ними по-дружески, но следите, чтобы они не забывали о своих ролях и критериях качества работы.
   б) Не предпринимайте никаких действий.
   в) Делайте все возможное, чтобы показать членам группы, что вы их цените.
   г) Подчеркните необходимость достижения целей и выполнения работ в установленные сроки.
3. Ваши подчиненные не сумели самостоятельно решить проблему.
   а) Организуйте консультацию и помогите подчиненным решенить данную проблему.
   б) Оставьте решение проблемы на совести группы.
   в) Быстро примите необходимое решение и сообщите о нем группе.
   г) Предложите подчиненным поработать над решением проблемы, по мере необходимости обращаясь к вам за указаниями. С готовностью откликайтесь на их просьбы.
4. Вы раздумываете над крупными изменениями в организации. Подчиненные, добившиеся больших успехов в работе, полностью вас поддерживают.
   а) Позвольте группе принять участие в осуществлении запланированных изменениях, но не настаивайте на этом.
   б) Объявите подчиненным о запланированных изменениях и установите строгий контроль за внедрением вашего плана.
   в) Позвольте группе принять собственное решение.
   г) Окончательное решение примите самостоятельно, но учтите позицию группы.
5. В последние несколько месяцев производительность ваших подчиненных резко снизилась. Они не стремятся к достижению целей. В прошлом при подобных спадах было достаточно перераспределить роли в команде. Но дело дошло до того, что подчиненные срывают все сроки выполнения работ.
   а) Предложите группе найти собственное решение проблемы.
   б) Установите строгий контроль за достижением поставленных перед группой целей.

в) Переопределите цели и осуществляйте тщательную супервизию.

г) Позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

6. Вы вступили в благоприятную фазу развития организации. Желая сохранить эффективность работы, вы намерены улучшить ее условия.

а) Делайте все возможное, чтобы поддерживать заинтересованность и активность группы исполнителей.

б) Настаивайте на необходимости своевременного выполнения работ.

в) Намеренно не вмешивайтесь в ситуацию.

г) Позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

Общее время. 45 минут (шаг 1 — 5 минут; шаг 2 — 20 минут; шаг 3 — 10 минут; шаг 4 — 10 минут).

Упражнение 3. Трудное задание [17]

Указания. Студенты разделяются на группы по 4–6 человек и знакомятся с описанием ситуации. Затем проводится обсуждение приведенных ниже вопросов — сначала в малых группах, а затем всей аудиторией.

Описание ситуации. Тед Вилс был принят на должность супервизора в агентство по продаже автомобилей. В его первый рабочий день к нему обратилась менеджер Линда Данн: "Ваша задача сложна. В группе, супервизором которой вы назначены, есть активный смутьян, которого до сих пор не уволили только потому, что он единственный из всех наших сотрудников разбирается в системе учета товарно-материальных запасов. Трое из семи остальных сотрудников всецело его поддерживают", — с этими словами Линда протянула Теду папки с личными делами его будущих подчиненных.

"А каким был прежний супервизор?" — после минутной паузы поинтересовался Тед.

"Он смотрел на все это сквозь пальцы, — вздохнула Линда. — Не реагировал даже на грубые ошибки команды. Я же говорю вам, это тяжелый случай, особенно учитывая, что все наши сотрудники работают в компании более пяти лет, а большинство из них очень дружны с владельцем компании".

"Думаю, эта работа как раз по мне", — улыбнулся Тед.

Вопросы для обсуждения

1. О каких проблемах, касающихся лидерства, идет речь в приведенном рассказе?
2. Каков уровень зрелости сотрудников?
3. Какие ситуационные переменные следует принять в расчет Теду, чтобы выбрать наиболее эффективный стиль лидерства?
4. Что бы вы могли посоветовать Теду?

Общее время. 20–30 минут.

РЕЗЮМЕ

На основе полученных знаний и участия в выполнении упражнений попытайтесь оценить себя по каждому из навыков, касающихся выбора подходящего в конкретной ситуации лидерского стиля. Затем отметьте галочкой те ключевые поведенческие навыки, которые вам необходимо совершенствовать.

Я устанавливаю с исполнителями атмосферу взаимного доверия. _____

Я определяю цели командной работы. _____

Я оцениваю уровень зрелости последователей (наличие у них способности и желания выполнять работу). _____

Я проясняю и структурирую поставленные перед подчиненными задачи. _____

Я определяю пути, которыми исполнители могут добиться желаемого вознаграждения. _____

Я оцениваю фактор времени. _____

Я определяю и реализую лучший в данной ситуации стиль лидерства. _____

Практические вопросы

1. Случалось ли вам добиваться успеха в роли лидера? Какие навыки лидерства вы применяли?
2. Вспомните свой неудачный опыт лидерства. Каковы были причины поражения? Какие навыки вам следует освоить, чтобы в будущем в подобных ситуациях добиваться успеха?
3. Членом какой группы вы являетесь? Какой стиль лидерства присущ лидеру вашей команды? Достаточно ли он эффективен? Какова причина?
4. Какие из персонажей, представленных в упражнениях и ситуациях этой главы, произвели на вас большее впечатление в том, что касается использования лидером поощрений и наказаний?
5. Основываясь на собственном опыте лидерства и анализе поведения других лидеров, сформулируйте пять главных рекомендаций для достижения успеха в лидерстве.

Закрепляющие упражнения

1. Проведите интервью с человеком, занимающим позицию лидера, и попросите его рассказать о своей философии лидерства, а также о навыках, необходимых для достижения успеха на этом поприще. Попросите интервьюируемого дать студентам советы относительно развития навыков лидерства.
2. Вспомните известную личность, представляющую, по вашему мнению, яркий пример успешного лидерства (среди политиков, военачальников, известных

бизнесменов, религиозных деятелей, знаменитых спортсменов и т.п.). Найдите и проанализируйте несколько публикаций, посвященных этому человеку. Попробуйте определить, благодаря каким навыкам он стал успешным лидером.

3. Посмотрите трансляцию спортивного матча. Отметьте проявления лидерских типов поведения. Как вы можете охарактеризовать преобладающий стиль лидерства в команде? Соответствует ли он текущей ситуации, сложившейся в ходе матча? Насколько, по вашему мнению, стиль лидерства повлиял на исход матча?
4. Прочитайте автобиографию известного лидера, например Мартина Лютера Кинга, Ли Якокки или Элеоноры Рузвельт. Определите, насколько ему удавалось проявлять навыки лидерства, упомянутые в этой главе? Какие дополнительные факторы могли способствовать успеху этого лидера?
5. Составьте декларацию миссии для команды, в которой вы занимаете лидерскую позицию или являетесь рядовым исполнителем. Определите, какой стиль лидерства больше всего будет способствовать достижению целей команды.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с выбором и реализацией стиля лидерства, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adapted from C. W. Cook, P. L. Hunsaker and R. E. Coffey. *Management and Organizational Behavior*, 2nd. ed. — Burr Ridge, IL : Irwin, 1997, p. 465. With permission of the authors.
2. Aldag R. J. and Kuzuhara L. W. *Organizational Behavior and Management.* — Cincinnati, OH : South-Western, 2002, p. 331.
3. Likert S.R. *New Patterns of Management.* — New York : McGraw-Hill, 1961, p. 36; Stodgill R. M, and Coons A. E. *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* — Columbus, OH : Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957, p. 75.
4. Halpin A. W. *The Leadership Behavior of School Superintendents.* — Chicago : Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959, p. 4.
5. Hersey P., Blanchard K. H. and Johnson D. E. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8th ed. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 173.
6. Ibid, p. 174.
7. Ibid, p. 175–191.
8. Daft R. L. *The Leadership Experience.* — Mason, OH : South-Western, 2005, p. 23–24.
9. Kouzes J. and Posner B. *The Leadership Challenge.* — San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
10. McAllister D. J. Affect and Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations //*Academy of Management Journal.* — February 1995. — P. 25.
11. Schindler P. L. and Thomas C. C. The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace // *Psychological Reports.* — October 1993. — P. 563–573.
12. Fiedler F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness.* — New York : McGraw-Hill, 1967.
13. House R. J. A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness //*Administrative Science Quarterly.* — Vol 16. — 1971. — P. 371–388.
14. Adapted from Ramon J. Aldag and Loren W. Kuzuhara. *Organizational Behavior and Management.* — Cincinnati, OH : South-Western College Publishing, 2002, p. 313–315.
15. Adapted from Jon P. Howell and Dan L. Costley. *Understanding Behaviors for Effective Leadership.* — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 208–210.
16. Adapted from Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. So You Want to Know Your Leadership Style? //*Training and Development Journal.* — February 1974. — P. 36–48.
17. Adapted from Jon P. Howell and Dan L. Costley. *Understanding Behaviors for Effective Leadership.* — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 51.

ГЛАВА

13 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. НАСКОЛЬКО Я УСПЕШЕН В КАЧЕСТВЕ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРА [1]

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, которых характеризует вас лучше всего. Обведите соответствующее число. Помните, что вы должны отвечать как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

	Абсолютно не согласен				Совершенно согласен
1. У меня есть четкое представление о собственной миссии в том, что касается изменений, и я периодически напоминаю о ней своим сотрудникам.	1	2	3	4	5
2. Я сообщаю подчиненным о ценности и целесообразности изменений и повышения эффективности работы, посредством различных символов и высказываний.	1	2	3	4	5
3. Одно из моих достоинств — желание выслушивать и принимать в расчет чужие мнения и идеи, которые отличны от моих собственных.	1	2	3	4	5
4. Я награждаю подчиненных за попытки, направленные на улучшение работы, даже если они не увенчались успехом.	1	2	3	4	5

	Абсолютно не согласен				Совершенно согласен
5. Главный смысл своей деятельности я вижу в том, чтобы вдохновлять других людей на достижение лучших результатов.	1	2	3	4	5
6. Иногда я использую элементы драмы, такие, как сессии мозгового штурма или прекращение работы, чтобы убедить подчиненных в необходимости перемен.	1	2	3	4	5
7. Порой я рискую и позволяю рисковать подчиненным, что может породить проблемы, если мы потерпим неудачу.	1	2	3	4	5
8. Я стараюсь найти новые способы решения старых проблем.	1	2	3	4	5
9. Я убежден, что на ошибках учатся.	1	2	3	4	5
10. Я награждаю сотрудников за осуществляемые ими организационные изменения.	1	2	3	4	5
11. Я лично занят в нескольких проектах, направленных на улучшение работы в организации, одновременно.	1	2	3	4	5
12. Я стараюсь быть хорошим слушателем и вникать во все, даже самые никудышные, предложения подчиненных.	1	2	3	4	5
13. Я поддерживаю попытки внедрения изменений, даже если они могут оказаться бесплодными.	1	2	3	4	5
14. Я работаю над политикой изменений, чтобы добиться согласия по идеям, которые будут реализовываться.	1	2	3	4	5
15. Для внедрения изменений я способен заручиться поддержкой вышестоящих людей в организации.	1	2	3	4	5

Оценка и интерпретация

В утверждениях этого теста представлены виды поведения лидера, необходимые для успешного управления изменениями. Найдите сумму набранных вами баллов и определите, насколько в вас силен лидерский потенциал в области внедрения организационных инноваций.

15–30 Низкий уровень. Вы сопротивляетесь изменениям.

30–45 Средний уровень. У вас типичное отношение к изменениям.

45–60 Уровень выше среднего. Вы способны осуществлять лидерство изменениями.

60–75 Высокий уровень. Вы обладаете высоким потенциалом в сфере лидерства изменениями.

Вернитесь к вопросам, по которым вы получили самые низкие баллы, и разработайте план, направленный на развитие соответствующих навыков в сфере лидерства изменениями. Обсудите результаты теста с другими участниками тренинга.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Лидерство, позволяющее осуществлять в организации существенные изменения, гораздо шире, чем транзакционное лидерство, которому посвящена глава 12. Лидеры изменений, или *трансформационные лидеры*, добиваются от рядовых сотрудников необыкновенных свершений. Деятельность трансформационных лидеров опирается, в первую очередь, на *в*идение и миссию. Они — первопроходцы и предприниматели, больше всего пекущиеся о том, в каком направлении должна двигаться организация [2]. В этой главе мы обсудим инициирование организационных изменений и преодоление сопротивления сотрудников.

Основа внедрения изменений трансформационными лидерами — разработка *в*идения и постановка целей. Трансформационные лидеры направляют и воодушевляют сотрудников, а также добиваются добровольного принятия ими своего *в*идения [3].

Трансформационные лидеры применяют широкий набор навыков, которые обсуждались в предыдущих главах этой книги, в частности эффективное слушание, постановку целей, прояснение ожиданий, убеждение подчиненных, направленное на принятие ими идеи изменений и готовность заниматься их внедрением (чего бы ни касались эти изменения — организационного *в*идения, стратегии, организационной культуры, производственных либо технологических процессов). Согласно результатам исследований, существует четыре фундаментальных отличия трансформационного лидерства от транзакционного, которое обсуждалось в главе 12 [4].

Трансформационное лидерство обеспечивает развитие рядового сотрудника от простого исполнителя до лидера, мотивацию посредством удовлетворения высших психологических потребностей, а также воодушевление работников организации на то, чтобы они жертвовали своими личными интересами во имя благополучия группы. Кроме того, трансформационное лидерство направлено на создание *в*идения, благодаря которому неудобства, сопутствующие внедрению изменений, воспринимаются как приемлемые в контексте достижения главной цели.

Этапы осуществления запланированного изменения

Запланированное изменение осуществляется в три этапа:

- подготовительный этап, или размораживание;
- осуществление изменения;
- замораживание (закрепление изменения) [5].

Этап размораживания направлен на осознание основными участниками необходимости инноваций и создание всех условий для их начала. На данном этапе главные усилия лидера обращены на изменение существующих отношений между членами группы, а также характерных для них способов поведения — это снижает риск

сопротивления изменениям. Главная цель подготовительного этапа — разъяснить сотрудникам целесообразность планируемых изменений и то, каким образом они будут способствовать повышению эффективности работы. Также полезно убедить подчиненных в том, что их социальные амбиции не пострадают, а некоторые неудобства, вызванные "разрушением" старой организационной структуры и созданием новой, будут с лихвой компенсированы долгосрочными преимуществами. Итак, на этапе размораживания руководитель формирует и укрепляет желание подчиненных осуществить изменения.

Следующий этап осуществления изменений включает соответствующие действия лидера и исполнителей, направленные на преобразование текущей ситуации в желаемую. Менеджер побуждает сотрудников отказаться от старых моделей поведения и взамен освоить новые. Эта задача непроста, поскольку предполагает отказ от привычных и удобных способов действия и освоение непривычных и поначалу неудобных способов. Более того, в сложных процессах изменений членам команды приходится одновременно осуществлять изменения в различных сферах организационной деятельности.

На этапе замораживания лидер закрепляет проведенные изменения, чем добивается стабилизации новых способов организационной деятельности. Если исполнители осознают ценность изменений, позитивным подкреплением для них будут служить достигнутые результаты. В противном случае лидеру следует продумать систему подкреплений — как позитивных (побуждающих членов группы к осуществлению изменений), так и негативных [6]. Успешное внедрение изменений следует отметить каким-то вознаграждением, пусть даже самым незначительным — приглашением на обед или предоставлением сотруднику дополнительного оплачиваемого выходного дня. Цель, которую преследует лидер на этом этапе, — закрепить желаемые отношения и способы действий сотрудников, т.е. добиться, чтобы они стали естественными, автоматическими.

НАВЫКИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Значительные организационные изменения — дело не одного дня. На рис. 13.1 представлена восьмиэтапная последовательность навыков, которые следует применить менеджеру, чтобы успешно осуществить запланированные изменения [7]. Эта схема не является жесткой, но пропуск какой-то стадии или критические ошибки на одной из них могут свести на нет все попытки осуществить организационные изменения.

Определение степени срочности изменения. На первом этапе лидер осуществляет размораживание, сообщая исполнителям о степени срочности необходимого изменения. Так, кризис, обусловленный значительным риском для организации, заслуживает внимания всех сотрудников. Например, всех акционеров *IBM* обеспокоило существенное снижение заработной платы и курса акций компании в начале 1990-х годов. Во многих случаях, однако, кризис не проявляется столь явным образом, и лидерам приходится идентифицировать потенциальные проблемы, анализируя внешние обстоятельства, деятельность конкурентов, позиции на рынке, а также социальные, технологические и демографические тенденции. В таких случаях следует своевременно оповещать кадры и стремиться к тому, чтобы они осознали необходимость изменений.

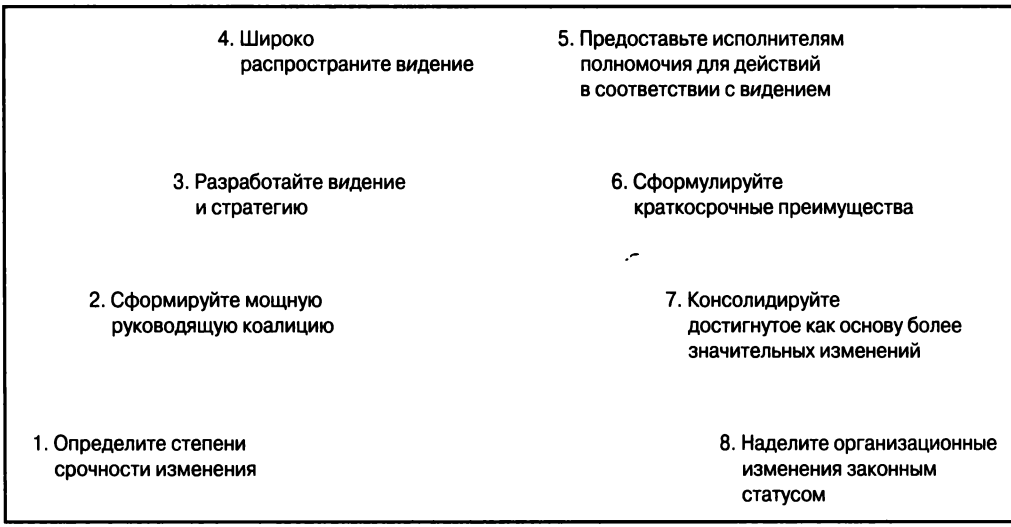


Рис. 13.1. Восьмиэтапный процесс успешного осуществления изменений в организации

Формирование мощной руководящей коалиции. На втором этапе лидер формирует команду, члены которой наделены достаточной для осуществления изменений властью и согласны друг с другом в том, что и как нужно делать. Сделать это можно различными способами, в том числе провести выездное совещание, на котором можно обсудить все вопросы, связанные с грядущими изменениями. Помните, что нужно заручиться поддержкой менеджеров всех звеньев.

Разработка *ви*дения и стратегии. Трансформационные лидеры формулируют и доводят до ведома исполнителей *ви*дение, которым определяется направление желаемых изменений. Рассмотрение модели будущего, которое наступит, если цели будут достигнуты, позволяет очертить ключевые ценности и принципы изменений, а также сплотить исполнителей на пути к достижению цели. Благодаря эффективному *ви*дению, исполнители осознают свой вклад в общее дело и работают с большим вдохновением.

Широкое распространение *ви*дения. Организационных изменений невозможно добиться без согласия и активного участия всего коллектива сотрудников. Лидеру следует использовать каждую возможность, чтобы донести свое *ви*дение и стратегии до ведома каждого исполнителя. Процесс трансформации начинается с менеджеров, который должны подавать всем остальным сотрудникам пример того, как нужно действовать отныне.

Предоставление членам группы полномочий для действий в соответствии с *ви*дением. На данном этапе лидер наделяет исполнителей полномочиями: сведениями, ресурсами и свободой действий, позволяющими осуществить желаемые изменения. Следует позаботиться о достойном вознаграждении членов команды в соответствии с достигнутыми результатами. Нельзя оставлять без внимания готовность подчиненных рисковать и вносить оригинальные предложения. Существенной задачей является выявление и нейтрализация факторов — систем, структур и процедур, препятствующих внедрению изменений. Например, чтобы вывести компанию *Rolls-Royce Motor* из

кризиса, ее лидеры пересмотрели сотни должностных инструкций, препятствующих изменениям. В новых контрактах, заключенных со служащими, были учтены все их возможности и условия деятельности во благо компании [8].

Достижение краткосрочных преимуществ. Значительные изменения требуют времени, и попытки трансформации окажутся бесплодными, если лидер не будет отмечать и вознаграждать краткосрочные, пусть даже совсем незначительные достижения подчиненных. Таким образом, руководитель, ответственный за внедрение изменений, должен разработать план, в котором будут четко расписаны все этапы работы, а затем отмечать заслуги исполнителей, которые достигают поставленных перед ними целей в срок. Это повышает преданность исполнителей общему делу и совершению изменению в частности, а также вовлеченность и энтузиазм [9].

Использование достигнутых результатов как основы для осуществления более масштабных изменений. Седьмой этап основывается на доверии исполнителей, достигнутом благодаря признанию и вознаграждению краткосрочных успехов на предыдущем этапе. Это, в свою очередь, позволяет выявить ключевые проблемы, установить *б*ольшие цели и осуществить более масштабные изменения. На данном этапе усилия лидеров направляются на такие изменения организационной системы, структуры и политики, которые не соответствуют в*и*дению. При приеме на работу новых сотрудников, повышениях по службе и прочих вознаграждениях лидеры воздают должное тем исполнителям, работа которых приносит компании долгосрочные преимущества и вносит вклад в достижение ключевых целей. Например, в компании *Rolls-Royce Motor* лидеры формировали так называемые трансформационные команды, члены которых имели тесные горизонтальные связи, т.е. были взаимозаменяемыми. Также между ними были налажены прочные вертикальные связи — от высшего руководства до уборщиков. Все сотрудники тесно общались и вместе развивали новые идеи [10].

Наделение организационных изменений законным статусом. Эта стадия соответствует третьему этапу осуществления изменений — замораживанию, т.е. закреплению достигнутого. Лидер интегрирует новые ценности и способы поведения в организационную культуру; добивается, чтобы изменения стали неотъемлемой, естественной частью рабочего процесса. Старые привычки, ценности, традиции и установки последовательно заменяются новыми посредством позитивного подкрепления — вознаграждения желаемого отныне поведения.

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ

Чрезмерное или нерациональное сопротивление изменениям препятствует осуществлению задуманного и даже может привести к провалу плана изменений. Во многих случаях исполнители сопротивляются изменениям, даже когда предполагаемые преимущества значительно превышают затраты и неудобства. Чтобы преодолеть это сопротивление, нужно в первую очередь осознать его причины. Затем следует продумать стратегии, направленные на нейтрализацию сопротивления. Залог успеха здесь — привести в соответствие требования, которые диктует осуществляемое изменение, и оптимальный подход к преодолению сопротивления, сопряженный с минимальными издержками.

Почему люди сопротивляются изменениям

Как правило, люди сопротивляются изменениям, потому что они всеми силами стремятся избежать неопределенности. Привычные методы работы безопасны и предсказуемы, тогда как новизна несет опасность.

Другие причины сопротивления изменениям перечислены ниже.

- **Страх неизвестного.** Люди сопротивляются изменениям, поскольку не уверены в их последствиях. В контексте организационных изменений исполнители больше всего опасаются, смогут ли они поддерживать на прежнем уровне производительность, сохранить свои позиции и должность в структуре организации, не потеряют ли они заработную плату, статус, влияние или даже работу [11].
- **Избирательное восприятие.** Во времена перемен сотрудники гораздо больше беспокоятся о том, какие последствия изменения будут иметь лично для них, а не пытаются изучить ситуацию с позиций всей организации в целом. В ряде случаев осуществляемое изменение может входить в противоречие с личными убеждениями и ценностями сотрудника.
- **Нехватка информации.** Сотрудники сопротивляются изменениям, если не знают, чего ожидать или почему данные перемены необходимы. Кроме того, если люди не очень четко представляют себе, что именно они должны изменить, они побоятся совершить ошибку и в результате, скорее всего, не станут и пытаться.
- **Привычки.** Людям удобнее осуществлять привычные действия и следовать отработанным моделям, даже если они нерациональны и не отвечают потребностям текущей ситуации. Отказываться от устоявшихся привычек непросто — это предполагает значительную работу над собой, даже если новая модель гораздо эффективнее, а ее достоинства совершенно очевидны.
- **Неприязнь по отношению к инициатору изменения.** Если изменение кажется произвольным и нелогичным, если его время или способ осуществления были выбраны без учета потребностей людей, которых оно затрагивает, по отношению к инициатору или инициаторам данного изменения часто рождается неприязнь или злоба. Кроме того, люди опасаются попасть под жесткий контроль сверху и утратить свободу, особенно когда их мысли и чувства в расчет не принимаются.
- **Угроза власти.** Передача права решающего голоса при принятии решений от одного человека к другому, а также права распределять ресурсы несет угрозу балансу власти в организации. Отделы и сотрудники, которые усмотрят в грядущей перемене выгоду для себя, всячески поддержат изменение, тогда как проигрывающие стороны станут отчаянно ему сопротивляться, чем может замедлить или остановить процесс его осуществления [12].
- **Структурная стабильность.** Чтобы поддерживать в организации порядок и управлять поведением ее членов, менеджеры создают иерархии, подгруппы, правила и процедуры. Все эти шаги приводят к формированию у сотрудников постоянного, предсказуемого поведения и, как следствие, к сопротивлению изменениям.

- **Организационная культура и нормы.** Организационная культура устанавливает ценности, нормы и ожидания, призванные поощрять предсказуемые способы мышления и поведения. Поэтому люди естественно сопротивляются изменениям, вынуждающим их отказываться от привычных, испытанных методов работы.

Стратегии, направленные на преодоление сопротивления изменениям

Установив источники сопротивления изменениям, следует определить стратегии, позволяющие преодолеть это сопротивление. Иногда полезно использовать одновременно несколько стратегий из перечисленных ниже [13].

- **Обучение и коммуникация.** Даже тем исполнителям, которые осознают ценность предполагаемых изменений, необходимо объяснить смысл происходящего, а затем удостовериться, что они понимают, чего от них ожидают и на какую помощь они могут рассчитывать [14]. Цель состоит в том, чтобы заранее ознакомить сотрудников компании с причинами изменений, планом их осуществления и ожидаемыми последствиями.
- **Участие и вовлечение.** Привлекая исполнителей к обсуждению планируемых изменений, вы укрепляете понимание ими процесса, устраняете неопределенность, а также усиливаете чувство собственности в отношении будущих результатов изменений, которые непосредственно коснутся исполнителей. Вовлечением в процесс изменений вы побуждаете их генерировать новые идеи и стимулируете достижение согласия. Скорее всего, люди не станут сопротивляться изменениям, в планировании которых принимали участие.
- **Побуждение и поддержка.** Принимая тревогу исполнителей как неотъемлемую часть процесса изменений и помогая им преодолеть все сопутствующие трудности, вы добиваетесь уважения к себе и согласия подчиненных выполнить возложенные на них обязанности. Воодушевляя и поддерживая сотрудников, консультируя и обучая, предоставляя все необходимые ресурсы, вы поможете им адаптироваться к новым требованиям и успешно внедрить инновации.
- **Переговоры и достижение согласия.** Применение данной тактики уместно в случаях выраженного сопротивления изменениям. В качестве примера приведем сопротивление, возникающие со стороны целого отдела. Здесь менеджеру следует провести переговоры и в обмен на осуществление изменений пообещать работникам вознаграждение. Иногда решить проблему может предоставление привилегий, чтобы работники лучше относились к переменам.
- **Кооптация.** Это способ воздействия на сопротивляющихся изменениям субъектов, которым в обмен на осуществление изменений вы обещаете предоставить желаемые выгоды и наделяете их соответствующими возможностями. Механизм осуществления кооптации — системы разделения прибыли, участие в акционерном капитале компании, или возможности карьерного роста.
- **Принуждение.** В некоторых случаях менеджеру следует применить административное давление и даже пригрозить исполнителям штрафными санкциями с целью добиться от них согласия осуществить необходимые организации изменения.

ТЕСТ

Прочтите 10 утверждений и определите, истинны ли они или ложны. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и уточните необходимый материал.

Обведите правильный ответ.

Да	**Нет**	1. Кооптация позволяет предотвратить сопротивление изменениям.
Да	**Нет**	2. Эффективно спланированный процесс изменений осуществляется в четыре этапа.
Да	**Нет**	3. Размораживание необходимо для создания необходимых условий для начала изменений.
Да	**Нет**	4. Сотрудников необходимо заставлять осуществлять изменения.
Да	**Нет**	5. Трансформационное лидерство предполагает формирование *ви*дения.
Да	**Нет**	6. Знать подоплеку организационных изменений следует только тем сотрудникам, которых они касаются непосредственно.
Да	**Нет**	7. Поскольку границы между этапами процесса изменений зачастую не выражены, допустимо пропустить некоторые из них с тем, чтобы ускорить процесс.
Да	**Нет**	8. В планировании изменений должны участвовать менеджеры всех уровней.
Да	**Нет**	9. В случае сильного сопротивления можно предложить выгоды в обмен на поддержку изменений.
Да	**Нет**	10. Трансформационные лидеры должны стремиться к достижению долгосрочных целей и не думать о краткосрочных выгодах.

Ответы: 1. Да; 2. Нет; 3. Да; 4. Нет; 5. Да; 6. Нет; 7. Нет; 8. Да; 9. Да; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Умение лидера внедрять организационные изменения и предотвращать сопротивление сотрудников проявляется перечисленными ниже типами поведения. Используйте этот перечень в качестве критерия для оценки собственных навыков и навыков ваших коллег. Руководитель, владеющий навыками трансформационного лидерства, т.е. умеющий управлять процессом организационных изменений:

- развивает привлекательное *ви*дение и стратегию;
- осуществляет процесс размораживания, сообщая исполнителям о степени срочности планируемых изменений;
- формирует руководящие коалиции;
- распознает и преодолевает сопротивление изменениям;
- доносит до исполнителей свое *ви*дение;
- уполномочивает исполнителей действовать согласно *ви*дению;

- добивается маленьких побед, чтобы подтвердить целесообразность изменения;
- закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Компания *Multi-Phase Products* [15]

Разделившись на группы, участники тренинга составляют планы воображаемых изменений в каждой из шести групп, представляющих шесть главных подразделений компании *Multi-Phase Products*. Затем представители каждой группы представляют всей аудитории разработанные планы изменений и стараются преодолеть сопротивление, которое оказывают им другие группы. Речь идет о распределении бюджетных средств компании на сумму 500 тыс. долларов. В общей сложности на выполнение этого упражнения требуется около 30 минут.

Указания

1. Студенты разделяются на равные группы, соответствующие шести главным подразделениям компании *Multi-Phase Products*: административный отдел, отдел исследований, производственный отдел, маркетинговый отдел, отдел разработки научного оборудования, отдел разработки медицинского оборудования.
2. Все участники ролевой игры знакомятся с ее условиями и описанием ситуации.
3. Члены каждой группы читают указания, предназначенные исключительно для них. Они не читают указания, адресованные членам других групп.
4. Затем группы участников тренинга, представляющие отделы компании *Multi-Phase Products*, обсуждают пути повышения производительности, сохранения эффективности работы и выбирают наиболее уместный подход. Также они определяют, какая доля из выделенных компании на программу усовершенствования 500 тыс. долл. причитается их отделу.

Время для выполнения шагов 3–4 — 10 минут.

5. Каждая группа выбирает человека, который будет представлять их интересы в качестве лидера на общем совещании.
6. Проводится общее совещание представителей (лидеров) шести подразделений компании *Multi-Phase Products*, посвященное распределению бюджета.
   а) Каждый лидер представляет и обосновывает план, разработанный его группой, и обсуждает его с остальными пятью участниками.
   б) Участники совещания обмениваются мнениями о выгодах каждого из шести планов по распределению бюджета в 500 тыс. долларов. Итоговое решение, принятое участниками совещания, должно соответствовать доле участия каждого из отделов в улучшении работы компании *Multi-Phase Products*.

Время для выполнения шагов 5–6 — 15 минут.

7. Студенты, не вошедшие в шесть групп, играют роль наблюдателей. На протяжении ролевой игры они оценивают навыки трансформационного лидерства, которые демонстрируют участники моделирующего упражнения, и заполняют бланк подведения итогов.

Описание ситуации. *Multi-Phase Products Incorporated* — компания, специализирующаяся на производстве медицинского оборудования и оборудования для научных исследований. Она включает две производственные линии и имеет два крупных бизнес-отдела, занимающиеся производством и сбытом продукции. Компания была образована 12 лет назад, и сейчас ее штат составляет 700 сотрудников.

В прошлом году ее доход составил 120 млн. долларов, а прибыль до уплаты налогов — 3 млн. долларов. Сейчас, на третьем месяце финансового года, менеджеры обеспокоены значительным сокращением рентабельности продаж. Три года назад чистая рентабельность продаж компании до уплаты налогов составляла 10% от валового дохода; в этом году ожидаются убытки. Рентабельность валовой прибыли также снизилась с 55% три года назад до 40% в этом квартале. Частично причина состоит в больших затратах на внедрение новой технологии отделом разработок медицинского оборудования. Также постепенно снизились стандартные цены на продукцию отдела разработок научного оборудования, который работает в условиях жесткой конкуренции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. На некоторых рынках потребители считают продукцию компании *Multi-Phase Products Incorporated* менее качественной, чем продукцию конкурентов.

Административный отдел. Администрация компании (включая финансовый отдел и отдел кадров) обеспокоена последствиями снижения прибыльности для всей компании и ее персонала. В коллективе сотрудников ухудшился моральный климат. Информационные системы, обеспечивающие связь между индивидуальными рабочими местами, требуют модернизации. Члены администрации компании полагают, что организация для сотрудников тренинга по всеобщему управлению качеством (Total Quality Management — TQM) стимулирует их к участию в процессе инноваций, а также позволит наладить межличностные отношения в отделе. План, предложенный администрацией, включает следующие позиции:

- улучшение компенсационного пакета, включающего медицинскую страховку и пенсионные вклады (250 тыс. долларов);
- модернизация информационных систем (100 тыс. долларов);
- проведение тренинга по TQM (75 тыс. долларов).

Это лишь ключевые моменты, на основе которых вам — сотрудникам отдела — предстоит разыграть ролевую игру. Ваша цель — найти и другие способы улучшения работы компании *Multi-Phase Products Incorporated*.

Отдел исследований. Сотрудники этого отдела полагают, что клиенты совершенно не удовлетворены качеством продукции, выпускаемой компанией. В последнее время не выделялось средств на улучшение дизайна и разработку новых видов продукции.

Очевидны также трудности с тем, чтобы вовремя перевести новый дизайн в производство. Сотрудники отдела исследований предлагают такой план решения проблем:

- реинжиниринг процессов конвертирования идей в продаваемые продукты (прогнозируемая стоимость — 25 тыс. долларов), что позволит не только модернизировать, но и сократить продолжительность выпуска продукции;
- координация исследовательских программ двух отделов, включающая их реорганизацию (80 тыс. долларов);
- повышение вложений в исследования по ключевым проектам минимум на 250 тыс. долларов.

Это лишь ключевые моменты, на основе которых вам — сотрудникам отдела — предстоит провести ролевую игру. Ваша цель — найти и другие способы улучшения работы компании *Multi-Phase Products Incorporated*.

Производственный отдел. Безнадежно устаревшие лаборатории отдела разработки научного оборудования требуют срочной модернизации. Поэтому все вложения в производство уходят впустую, а клиенты все равно остаются недовольны качеством продукции. В связи с этим потенциал вашего значительно расширившегося в последнее время отдела оказался ограничен. Более того, следует внедрить систему TQM. Ваши предложения таковы:

- модернизация лабораторий в отделе разработки научного оборудования (200 тыс. долларов);
- предоставление отделу разработки медицинского оборудования дополнительных возможностей (минимум на 12,5 тыс. долларов, желательно на 175 тыс. долларов);
- TQM и реинжиниринг ряда производственных процессов (50 тыс. долларов).

Это лишь ключевые моменты, на основе которых вам — сотрудникам отдела — предстоит разыграть ролевую игру. Ваша цель — найти способы улучшения работы компании *Multi-Phase Products Incorporated*.

Маркетинговый отдел. В этом бизнесе особенно важны маркетинг и система обработки и выполнения заказов. Для успеха и эффективности рекламных кампаний не обойтись без проведения фокус-групп, в которых были бы представлены широкие группы потенциальных клиентов. Кроме того, следует сформировать новый, более понятный широким массам образ компании. План, разработанный отделом маркетинга, таков:

- организация фокус-групп с разными категориями потенциальных клиентов для получения обратной связи о продукции и качестве обслуживания, а также выявления потенциальных проблем (50 тыс. долларов);
- проведение кампании по созданию нового образа *Multi-Phase Products Incorporated* (100 тыс. долларов);
- стимулирование сбыта посредством расширения торгового персонала; опыт показывает, что прием на работу одного торгового представителя повышает продажи на 4 млн. долларов (200 тыс. долларов).

Это лишь ключевые моменты, на основе которых вам — сотрудникам отдела — предстоит разыграть ролевую игру. Ваша цель — найти способы улучшения работы компании *Multi-Phase Products Incorporated*.

Отдел разработки научного оборудования. Вот уже год как лаборатории вашего отдела работают на износ, стараясь преодолеть конкуренцию со стороны отечественных и иностранных компаний той же отрасли. Из-за этого пришлось понизить цены на выпускаемую продукцию. План, предложенный вашим отделом, состоит в следующем:

- реорганизация производственного потока и оптимизация структуры организации (затраты на снижение пенсионного возраста и временные увольнения), а также улучшение системы управления затратами (ожидается, что затраты в размере 350 тыс. долларов позволят сэкономить 2 млн. долларов);
- проведение агрессивной рекламной кампании с целью повысить известность *Multi-Phase Products Incorporated* (70 тыс. долларов).

Это лишь ключевые моменты, на основе которых вам — сотрудникам отдела — предстоит разыграть ролевую игру. Ваша цель — найти способы улучшения работы компании *Multi-Phase Products Incorporated*.

Отдел разработки медицинского оборудования. Ваш отдел был создан гораздо позже, чем отдел разработки научного оборудования, но он испытывает риск значительно больший, чем другие производственные отделы. Один из потенциальных рисков — судебные иски от клиентов, недовольных качеством продукции и упирающих на то, что опасности подвергались пациенты. Отдел обеспокоен задержкой со стороны Администрации США по контролю за продуктами и лекарственными препаратами, которая никак не одобрит новый проект. Менеджеры вашего отдела также настаивают на реинжиниринге процесса производства в целях скорейшего продвижения товара на рынке и снижения затрат. План, предложенный вашим отделом, состоит в следующем:

- принять на работу опытного юриста, который будет защищать интересы компании и вести агрессивную политику против конкурентов, нарушающих законодательство (175 тыс. долларов);
- ускорить процесс лицензирования новой продукции Администрацией по контролю за продуктами и лекарственными препаратами (80 тыс. долларов);
- провести реинжиниринг производственного цикла, чтобы максимально оптимизировать его и ускорить продвижение нового товара на рынке (100 тыс. долларов).

Это лишь ключевые моменты, на основе которых вам — сотрудникам отдела — предстоит разыграть ролевую игру. Ваша цель — найти способы улучшения работы компании *Multi-Phase Products Incorporated*.

Общее время. 35 минут (шаги 3–4 — 10 минут; шаги 5–6 — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки лидера вашей группы по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Имя_____

Оценка	**Навык**
_____	Развивает привлекательное *ви*дение и стратегию.
_____	Осуществляет процесс размораживания, подводя исполнителей к осознанию целесообразности планируемых изменений.
_____	Формирует руководящие коалиции.
_____	Распознает и преодолевает сопротивление сотрудников изменениям.
_____	Доносит до ведома исполнителей свое *ви*дение.
_____	Уполномочивает сотрудников, занятых внедрением инноваций, действовать согласно *ви*дению.
_____	Подтверждает ценность изменений краткосрочными выгодами.
_____	Закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три групповых упражнения, предназначенные для отработки навыков внедрения организационных изменений и преодоления лидером возможного сопротивления сотрудников.

Упражнение 1. Неприемлемое поведение [16]

Действующие лица. Андре Тате (менеджер) и Шахин Матомбо (сотрудница организации).

Указания. Прочитайте описание ситуации. Два студента выбираются на роли Андре Тате (менеджера) и Шахин Матомбо (сотрудницы компании). Остальные участники тренинга играют роль наблюдателей. Приводим указания для участников ролевой игры и наблюдателей.

- **Андре Тате (менеджер).** Прочитайте описание своей роли и приготовьтесь к ролевой игре — разговору с Шахин Матомбо. После окончания ролевой игры студенты-наблюдатели предоставят вам обратную связь, используя бланк подведения итогов. Не читайте указания для роли Шахин.
- **Шахин Матомбо (сотрудница организации).** Прочитайте описание своей роли и приготовьтесь к ролевой игре — разговору с вашим менеджером Андре Тате. Не читайте указания для его роли.
- **Наблюдатель.** Прочитайте описание ситуации и содержание обеих ролей. Затем ознакомьтесь с бланком подведения итогов. На протяжении ролевой игры оценивайте навыки Андре Тате, касающиеся внедрения изменений и преодоления сопротивления со стороны Шахин Матомбо.

Описание ситуации. Шахин Матомбо — мать-одиночка, недавно пережившая сложный развод. Она работает в компании три месяца. По утрам она часто опаздывает на работу на 10–20 минут. Сегодня она опоздала почти на полчаса и, похоже, очень взволнована.

Роль Андре Тате. Телефонные звонки от клиентов начинают поступать ровно в 8 утра. Когда Шахин опаздывает на работу, отвечать на них приходится вам, и это нарушает ваш график работы. Этим утром ситуация совершенно вышла из-под контроля. Шахин опаздывает уже на 25 минут, и телефоны буквально разрываются. Разговоры с клиентами отрывают вас от работы над важным отчетом, который необходимо закончить к полудню. С каждой минутой вы злитесь все больше.

Как раз посреди особо неприятного телефонного разговора с разгневанным клиентом вы видите в окно, как по лестнице взбегает Шахин. "Вопиющая халатность, — думаете вы. — Пора, наконец, положить конец этому безобразию. Возможно, придется даже пригрозить Шахин увольнением, если эти бесконечные опоздания не прекратятся". Но, поразмыслив, вы все же решаете, что горячиться не стоит, ведь найти на ее место нового сотрудника будет непросто.

Кроме того, Шахин, появляясь, наконец, на работе, выполняет свои обязанности безукоризненно. Она добросовестна и имеет особый талант находить общий язык с самыми скандальными и несговорчивыми клиентами. К сожалению, Шахин очень долго осваивала компьютерную программу, в которую вносятся сведения о клиентах. Она до сих пор порой просит клиента подождать и обращается за помощью к коллегам, отрывая их от работы. Учитывая, что Шахин, в общем-то, по характеру замкнутая, а другие сотрудники намного моложе ее и большинство из них работают вместе со дня основания компании (кроме Шахин, за последние несколько лет новичков на работу не принимали), неудивительно, что у Шахин сложились с ними довольно натянутые отношения.

Трое работников жаловались вам на то, что Шахин отвлекает их от работы и отмечали, что из-за этого значительно ухудшилась их производительность. Кроме того, Шахин, похоже, искренне убеждена в том, что тот, к кому она обращается, должен немедленно бросать все дела и растолковывать очевидные вещи. Коллеги Шахин ожидали, что новая сотрудница облегчит работу отдела, а на самом деле все вышло наоборот. Когда-то давно вы обучали каждого нового сотрудника, но сейчас генеральный директор поручил вам ведение важного проекта и у вас нет на это времени.

Шахин заходит в офис явно взволнованная и огорченная. На ее лице написано: "Простите меня..."

Роль Шахин Матомбо. Боже, что за утро! У няни вашего трехлетнего сына, Кена, прошлой ночью умер отец, и она позвонила вам из аэропорта, чтобы сообщить, что до конца недели на работу не явится. Вам пришлось сделать пять звонков, пока вы не нашли ей замену... Семиклассница Шейла все утро вертелась перед зеркалом, примеряя наряды. Ей предстояло фотографироваться для классного альбома. Это просто чудо, что Бадди, ваш старший сын, самостоятельно выбрался из постели после всего лишь пятичасового сна. Посещая футбольную секцию и театральную студию, он в довершение ко всему увлекся шахматами. Вчера вечером был его первый турнир. Разумеется, он проиграл. Ну почему это случилось как раз накануне сегодняшнего экзамена по физике?!

Выбегая наконец из дому, вы отметили, что до начала рабочего дня остается меньше десяти минут. И, как назло, этот ужасный затор на трассе, из-за крупной аварии. Добравшись до деловой части города, вы снова мельком взглянули на часы: опоздание на 20 минут, а свободных мест для парковки нет. Вы принялись кружить по соседним улочкам, все больше впадая в панику. "Что я скажу Андре? А он, наверно, будет вне себя от ярости... Наверняка ему уже доложили, что я постоянно опаздываю. А заодно, что я вечно отрываю коллег от работы со своими глупыми вопросами. Мало того, Андре явно недоволен моей неосведомленностью в компьютерах". (Кстати, одна из причин, по которым вас приняли на работу, это то, что в колледже у вас был курс программирования. Но то, что вы изучали там, совершенно не похоже на программы, с которыми вам приходится работать теперь.)

"Как я объясню свои постоянные опоздания?" К сожалению, на этот вопрос нет ответа. "Возможно, нам с детьми надо просто войти в новый график, и все пойдет как по маслу... Понимаете, не так уж просто помочь всем собраться в школу, встретить няню и быть на работе точно к 8:00, — продумывала Шахин оправдательный

ход. — А может быть, попросить Андре, чтобы он разрешил приходить на работу к половине девятого, но сократил до получаса обеденный перерыв? А что делать с моими остальными проблемами? Но разве я виновата, что не могу освоить эту программу за несколько дней? Ведь во всем есть более и менее способные люди. Может быть, мне просто надо потренироваться с кем-то? Ну почему все мои коллеги такие черствые? Похоже, что они просто боятся поделиться со мной своим опытом, чтобы я не стала их конкурентом. Я могла бы советоваться Андре, но он вечно пропадает на совещаниях. Да, похоже, я могу считать себя безработной".

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки Андре Тате, связанные с трансформационным лидерством (в частности, внедрением изменений и преодолением сопротивления со стороны сотрудницы Шахин Матомбо), по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Имя_____

Оценка	Навык
_____	Развивает привлекательное *ви*дение и стратегию.
_____	Осуществляет процесс размораживания, подводя исполнителей к осознанию целесообразности планируемых изменений.
_____	Формирует руководящие коалиции.
_____	Распознает и преодолевает сопротивление сотрудников изменениям.
_____	Доносит до ведома исполнителей свое *ви*дение.
_____	Уполномочивает сотрудников, занятых внедрением инноваций, действовать согласно *ви*дению.
_____	Подтверждает целесообразность изменений краткосрочными выгодами.
_____	Закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.

Упражнение 2. Улучшение качества работы [17]

Цели. Как вы, будучи руководителем организации, поступите в случае назревшей необходимости изменений? Эта ролевая игра предоставляет возможность нескольким студентам получить достоверный ответ на этот вопрос. Им предлагается опробовать свои способности, касающиеся внедрения изменений и управления сопротивлением сотрудников.

Указания. Двоим студентам предстоит сыграть роли лидеров: одному из них в ситуации А, другому — в ситуации Б. Вначале все студенты знакомятся с описанием ситуации А. Затем все, кроме лидера А, играют роль его подчиненных, в то время как он проводит совещание (продолжительностью 7–8 минут). Затем то же самое повторяется для ситуации Б.

Описание ситуации А. Вы приняты на должность менеджера нового компьютерного магазина, уже 21-го в быстро расширяющейся сети магазинов. Недавно состоялось торжественное открытие магазина, и пока продажи превосходят все прогнозы. Однако уже возникли проблемы с обслуживанием клиентов. За двумя исключениями, все принятые вами на работу сотрудники не имеют опыта работы, связанного с компьютерами. Казусы, омрачившие минувшую неделю, отчасти были вызваны неосведомленностью продавцов в технических характеристиках товара: консультанты либо притворялись, что во всем разбираются, либо игнорировали вопросы посетителей. Вы решили провести перед началом рабочего дня в понедельник совещание со всеми сотрудниками. Ваша цель — воздать им должное за несомненные успехи, но отметить текущие трудности и представить главные принципы общения с клиентами.

Описание ситуации Б. Магазин, менеджером которого вы являетесь, открылся полгода назад. За это время вы приняли в штат четырех новых сотрудников. За несколькими исключениями, все ваши подчиненные хорошо справляются со своими обязанностями. Они разобрались в технической составляющей вашего бизнеса и могут предоставить исчерпывающий ответ на самый заковыристый вопрос клиента. Больше всего вас беспокоит Поль. Не проходит и недели, чтобы на него не поступило несколько жалоб от клиентов. Главная трудность заключается в нетерпеливости и высокомерии этого продавца по отношению к клиентам, которые мало разбираются в компьютерной технике. Другой ваш проблемный сотрудник, Саманта, считается толковым инженером — разбирается как в "компьютерном железе", так и в программах — но она не очень охотно предоставляет конкретные рекомендации клиентам. На ближайшем совещании вы хотите похвалить всех сотрудников за усердие, но в то же время сказать о том, что они все время должны улучшать качество своей работы.

Подведение итогов. Всей аудиторией обсудите приведенные ниже вопросы.

1. Какие действия и высказывания лидера А оказались эффективными? Какие не привели к ожидаемым результатам?
2. Какие теории лидерства можно проиллюстрировать его поведением? Оцените работу коллектива в ситуации А. Принимал ли лидер в расчет этот фактор? Каким образом?
3. Какие действия и высказывания лидера Б оказались эффективными? Какие не привели к ожидаемым результатам?
4. Какие теории лидерства можно проиллюстрировать его поведением? Оцените работу коллектива в ситуации Б. Принимал ли лидер в расчет этот фактор? Каким образом?

Общее время. 20 минут.

Упражнение 3. Корпорация *MediScribe* [18]

Указания. Студенты разделяются на группы по 3–5 человек. Все прочитывают описание ситуации и обсуждают приведенные вопросы. Затем проводится общее обсуждение.

Описание ситуации. Предмет деятельности корпорации *MediScribe*, расположенной в Южной Флориде, — медицинское страхование, создание врачебных объединений и организация сервиса для врачей, клиник и госпиталей. Супервизор Рамона Фоссетт курирует примерно 40 сотрудников компании, 25 из которых клерки, занимающиеся вводом данных. Недавно для проведения системного исследования Фоссетт согласилась прибегнуть к услугам внештатных консультантов. По правде говоря, у нее не было выбора: президент компании лично призвал супервизоров к сотрудничеству с независимыми консультантами. Приглашенные специалисты три дня изучали должностные инструкции, наблюдали за тем, как сотрудники выполняют свои обязанности и отмечали все подробности работы клерков. Затем они сообщили, что собираются провести углубленные исследования и проинтервьюировать несколько сотрудников.

На следующее утро четверо клерков не явились на работу. А еще через день отсутствующих было уже 10 человек. Руководитель консультационной группы заявил Фоссетт, что, если подобное повторится и на следующий день, консультанты откажутся от работы и займутся другим отделом. Очевидно, что исследование, в котором участвуют только 15 из 25 сотрудников, вряд ли окажется достоверным.

Фоссетт, недавно занявшая должность супервизора, ясно осознавала, что вся ответственность за срыв системного анализа ляжет на нее. Беспокоясь за своих подчиненных и за себя саму, она позвонила нескольким отсутствующим по телефону. На вопрос "Почему вы отсутствуете на работе?" она получила несколько совершенно одинаковых ответов. Работники жаловались на плохое самочувствие и буквально изнеможение после трехдневной "встряски". Одна из клерков сообщила, что, если подобное издевательство не прекратится, она уйдет в отпуск.

К концу дня Фоссетт по-прежнему ломала голову над тем, как ей предотвратить срыв важного для компании исследования. Кроме того, ее очень беспокоили предстоящие изменения, неизбежные после того, как консультанты огласят свой вердикт президенту компании. Анализируя реакцию своих подчиненных на исследование, Фоссетт понимала, что с не меньшим сопротивлением они встретят изменения, продиктованные "сверху". Виноватой же снова окажется она.

Вопросы для обсуждения

1. Почему подчиненные Фоссетт организации восприняли исследование в штыки?

2. Как следовало бы поступить лидеру (супервизору), чтобы исправить положение и найти с подчиненными общий язык?

3. Как бы вы на месте Рамоны Фоссетт преодолевали сопротивление изменениям?

4. Как бы вы посоветовали ей внедрять изменения, обусловленные результатами исследования?

Общее время. 20 минут.

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме трансформационного лидерства и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько вы успешны в стратегиях, связанных с осуществлением организационных изменений и преодолением возможного сопротивления подчиненных.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я развиваю привлекательное видение и стратегию. _____

Я осуществляю процесс размораживания, подводя исполнителей к осознанию целесообразности планируемых изменений. _____

Я формирую руководящие коалиции. _____

Я распознаю и преодолеваю сопротивление сотрудников изменениям. _____

Я доношу до ведома до исполнителей свое видение. _____

Я уполномочиваю сотрудников, занятых внедрением инноваций, действовать согласно видению. _____

Я подтверждаю целесообразность изменений краткосрочными выгодами. _____

Я закрепляю достигнутые изменения в организационной культуре. _____

Практические вопросы

1. Вспомните изменения, пережитые вами за истекший год. Сопротивлялись ли вы им, по крайней мере вначале? Почему да или почему нет? Удалось ли вам преодолеть свое сопротивление?
2. Случалось ли вам успешно вызвать изменения в человеке или в группе? Какими способами вы добились этого?
3. Случалось ли вам неудачно пытаться изменить поведение человека или группы? С какими сложностями вы столкнулись? Почему вы не достигли желаемого результата? Как бы вы поступили в такой ситуации, если бы она возникла снова?
4. Причина общераспространенного сопротивления изменениям состоит в том, что люди опасаются негативных последствий для себя лично. Знакомы ли вам подобные страхи (т.е. боялись ли вы организационных изменений из опасения, что они вам навредят)? Оказалась ли ваша первая реакция правильной? К чему на самом деле привели изменения?
5. Вспомните, как кто-либо из членов вашей семьи инициировал крупные изменения. В чем они состояли? Оказались ли они успешными? Почему? Какова была ваша роль в процессе изменений?

Закрепляющие упражнения

1. Проведите интервью с менеджерами трех различных организаций. Поинтересуйтесь у них, внедрением каких изменений им доводилось заниматься. Попросите их описать свой опыт, в том числе по преодолению сопротивления изменениям со стороны сотрудников.
2. Посетите мотивационный тренинг или лекцию на тему мотивации, проводимую признанным лектором. Определите, какие стратегии применяет лектор или ведущий тренинга, чтобы вызвать изменения у присутствующих. Осуществляет ли он три этапа — размораживание, изменение, замораживание? Каким образом он преодолевает сопротивление со стороны участников тренинга или аудитории?
3. Успешное изменение образа компании и ее функциональности с помощью четко спланированного менеджерами высшего звена процесса мы видим на примере компании *Nissan*. Найдите похожие истории успеха в бизнес-колонках газет, в журналах и в Интернете. Какие выводы вы можете сформулировать на основе прочитанного? Чему учат такие истории?
4. Чтобы заменить старые модели поведения новыми, следует осуществить/применить последние минимум 21 раз. Выберите свой личный недостаток, от которого хотите избавиться, и проверьте эту теорию. Затем примените эту же процедуру к текущей учебной или школьной ситуации.
5. Если у вас есть домашнее животное, подумайте, что в его поведении вы хотели бы изменить. Разработайте план коррекции проблемного поведения домашнего любимца.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с трансформационным лидерством, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adapted from R. L. Daft. *The Leadership Experience,* 2nd ed. — Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2002, p. 608–609.
2. Leavitt H. J. *Corporate Pathfinders.* — New York : Penguin, 1987, p. 3.
3. Bennis W. and Nanus B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge.* — New York : Harper & Row, 1985, p. 20.
4. Bass B. M. Theory of Transformational Leadership Redux *//Leadership Quarterly* 6, No. 4. — Winter 1995. — P. 19–31.
5. Lewin K. *Field Theory in Social Science.* — New York : Harper & Row, 1951.
6. Cummings T. G. and Worley C. G. *Organization Development and Change,* 5th ed. — St. Paul : West Publishing Company, 1993, p. 63.
7. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail *//Harvard Business Review.* — March-April 1995. — P. 59–67.
8. Matthews, Charles, "How We Changed Gear to Ride the Winds of Change *// Professional Manager.* — January 1995. P. 6–8.
9. Kotter, John P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail *// Harvard Business Review.* — March-April 1995. — P. 59–67.
10. Matthews, Charles. How We Changed Gear to Ride the Winds of Change *// Professional Manager.* — January 1995. — P. 6–8.
11. Argyris C. *Personality and Organization.* — New York : Harper and Row, 1957.
12. Kanter R. M. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy.* — New York : Simon & Schuster, 1989.
13. Kotter J. P. and Schlesinger L. A. Choosing Strategies for Change *// Harvard Business Review* 57. — March-April 1979. — P 106–114.
14. Keffeler J. B. Managing Changing Organizations: Don't Stop Communicating *// Vital Speeches.* — November 15, 1991. — P. 92–96.
15. Adapted from P. L. Hunsaker. *Training in Management Skills.* — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 390–392.
16. Adapted from D. A. Whetten and K. S. Cameron. *Developing Management Skills,* 5th ed. — — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2002, p. 342–343.
17. Adapted from Phillip L. Hunsaker. *Training in Management Skills.* Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001, p. 386-387.
18. Adapted from J. M. Champion and J. H. James. Resistance to Change. — In: *Critical Incidents in Management: Decision and Policy Issues,* 6th ed. — Homewood, IL : Irwin, 1989, p. 230–231.

ГЛАВА 14 КОМАНДНАЯ РАБОТА

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОЙ СТИЛЬ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, который больше всего соответствует вашему поведению как члена команды. Помните, что вы должны отвечать, как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

	Всегда	Иногда	Редко
1. Я добиваюсь согласия членов команды идти к общей цели.	_____	_____	_____
2. Я предоставляю членам команды самим беспокоиться о своих конкретных целях.	_____	_____	_____
3. Я определяю сферу ответственности каждого исполнителя, как индивидуальную, так и совместную.	_____	_____	_____
4. Я делаю ставку на большой успех, а не на маленькие победы.	_____	_____	_____
5. Я держу все мои проблемы и ограничения при себе.	_____	_____	_____
6. Я вникаю во все идеи, предоставляемые исполнителями.	_____	_____	_____
7. Я надежен и честен.	_____	_____	_____
8. Я не докучаю сотрудникам просьбами предоставить мне обратную связь в отношении моей работы.	_____	_____	_____
9. Я вношу предложения, направленные на улучшение групповой работы.	_____	_____	_____
10. Я предоставляю остальным членам команды обратную связь.	_____	_____	_____

Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 1, 3, 6, 7 и 9 вы получаете по 3 балла за ответ "часто", по 2 балла за ответ "иногда" и по 1 баллу за ответ "редко".

При ответах на вопросы 2, 4, 5 и 8 вы получаете по 3 балла за ответ "редко", по 2 балла за ответ "иногда" и по 1 баллу за ответ "часто".

Найдите общую сумму набранных вами баллов. Сумма от 27 и выше свидетельствует о хороших навыках работы в команде. Сумма от 22 до 26 баллов говорит о том, что вам необходимо поработать над улучшением соответствующих навыков. Если вы набрали 22 балла или меньше, ваши навыки работы в команде нуждаются в значительных улучшениях.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Рабочие группы и команды — понятия отнюдь не равнозначные. Группа состоит из двух или более индивидуумов, взаимодействующих преимущественно для обмена информацией и принятия решений (для помощи друг другу в выполнении рабочих задач, предусмотренных сферой ответственности). Члены группы не задействованы в коллективной работе, и результат их совместной деятельности складывается из суммы усилий каждого члена группы. Другими словами, какой бы ни была синергия в группе, суммарный результат никогда не превысит сумму вкладов каждого из участников.

Еще хуже, если группа страдает от недостаточной коммуникации, антагонистических конфликтов или ухода от ответственности. В этой случае синергия становится негативной и группа превращается в псевдокоманду, способную добиться лишь такого результата, который ниже суммы потенциальных возможностей ее членов. И хотя даже в таком случае люди могут называть себя членами одной команды, они таковыми не являются. Поскольку достижению общей цели не уделяется достаточно внимания, а важность совместных усилий обесценивается, псевдокоманда гораздо менее успешна, чем рабочая группа.

Команда отличается от группы тем, что все ее члены принимают общую цель и устанавливают ряд конкретных рабочих целей. Кроме того, каждый из них принимает на себя ответственность за достижение общего результата. Этот итоговый результат может оказаться гораздо значительнее, чем сумма потенциальных возможностей каждого из участников. Главная сила, которая движет группой, превращая ее в высокоэффективную команду, — это акцент на процессе работы.

"Движение в правильном направлении, когда цель еще не достигнута" — так можно представить команду, обладающую большим потенциалом. Ее члены осознают необходимость достижения лучших результатов и прикладывают значительные усилия для их достижения. Общее намерение и рабочие цели команды должны быть ясны каждому из членов группы, а между ними должна быть налажена надежная координация. Результат этого — становление истинной команды, обеспечивающей неизменно хорошие результаты работы. Можно выделить шесть особенностей истинной команды.

ОСОБЕННОСТИ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

В результате исследований эффективных команд выяснилось, что такие команды состоят из небольшого числа людей, обладающих комплиментарными навыками, в одинаковой степени заинтересованных в реализации общей миссии и достижении целей, разделяющих общий подход к работе и осознающих свою ответственность за достижение общих результатов [1].

Немногочисленность. Лучшие команды обычно немногочисленны — они насчитывают не более десяти человек Участникам больших команд сложно находить общий язык друг с другом и принимать согласованные решения; они нередко неспособны сформулировать общую миссию и цели, выработать общий подход к работе и принять личную ответственность за достижение общей цели, что характерно для истинной, эффективной команды. Они склонны лишь автоматически следовать установленным алгоритмам работы. Поэтому при создании эффективной команды не следует включать в нее более 10 участников. Если же вы хотите наладить командную деятельность в отделе, где более 10 сотрудников, следует сформировать подгруппы. Например, в главном офисе компании *FedEx* работает тысяча клерков, которые разделены на команды по 5–10 человек.

Комплиментарные навыки. Чтобы деятельность команды была эффективной, ее члены должны обладать тремя типами навыков. Во-первых, необходимы технически осведомленные люди. Во-вторых, не обойтись без участников, которые умеют решать проблемы, находить и оценивать альтернативы и принимать оптимальные решения. И наконец, команде нужны люди, умеющие общаться. Ни одна команда не способна раскрыть своего потенциала, если у нее нет указанных трех типов навыков. Кроме того, важно правильное их соотношение. Так, избыток навыков одного типа в ущерб другим приведет к снижению эффективности труда.

Вовсе не обязательно, чтобы эти комплиментарные навыки были присущи команде изначально, с момента ее основания. Когда члены команды уважают личный рост и развитие, самые опытные из них могут взять на себя задачу обучения своих коллег навыкам, которые необходимы для эффективной работы конкретной команды (в том случае, если последние достаточно квалифицированы, чтобы их освоить). Примечательно также, что, если члены команды технически подкованы, а также обладают навыками принятия решений и межличностного общения, степень личной совместимости между ними не имеет большого значения для эффективного функционирования команды.

Общая миссия. Есть ли у команды общая миссия, которая воодушевляет каждого из ее членов? Понятие миссии гораздо шире, нежели просто "цели". Общая миссия высокоэффективной команды не только значима для каждого из участников, но и задает импульс к работе, ее направление, а также обеспечивает согласованность действий. Приведем в пример группу разработки в компании *Apple Computer*, создавшей Macintosh. Сотрудники, входившие в эту команду, в попытках создать компьютер нового поколения, дружественный к пользователю, были ведомы почти религиозным порывом. Производственные команды в компании *Saturn Corporation* объединяет идея создания американского автомобиля, который по качеству и стоимости не уступал бы

лучшим японским моделям. Члены успешных, высокоэффективных команд много времени проводят в дискуссиях, обсуждениях и формировании общей концепции, актуальной как для команды в целом, так и для каждого из них в частности. Принятую всеми членами команды общую идею можно сравнить с навигационной системой судна. Как бы не изменялись обстоятельства "плавания" по морю бизнеса, концепция всегда задает направление и руководит действиями каждого члена команды.

Конкретные цели. Члены успешных команд формируют на основе концепции конкретные цели. Определенные, измеряемые, реалистичные (см. главу 4), они вдохновляют людей и служат залогом эффективной работы команды. Без четко установленных целей невозможна эффективная коммуникация между людьми и исключено достижение желаемого результата работы. Примеры конкретных командных целей могут быть следующими: ответ на запрос каждого клиента в течение суток, сокращение производственного цикла на 30% в ближайшие полгода, сведение к минимуму времени простоя оборудования.

Общий подход к работе. Цели — это результаты работы, к которым стремится команда. Общий подход позволяет им согласовать средства для достижения этих целей. Члены команды должны совместно определить объем работы и сферу ответственности каждого исполнителя, установить рабочий график, определить необходимые навыки, оговорить способы решения возможных конфликтов, а также условия принятия и изменения решений. Например, в компании *Olin Chemicals's Macintosh*, штат Алабама, членам рабочих команд предписывается проходить анкетирование на тему, связанную с организацией их работы и распределением обязанностей. Суть формирования общего подхода состоит в интеграции индивидуальных навыков для повышения эффективности совместной деятельности.

Разделение ответственности. Последняя особенность высокоэффективной команды — ответственность на уровне индивида и группы. Членам успешных командах присуща как личная, так и совместная ответственность за реализацию миссии команды, достижение ею целей и осуществление установленного подхода. В таких командах люди четко осознают, в чем состоит личная, а в чем индивидуальная ответственность.

Исследования показывают, что члены команд, которые стремятся исключительно к достижению групповых целей, выпускают из виду важность индивидуальных вкладов и личной ответственности каждого из них. В результате они впустую расходуют силы, а их совместная деятельность превращается в социальное бездельничанье [2]. Такие группы не добиваются значимых результатов.

Итак, залог успеха при совместной деятельности — личный вклад каждого из сотрудников и совместная ответственность за результат.

ЧТО МЕШАЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Если команда создана и функционирует правильно, а в организации царит благоприятная поддерживающая атмосфера, то в большинстве случаев будут достигнуты значительные успехи в работе. Однако групповой работе могут помешать ряд факторов. Перечислим наиболее значимые из них. Техники, направленные на устранение этих препятствий на пути к успеху команды, представлены в следующем разделе.

Недостаточно четко сформированное представление о направлении работы команды

Команда не достигнет хороших результатов работы, если ее члены не осознают концепции работы, общих целей и не придерживаются единого подхода. Добавив к перечисленному слабое лидерство, получим рецепт провала команды. Ничто так не гасит энтузиазм исполнителей, как чувство разочарования, вызванное отсутствием четкого представления о том, в каком направлении нужно двигаться.

Соперничество и/или конфликты между членами команды

Когда члены команды расходуют свое время на потасовки и стараются очернить друг друга в глазах руководства, эффективность совместной деятельности катастрофически падает. Эффективные команды далеко не всегда образованы людьми, симпатизирующими друг другу или поддерживающими приятельские, дружеские отношения. Но им необходимо проявлять по отношению друг к другу взаимное уважение. Залог эффективной командной работы — умение забыть о расхождениях во взглядах и личной неприязни во имя достижения общей цели.

Уход от ответственности

Команда не добьется хороших результатов, если ее члены недостаточно преданы совместной деятельности, стараются переложить на коллег часть своей ответственности либо обвиняют других членов команды или лидера в личных неудачах и провалах всей команды. Здесь идет речь о псевдокоманде, которая, по сути, командой не является. В псевдокоманде результат совместной деятельности участников всегда хуже, чем сумма их потенциальных возможностей.

Недостаток доверия

Когда в команде царит атмосфера доверия, каждый из входящих в нее сотрудников уважает и принимает личность и способности любого из своих коллег. При дефиците доверия члены команды не способны зависеть друг от друга, — а без этого эффективная групповая работа невозможна. Команды, характеризующиеся нехваткой доверия, обычно недолговечны.

Нехватка критически важных навыков

При недостатке у исполнителей навыков, необходимых для достижения поставленной цели, команда, образно выражаясь, идет ко дну. Люди, призванные совместно трудиться, не могут наладить друг с другом эффективное общение. Они не способны конструктивно решать конфликты и принимать коллективные решения. Команду раздирают не только внутренние противоречия, но и "технические" проблемы.

Недостаток внешней поддержки

Обычно команды являются частью крупных организаций, на которые полагаются в получении разнообразных ресурсов — средств, персонала и оборудования. Когда ресурсы ограничены, команда не способна раскрыть свой потенциал. Например, членам рабочей команды приходится считаться с процедурами отбора персонала, принятыми в организации, официальными правилами и предписаниями, бюджетными процедурами и компенсационной системой. Если эти общеорганизационные системы и правила идут вразрез с потребностями конкретной команды, ее эффективность пострадает.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Перечислим меры, позволяющие преодолеть трудности, описанные в предыдущем разделе, и наладить деятельность команды сотрудников.

Проясните цели

Члены высокоэффективных команд полностью осознают цели своей работы и уверены, что стремление осуществить их приведет к достойным, значимым для компании результатам. Благодаря этому исполнители осознают свою личную ответственность за достижение коллективного результата. Они принимают общие цели, видят зону своей личной ответственности и направление совместной деятельности для достижений этих целей.

Продвигайтесь шаг за шагом — от одной маленькой победы к другой

Создание истинной команды — дело небыстрое. Будущие коллеги и соратники должны освоить коллективное мышление и основы работы в команде. Не следует ожидать от недавно созданной команды безусловных побед всякий раз при столкновении с трудной задачей. На данном этапе следует радоваться даже незначительным успехам и единичным достижениям.

Цели, которые ставятся перед членами команды, должны быть в первую очередь реалистичными. Возьмем, к примеру, большую цель — понижение себестоимости выпускаемой продукции на 30%. Ее вполне можно разбить на 5–10 меньших задач, достижение которых требует гораздо меньше усилий. По мере продвижения команды — очевидного благодаря достигнутым "незначительным" результатам — исполнители воодушевляются на дальнейшие свершения. Уверенность каждого члена команды в собственных силах укрепляется. Успех порождает успех, особенно когда истоки существования команды отмечены небольшими победами.

Сформируйте атмосферу взаимного доверия

Доверие — очень хрупкая внутренняя характеристика группы. Его формирование занимает много времени, но разрушить можно практически мгновенно. Перечислим основные принципы создания атмосферы взаимного доверия [3].

Информируйте членов команды о решения руководства и политике организации, а также регулярно запрашивайте у них обратную связь. Всячески поощряйте открытость в коллективе, чтобы сотрудники охотно высказывали свои взгляды и идеи, не боясь осуждения или критики. С другой стороны, вам, как лидеру, следует чистосердечно признавать свои собственные трудности и ограничения. Выслушивая подчиненных, будьте вежливы и подчеркивайте свое уважение к ним. Убедитесь также, что вы всегда доступны и охотно откликаетесь на все просьбы о помощи. Одним словом, заслужите репутацию честного, справедливого, беспристрастного руководителя. Будьте последовательны в словах и действиях. Не допускайте непредсказуемого поведения и выходок, которые могут показаться окружающим странными или даже сумасбродными.

И наконец, будьте надежны: выполняйте все свои обещания — данные как явно, так и в скрытой форме.

Вознаграждайте успехи, достигнутые как отдельными членами группы, так и командой в целом

Успех команды — праздник для каждого ее участника, но и в случае неудачи ответственность должны нести они все. Поэтому мера, определяющая размер вознаграждения или, напротив, порицания каждого исполнителя, во многом зависит от результатов, достигнутых командой. С другой стороны, нельзя позволять членам команды "выезжать" за счет коллег или наказывать их незаслуженно. Таким образом, перед руководителем ставится еще одна задача: выявление и оценка личного вклада в общее дело каждого из подчиненных.

Обеспечьте необходимую внешнюю поддержку

Менеджеры выполняют функцию связующих звеньев между командами исполнителей и высшим руководством. Именно им приходится определять, получают ли команды достаточно организационных ресурсов для достижения целей, и в случае необходимости предоставлять дополнительное оборудование, организовывать обучающие тренинги, привлекать к работе новые кадры и расширять физическое пространство, в котором трудится команда.

Организуйте тренинг создания команды

Членам команд, особенно находящихся на ранних стадиях своего формирования, необходимы тренинги, посвященные освоению и отработке нужных навыков. Наиболее востребованы следующие типы тренингов: межличностных отношений, работы в команде, эффективного решения проблем, успешного ведения переговоров и решения конфликтов. Если вы не способны самостоятельно провести такой тренинг для членов своей команды, найдите специалиста в данной сфере либо внутри организации, либо вне ее.

Изменяйте состав команды

Если команда исчерпала свой потенциал из-за собственной инерции либо была ослаблена внутренними неурядицами, лидеру следует обновить ее состав. Только подумайте, сколько ярких личностей, выдающихся специалистов и просто интересных людей могут пополнить ряды вашей команды!

Обновление кадров обычно служит панацеей и в тех случаях, когда проблемы вызваны слабостью лидера.

ФАСИЛИТАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Фасилитация — это процесс помощи команде в том, что касается повышения эффективности. Начинается он с наблюдения за особенностями установления целей, характером межличностного общения, принятием решений, решением конфликтов и устранением проблем, а затем концентрируется на осуществлении вмешательств, направленных на улучшение тех или иных процессов внутри команды [4]. Три основополагающих процесса, которые следует оценить перед проведением вмешательства в работу команды, — это ролевое поведение, паттерны общения и процедуры принятия решений.

Ролевое поведение

Существует три типа командного ролевого поведения [5]. Первый — рабочее поведение, собственно деятельность команды. В качестве примера приведем определение повестки дня, утверждение процедур принятия решений и установление крайних сроков выполнения работ. Второй тип поведения — поддерживающее, направленное на удовлетворение социальных и эмоциональных потребностей членов команды. Примеры поддерживающего поведения — решение конфликтов, признание заслуг исполнителей, меры пресечения нежелательных поступков. Третий тип командного поведения — личное, которое служит исключительно индивидуальным потребностям и обычно противоречит потребностям команды в том, что касается достижения поставленной цели. В качестве примера приведем отказ от активного участия в работе в угоду каких-то личных интересов и соответственно, ущерб, нанесенный команде.

Для повышения эффективности командной работы фасилитатор помогает членам команды осознать, *что* именно в их поведении тормозит прогресс, и расширить репертуар используемых ролей.

Паттерны общения

Важный аспект группового процесса, попадающий под пристальное внимание фасилитатора, — паттерны общения. Кто высказывается чаще всего? Долго ли? Кто кому отвечает, а кто кого перебивает? Каков стиль общения, характеризующийся тоном высказываемых суждений и задаваемых вопросов, мимикой и жестами собеседников?

Наблюдая за общением между членами команды, нетрудно понять, кто из них обладает большим влиянием, существуют ли коалиции, как члены команды относятся друг к другу и как воспринимают свою работу. Как правило, большим влиянием обладают более общительные люди, особенно если они уверены в себе, обладают даром убеждения, выраженными ораторскими способностями, а также периодически повторяют свои

высказывания и идеи. Тем не менее эти члены команды, наиболее заметные в общении, могут и не быть влиятельными из-за давления на них коалиций, состоящих из двух или более сотрудников. На фоне всей этой борьбы интроверты могут чувствовать себя в безопасности лишь в тени, приняв выжидательную пассивную тактику. Проблема в том, что такие тихони чаще всего выдают на гора самые замечательные идеи.

Советуем фасилитатору не просто наблюдать за этими моделями общения и их последствиями, но и построить социограмму — графическое изображение отношений между членами команды. Обращение одного человека к другому обозначается линией со стрелкой, а высказывание, адресованное всей группе, — стрелкой, направленной в центр диаграммы. Всякий раз, отмечая высказывания кого-то из членов команды, фасилитатор рисует стрелку и отмечает природу высказывания, например "П" — перебивает, "О" — ободряет, "В" — задает вопрос [6]. В конце сессии фасилитатор предоставляет участникам команды обратную связь и совместно с ними разрабатывает план налаживания отношений.

Процедуры принятия решений

Эффективность любого командного процесса, направленного на принятие решений, зависит от природы поставленной задачи, индивидуальных особенностей членов команды, объективных ограничений, а также иных ситуационных особенностей. В командной работе важен выбор наиболее подходящего в каждом случае процесса принятия решения. История решений, принимаемых исключительно под административным давлением, зачастую не приводит к развитию и улучшению производительности команды. В большинстве команд люди думают, что способны достичь консенсуса — принять решение, которое будет поддерживаться всеми членами команды. Однако в действительности большинство решений принимаются под воздействием немногочисленных влиятельных индивидуумов. Семь общераспространенных процедур принятия решений, выявлением которых следует заняться фасилитатору, представлены в блоке 14.1.

Вмешательства в процесс

Разумеется, мы перечислили далеко не все процессы, существенные для фасилитации командной работы. Сфера интереса фасилитатора варьируется в зависимости от предмета деятельности команды, стадии ее развития, целей и потребностей, а также многих других ситуационных факторов. Фасилитатор получает важные сведения в процессе наблюдения за работой команды и затем определяет, что именно необходимо предпринять для повышения ее эффективности. Следующий шаг — реализация намеченного плана.

Зачастую фасилитатор может наладить работу команды уже тем, что сообщит членам команды о своих открытиях; развитая команда профессионалов сумеет применить полученную информацию самостоятельно. В других случаях не обойтись без уместных вмешательств в процесс функционирования команды, таких, как внедрение структурных изменений (разработка повестки дня, установление правил, определение рабочих задач и поддержание ролей). Вмешательство в процесс командной работы может заключаться и в назначении модератора, ответственного за соблюдение членами команды установленных ролей и поддержание эффективной коммуникации, или во внедрении рационального процесса принятия решений.

Блок 14.1. Процедуры принятия решений в командной работе

Тип решения	Описание	Пример
Хлопок	Утверждение, произнесенное уверенным тоном, за которым следует пауза	Если утверждение типа "Я думаю, нам следует определить наши цели" встречается молчанием членов группы, они отвергают предлагаемый вариант
Авторитетная повестка дня	Утверждение, произнесенное уверенным тоном, за которым следуют разъяснительные действия	"Предлагаю познакомиться. Меня зовут Елена Кортез"
Рукопожатие	Утверждение произносится одним человеком, а осуществляется другим	Человек А: "Предлагаю познакомиться". Человек Б: "Хорошо. Меня зовут Ховард Джонсон"
Решение меньшинства ("Никто не возражает?")	Сообщение о решении, вынесенном несколькими членами группы, которое не встречает возражений со стороны участников, не принимавших участия в обсуждении	"Похоже, все согласны с решением Елены". "Если никто не возражает, сделаем так, как советует Ховард"
Голосование	Типичная система голосования, при которой решение принимается большинством голосов	"Давайте проголосуем и примем решение, которое наберет больше всего голосов"
Опрос	Проведение опроса; выявление мнений каждого из участников	"Пусть каждый выскажет свое мнение. Начнем с Елены"
Консенсус	Истинное совместное решение всех членов команды	"Мы подробно обсудили этот вопрос и, похоже, пришли к мнению, которое устраивает всех присутствующих"

ТЕСТ

Прочтите десять утверждений и определите, истинны они или ложны. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и уточните необходимый материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Для групповой работы характерна синергия, благодаря которой общий результат всегда больше, чем сумма потенциальных возможностей всех участников.

Да **Нет** 2. Лучшие команды обычно немногочисленны.

Да **Нет** 3. Команда добьется успехов, если все ее члены обладают "техническим" опытом.

Да **Нет** 4. У членов высокоэффективных команд есть общая цель.

Да **Нет** 5. В успешных командах в*и*дение трансформируется в измеряемые цели.

Да **Нет** 6. Вклад каждого участника команды в общее дело должен быть примерно равным.

Да **Нет** 7. В успешных командах допустимо присутствие бездельников.

Да **Нет** 8. Если не сформирована атмосфера доверия, члены команды не соглашаются зависеть друг от друга.

Да **Нет** 9. Команды должны продвигаться шаг за шагом, от одной маленькой победы к другой, а не ставить перед собой сразу глобальную задачу.

Да **Нет** 10. Все члены команды ответственны за ее общий провал.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Да; 5. Да; 6. Да; 7. Нет; 8. Да; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Умение лидера работать в команде проявляется перечисленными ниже типами поведения. Используйте приведенный перечень в качестве критерия для оценки собственных умений и соответствующих навыков ваших коллег. Эффективная работа в команде требует следующих навыков:

- постановка общей цели;
- оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды;
- формулировка конкретных индивидуальных целей;
- совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей;
- принятие каждым из членов команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы;
- создание атмосферы взаимного доверия;
- поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде;
- обучение членов команды и предоставление необходимых для работы ресурсов;
- налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений);
- фасилитация командной работы.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Оценка командной работы в *Fishbowl*

Цель. Отработать навыки наблюдения за работой команды, необходимые фасилитатору-наблюдателю.

Указания. Половина студентов выполняют упражнение (предполагающее принятие решения), остальные являются наблюдателями. По завершении упражнения наблюдатели предоставляют обратную связь группе участников, а затем каждому в отдельности. После этого участники упражнения и наблюдатели меняются ролями, и процесс повторяется еще раз.

Часть I. Принятие решения и наблюдение

1. Все студенты разделяются на пары.
2. Один студент из каждой пары участвует в первом раунде процесса принятия решения; все участники этого упражнения (от 5 до 10 человек) садятся в круг. Их партнеры в первом раунде играют роль наблюдателей; они садятся также в круг, за спинами своих партнеров. Если количество студентов превышает 24 человека (или 12 в малых группах), следует провести несколько раундов одновременно.
3. Задача для команды разработчиков решения: сформулировать и ранжировать в порядке убывающей значимости 10 ключевых факторов успешности малочисленной команды. Решение следует найти в форме консенсуса.
4. Наблюдатели не участвуют в обсуждении, но оценивают процесс командной работы в целом и своих партнеров в частности. Они используют бланк подведения итогов и вопросы, приведенные ниже, в части II, п. 5.

Часть II. Обратная связь и обсуждение

5. По завершении задания, или по истечении 30 минут наблюдатели предоставляют участникам упражнения обратную связь. Они используют бланк подведения итогов и перечисленные ниже вопросы.
   - Что способствовало успешному выполнению задания командой? Что этому препятствовало?
   - Обсуждали ли члены команды свои промежуточные результаты — то, насколько они продвинулись на пути к цели? Каковы были последствия?
   - Согласно каким моделям общались между собой члены команды? Каковы последствия общения?
   - Оцените структуру распределения влияния в команде. Каковы ее последствия?
   - Какие процедуры принятия решения использовались при выполнении упражнения?
6. Наблюдатели предоставляют своим партнерам обратную связь (работа выполняется в парах).

Часть III. Участники упражнения и наблюдатели меняются ролями и процесс принятия решения повторяется еще раз. Перед новой командой ставится другая задача: скажем, сформулировать и ранжировать в порядке убывающей значимости 10 ключевых характеристик эффективного лидера.

Часть IV. Наблюдатели предоставляют участникам команды обратную связь.

Общее время. 40 минут (часть I — 30 минут; часть II — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки совместной работы членов команды по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Оценка	Навык
_____	Устанавливают общую цель.
_____	Оценивают сильные и слабые стороны каждого из членов команды.
_____	Формулируют конкретные индивидуальные цели.
_____	Вместе выбирают общий подход к достижению поставленных целей.
_____	Принимают на себя личную ответственность за результаты индивидуальной и совместной работы.
_____	Устанавливают атмосферу взаимного доверия.
_____	Поддерживают необходимое сочетание навыков и личностных черт в команде.
_____	Налаживают процесс работы в команде (распределение ролей, налаживание коммуникации и процесса принятия решений).
_____	Продвигаются шаг за шагом, от одной маленькой победы к другой.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три групповых упражнения, предназначенные для отработки навыков работы в команде. В первом упражнении сделан акцент на важность групповой синергии. Второе упражнение направлено на отработку навыков совместного выполнения задания. Цель третьего упражнения — создание команды и оценка ее потенциальных возможностей.

Упражнение 1. Товары от А до Я

Цель. Продемонстрировать важность групповой синергии в выполнении совместных заданий.

Описание ситуации. Студенты разделяются на группы по 5–6 человек. Каждая группа составляет список вещей, принадлежащих участникам, на все буквы алфавита — от А до Я. Список следует составлять как можно быстрее.

Подведение итогов. С помощью бланка подведения итогов оцените проведенную вашей командой работу.

Общее время. 35 минут (подготовка — 5 минут; выполнение задания — 20 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки совместной работы членов команды по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Оценка	Навык
_____	Устанавливают общую цель.
_____	Оценивают сильные и слабые стороны каждого из членов команды.
_____	Формулируют конкретные индивидуальные цели.
_____	Вместе выбирают общий подход к достижению поставленных целей.
_____	Принимают на себя личную ответственность за результаты индивидуальной и совместной работы.
_____	Устанавливают атмосферу взаимного доверия.
_____	Поддерживают необходимое сочетание навыков и личностных черт в команде.
_____	Налаживают процесс работы в команде (распределение ролей, налаживание коммуникации и процесса принятия решений).
_____	Продвигаются шаг за шагом, от одной маленькой победы к другой.

Упражнение 2. Бумажная башня [8]

В этом упражнении команды получают задание — построить бумажную башню. Выигрывает та команда, которая справится лучше и быстрее других. Работа оценивается по трем критериям.

Указания. Студенты разделяются на команды по 5–6 человек. Каждая команда получает набор из 20 учетных карточек, 12 скрепок для бумаги и двух ручек-маркеров.

Подготовка. Командам выделяется 10 минут на разработку плана башни, которая будет оцениваться по трем критериям: высота, устойчивость и красота. В процессе подготовки запрещены любые физические действия (построение).

Построение. Командам выделяется 15 минут на построение башен исключительно из материалов, перечисленных выше.

Оценка. Инструктор нумерует башни, и участники в индивидуальном порядке осматривают их и оценивают по приведенным трем критериям. Затем студенты снова разделяются на группы и совместно, посредством поиска консенсуса, стараются определить башню-победителя (10 минут). Инструктор анализирует все результаты и выносит окончательное решение. Если позволяет время, участники обмениваются аргументами в пользу своих решений.

Подведение итогов. Участники обмениваются мнениями, основываясь на бланке подведения итогов, а также отвечают на ряд вопросов.

В процессе планирования

1. Какова доля вклада каждого из участников в совместную работу?
2. Принял ли кто-то из членов группы на себя роль лидера? Если да, то как это проявлялось? Каковы были последствия?
3. Назовите модели общения, проявившиеся во время выполнения упражнения.
4. Какие типы поведения оказались полезными участникам? Приведите конкретные примеры и объясните свою точку зрения.
5. Какие типы поведения оказались дисфункциональными? Приведите конкретные примеры и объясните свою точку зрения.

В процессе построения

Ответьте на те же пять вопросов и определите, чем различалась командная работа в процессе планирования строительства и его непосредственного осуществления.

Общее время. 55 минут (планирование — 10 минут; построение — 15 минут; оценка — 15 минут; подведение итогов — 15 минут).

Упражнение 3. Мои "козыри"[9]

Цель. Быстро познакомить членов команды и наладить между ними отношения.

Указания. У каждого из нас есть "козыри", облегчающие выполнение поставленных задач. Эти козыри называют талантами, сильными сторонами, возможностями. При

создании новых команд на первый план выходит, помимо остального, знакомство будущих коллег и выявление ими козырей друг друга — того, благодаря чему они смогут представлять ценность для команды.

Следующие шаги помогут вам выявить собственные козыри и представить их другим участникам. Это способствует формированию в коллективе благоприятного климата.

Шаг 1 (15 минут)

В индивидуальном порядке заполните таблицу. В правой колонке перечислите пять ваших достижений, которыми вы больше всего гордитесь. Затем в левой колонке перечислите свои таланты, способности и возможности, благодаря которым вы сумели достичь того, что перечислено в правой колонке.

Шаг 2 (15 минут)

Разделитесь на группы по 4–6 человек. Поделитесь друг с другом результатами своей работы — представьте свои достижения, таланты, сильные стороны и возможности.

Шаг 3 (15 минут)

1. Оставаясь в группах, обсудите перечисленные ниже вопросы.
2. Как благодаря этому упражнению изменились ваше отношение и чувства к другим членам группы?
3. О чем говорит ваша реакция?
4. Каковы сильные стороны у вашей группы в целом?
5. В чем вашей группе необходимы усовершенствования?

Общее время. 45 минут.

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме работы в команде и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько вы успешны в стратегиях, связанных с осуществлением организационных изменений и преодолением возможного сопротивления подчиненных.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я слежу за тем, чтобы члены команды установили общую цель. _____

Я оцениваю сильные и слабые стороны каждого члена команды. _____

Я стимулирую достижение членами команды личных целей. _____

Я вместе с членами команды выбираю общий подход в достижении поставленных целей. _____

Я принимаю на себя личную ответственность за результаты индивидуальной и совместной работы и требую того же от других членов команды. _____

Я устанавливаю в команде атмосферу взаимного доверия _____

Я поддерживаю необходимое сочетание навыков и личностных черт в команде. _____

Я предоставляю обучение и ресурсы, необходимые членам команды для достижения поставленных перед ними задач. _____

Я налаживаю процесс работы в команде (распределение ролей, налаживание коммуникации и процесса принятия решений). _____

Я продвигаюсь шаг за шагом, от одной маленькой победы к другой. _____

Практические вопросы

1. В работе какой группы (возможно, клуба или спортивной команды) вы участвуете или участвовали в прошлом? Было ли это объединение истинной командой, псевдокомандой или группой? По каким критериям вы это определили?
2. Доводилось ли вам быть членом команды, в которую входили бездельники, стремившиеся получать выгоды за счет своих коллег? Как развивалась ситуация? Каковы были ее последствия? Что было сделано для того, чтобы ее исправить? Если таких действий не предпринималось, то каковы были возможности?
3. Сравните известные вам группы: одну, в которой люди доверяют друг другу, и вторую, в которой не доверяют. Охарактеризуйте отношения между членами каждой из групп и групповую работу. Сравните результаты, достигнутые обеими группами.

Закрепляющие упражнения

1. Проведите интервью с тренером спортивной команды и поинтересуйтесь, каковы, по его мнению, характеристики успешной команды.
2. Проведите интервью с участником спортивной команды и поинтересуйтесь, каковы, по его мнению, характеристики успешной команды.
3. Посмотрите телепередачу или художественный фильм и определите, какие навыки работы в команде демонстрируют герои. Примеры фильмов: *Star Trek*, *Return of the Titans*, "Секретные материалы", "Закон и порядок", телевизионное шоу "NYPD Blue" или сериал "Скорая помощь".
4. Примените усвоенные при изучении материала этой главы навыки работы в команде в реальной ситуации (например, в спортивной команде, членом которой вы являетесь, или в команде, занятой созданием совместного проекта). Обратите внимание, как изменится эффективность работы.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с командной работой, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Katzenback Jon R. and Smith D. K. *The Wisdom of Teams.* — Boston : Harvard Business School Press, 1993, p. 43–64.
2. Sheppard J. A. Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis // *Psychological Bulletin.* — January 1993. — P. 67–81.
3. Bartolome F. Nobody Trusts the Boss Completely — Now What? // *Harvard Business Review.* — March-April 1989. — P. 135–142.
4. A complete description of team facilitation can be found in sources such as R. Sisco. What to Train Team Leaders // *Training.* — February 1993. — P. 62–63; E. Schein. *Process Consultation* Menlo Park. — CA : Addison-Wesley Publishing Co., 1988.
5. Benne K. D. and Sheats P. Functional Roles of Team Members // *Journal of Social Issues.* — Vol 4, No. 2. — Spring 1948. — P. 41–49.
6. Ancona D., Kochan T., Scully M. and Westney D. E. *Managing for the Future: Organizational Behavior & Process*, 2nd ed. — South-Western College Publishing, 1999, p. M-5, 9–10.
7. Adapted from the *Reading Book (Revised) of the NTL Institute for Applied Behavior Science.* — Washington, D.C. : The National Education Association, 1970, p. 22.
8. This exercise is based on *The Paper Tower Exercise: Experiencing Leadership and Group Dynamics* by Phillip L. Hunsaker and Johanna S. Hunsaker, unpublished man uscript. A brief description is included in "Exchange. // *The Organizational Behavior Teaching Journal.* 1979. — 4 (2). — P. 49. Reprinted by permission of the authors.
9. Adapted from Bowen D. D., Lewicki R. J., Hall D.T. and Hall F. S., eds. *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 4th ed. — New York : John Wiley & Sons, 1982, p. 14–16.

ГЛАВА

15 ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОИ НАВЫКИ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

На каждый из предложенных вопросов выберите наиболее подходящий для вас ответ; вспомните о том, как вы проводите совещания, а если подобный опыт у вас отсутствует, представьте себе, как бы вы их проводили. Не старайтесь отвечать так, как по вашему мнению *следовало бы* проводить совещания.

Что я предпринимаю для проведения совещаний?

	Обычно	Иногда	Редко
1. Заранее составляю повестку дня.	_____	_____	_____
2. Убеждаюсь, что главные участники совещания подготовились к нему.	_____	_____	_____
3. Прежде чем начать совещание, ожидаю всех опаздывающих.	_____	_____	_____
4. Убеждаюсь в том, что все участники совещания осведомлены о его главной цели/целях.	_____	_____	_____
5. Стараюсь свести расхождения во мнениях к минимуму.	_____	_____	_____
6. Каждого из участников совещания побуждаю к активной дискуссии.	_____	_____	_____
7. Слежу за ходом дискуссии; предотвращаю уход в сторону от основной темы.	_____	_____	_____
8. В том случае, если обсуждение запланированных вопросов не укладывается в заранее установленные сроки, продолжаю совещание.	_____	_____	_____

Оценка и интерпретация

За каждый ответ "обычно" на вопросы 1, 2, 4, 6 и 7 вы получаете по 3 балла, за каждый ответ "иногда" — по 2 балла, за ответ "редко" — по одному баллу за. Ответы на вопросы 3, 5 и 8 следует оценить, используя противоположную шкалу: "редко" — 3 балла, "иногда" — 2 балла, "часто" —1 балл.

Найдите сумму полученных баллов. Если она составляет 22 балла и выше, вы хорошо владеете навыками ведения совещаний. Сумма от 16 до 21 балла свидетельствует о том, что вам следует поработать над улучшением этих навыков. Если вы получили 16 баллов или меньше, перед вами открывается широкий фронт работы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Исследования показывают, что типичный менеджер до 25–30% своего рабочего времени проводит на совещаниях [2]. Чем выше поднимается менеджер по карьерной лестнице, тем больше совещаний ему приходится посещать. Главы корпораций и генеральные директора отдают запланированным совещаниям до 59% рабочего времени, а незапланированным — до 10% [3].

Не все долгие часы, проведенные на совещаниях, менеджер организации играет лидирующую роль. Иногда он всего лишь участник, и не от него зависит исход совещания. Тем не менее, подготовка к совещаниям и их правильная организация ложится именно на его плечи. Менеджеру определять круг присутствующих на совещании. Ему же определять повестку дня и следить за тем, чтобы участники совещания придерживались установленного регламента. Однако важнее всего то, что действия руководителя (или, напротив, отсутствие таковых) в значительной мере влияют на эффективность совещаний.

В этой главе рассматривается вопрос проведения групповых совещаний с тем, чтобы участники тренинга научились выполнять эту управленческую обязанность с максимальной эффективностью.

Значение групповых совещаний

Совещания — это именно тот аспект управленческой деятельности, которому чаще всего уделяется или слишком много, или слишком мало внимания. Было подсчитано, что в Соединенных Штатах Америки ежедневно проводится примерно 11 миллионов совещаний [4]. При условии правильной организации и проведения совещание является наиболее эффективным средством обмена мнениями [5]. Также это мощный метод принятия решений, внедрения организационных изменений и развития командного духа. Однако плохо организованное и проведенное совещание равноценно пустой трате времени и ресурсов, а также оказывает на участников деморализующее влияние. Когда непродуктивные совещания становятся системными, участники мечтают лишь о том, как бы поскорее сбежать, а не вынести что-то из совещания [6]. Предположим, что стоимость рабочего времени менеджера, включая заработную плату и премиальные, составляет около 100 долл. в час (что примерно соответствует реальному положению дел). В таком случае, если десять менеджеров собираются на бесполезное двухчасовое совещание, общая сумма потерь составляет

несколько тысяч долларов, не считая времени, которое могло быть потрачено на выполнение других рабочих задач.

Повсеместное внедрение телекоммуникационной техники, такой как устройства для проведения видео- и телеконференций, а также аудио- и компьютерной связи, позволяет снизить часть этих затрат, поскольку участники совещаний могут оставаться на своих рабочих местах. Однако телеконференции никогда не заменят традиционных совещаний, несмотря на то, что значительная доля групповой динамики, характерной для встреч лицом к лицу, возникает и на виртуальных совещаниях.

В ваших силах улучшить качество проводимых совещаний, внедрив ряд простых мер. Мы предоставим вам советы двух типов: касающиеся подготовки к совещаниям и собственно их проведения. Оба этих направления развития одинаково важны: самая тщательная подготовка окажется бесполезной, если вы не сможете эффективно руководить ходом совещания, и точно так же искуснейшее проведение совещания не покроет недостатки планирования.

Подготовка к совещанию

Возможно, самый лучший способ начать — это просто положить перед собой пустой лист бумаги и подумать о том, каким должно быть совещание. Следует записать все вопросы, подлежащие обсуждению, и указать, какие решения следует принять участникам встречи. Также важно отметить, каких изменений вы ожидаете достичь после совещания и какие необходимо осуществить изменения накануне его. Хотя обстоятельства каждого совещания уникальны, планирование обычно строится по следующим принципам.

Постановка целей. Большинство совещаний проводятся для обмена мнениями или решения проблем. Даже в тех случаях, когда цели совещания могут быть очевидными для вас, как организатора и руководителя, их следует четко сформулировать и предоставить всем участникам. Имейте в виду, что для подчиненных ваши цели могут оставаться непонятными и даже двусмысленными. Не забудьте заранее сообщить участникам дату и время проведения совещания, повестку дня и планируемый алгоритм принятия решений.

Совещание, посвященное обмену информацией, будет эффективным, если во время его происходит обмен сложной или противоречивой информацией, если эта информация имеет важные последствия для участников совещания, или если личная передача информации имеет символическую ценность. Во всех остальных случаях следует подумать над тем, чтобы ограничиться перепиской или телефонными звонками.

Совещания, посвященные решению проблем, позволяют объединить знания и умения нескольких людей. Идеи, которые рождаются в открытой дискуссии, обычно богаче и креативнее, чем идеи, к которым те же люди могут прийти по одиночке[1].

Выбор участников. На совещание следует пригласить сотрудников, которые примут в нем активное участие, а также тех, кого коснутся ожидаемые результаты

[1] *Интеллектуальный потенциал группы людей, который гораздо выше, нежели возможности каждого из индивидов, исследует Дж. Шуровьески в своей книге* Мудрость толпы *(выходит в ИД "Вильямс" в 2007 г.)*. — Примеч. ред.

встречи. Это в первую очередь те, у кого есть знания и навыки, имеющие отношение к проблематике совещания, а также кто несет ответственность за распределение организационных ресурсов (времени, бюджета, кадров, власти и влияния), необходимых для реализации ожидаемого решения.

Постарайтесь учесть возможные опасения и интересы менеджеров, а также их отношения между собой. Ваша цель — достичь приблизительного баланса власти и статуса в противоборствующих подгруппах (кроме тех случаев, когда у вас есть причины наделить какую-либо из групп большей силой).

Сделайте все от вас зависящее, чтобы численность участников совещания соответствовала его целям. Количество участников на встрече, главной целью которой является обмен информацией, может значительно варьироваться, но, как правило, чем их меньше — тем лучше. Хорошо, если на собрании, посвященном принятию решений, присутствуют пять человек с примерно равноценными знаниями и опытом. Процесс принятия решений — это не спортивное состязание, и зрители могут лишь помешать [7]. На совещании, посвященном решению проблем, не должно присутствовать более 12 человек. В противном случае встреча становится тягостной и выходит из-под контроля руководителя, а вероятность эффективного взаимодействия между участниками резко снижается [8].

Планирование повестки дня. Повестка дня, задающая участникам общее направление встречи, остается эффективным способом контроля над обсуждением даже на неофициальном, скажем, исследовательском совещании. В повестке дня следует указать цели совещания для участников и обрисовать пределы, в которых дискуссия может оставаться продуктивной. Более того, предоставляя участникам повестку дня заблаговременно, руководитель побуждает их подготовиться к совещанию.

Ниже перечислены основные принципы, которых следует придерживаться при составлении повестки дня.

- По возможности, располагайте темы повестки дня в таком порядке, чтобы они логично следовали друг за другом.
- Располагайте темы повестки дня от самых простых к самым сложным и противоречивым.
- В повестке дня не должно быть слишком много пунктов: придерживайтесь здравого смысла.
- Не вносите в повестку дня темы, которые лучше всего решить в малых группах или в беседах один на один.
- Отделяйте обмен информацией от решения проблем.
- Четко определите время начала и окончания совещания.
- В зависимости от продолжительности совещания, запланируйте несколько перерывов — так, чтобы они не прерывали важных обсуждений.

Не обязательно придерживаться четкой, подготовленной заранее повестки дня на каждом совещании. Зачастую вы просто не можете предугадать, куда зайдет обсуждение или насколько долго оно продлится. Однако, последовав нашим советам, вы сможете предсказать разногласия и подготовиться к ним, чтобы разрешить их наилучшим способом. Даже когда вы не готовите повестку дня в письменном виде

и не собираетесь представлять ее остальным участникам, не начинайте совещания, если у вас нет ясного представления, каким оно должно быть.

Выполнение домашнего задания. Главная цель подготовки к совещаниям — собрать и проанализировать всю релевантную информацию. Часть данных вы можете почерпнуть из письменных документов, но во многих случаях важная информация содержится только в головах ваших сотрудников. Чем более важна и противоречива тема совещания, тем более активным должно быть заблаговременное общение организатора с будущими участниками.

Благодаря этому предварительному общению вы сумеете предвидеть "тупиковые ситуации" совещания и расхождения во мнениях участников. В процессе такой подготовки постарайтесь получить как можно более полное представление о точке зрения каждого из них, а также об ожиданиях, которые они возлагают на планируемую встречу. Личные цели участников — так называемая скрытая повестка дня — могут оказать столь же значительное влияние на ход и результат встречи, как и явная, разработанная руководителем повестка дня. Поэтому, чем больше вы будете осведомлены об этих личных целях, тем более предсказуемым окажется для вас ход дискуссии и тем эффективнее вы сумеете на него влиять.

Осуществляя предварительную подготовку к совещанию, вы подаете своим подчиненным хороший пример. Если на подготовку к совещанию отводится достаточно времени, чтобы собрать релевантные данные, совещание пройдет быстрее. Немногие события в жизни организации могут вызвать столь же сильное разочарование, как совещание, в котором принимают участие совершенно неподготовленные и неосведомленные сотрудники.

Подготовка к совещанию должна также включать информирование вашего руководства — тех, кто не будет принимать участие в совещании, но несомненно заинтересуется его результатами.

Наконец, за день-два до совещания распространите среди участников повестку дня и другие важные материалы. Этим вы поставите их в известность о своих целях и ожиданиях, и они окажутся более подготовленными к обсуждению. Но соблюдайте умеренность — люди скорее прочтут краткие заметки, чем длинные и запутанные отчеты.

Определение даты, времени и места совещания. Время и место проведения совещания может оказать тонкое, но существенное влияние на эффективность обсуждения. Устанавливая рамки встречи, вы преподносите будущим участникам поразительно много сообщений: как о значимости встречи, так и о ее стиле (официальный, неофициальный) и возможных результатах.

Какое время рабочего дня больше всего подойдет для проведения конкретного совещания? Зачастую рабочий процесс в организации не оставляет руководителю широких возможностей выбора. Например, вы не сможете организовать общее собрание всех банковских кассиров на протяжении рабочего дня или всех приемщиков сразу после получения большого объема почтовой корреспонденции.

Тем не менее иногда выбор остается за организатором совещания. Что следует учесть?

В начале рабочего дня участники будут отдохнувшими и не озабоченными другими рабочими проблемами. С другой стороны, в послеполуденное время совещания проходят более спокойно, поскольку, когда рабочий день подходит к концу, над

участниками не висит дамоклов меч других забот. Планируя время начала совещания, важно задать себе простой вопрос: чем предстоит заняться его участникам по окончании встречи? Будут ли они страстно желать окончания совещания, чтобы приступить к своим рабочим обязанностям или решению других проблем? Или, напротив, постараются затянуть обсуждение? Какая стратегия в большей степени отвечает вашему видению планируемой встречи? Не существует времени суток, идеального для проведения совещаний, поэтому следует тщательно взвесить, какое время более всего целесообразно в вашем случае.

Планируя совещание, следует также учесть два дополнительных фактора. Во-первых, убедитесь в наличии запаса времени: редко когда удается избежать неожиданных нарушений хода совещания. Во-вторых, согласуйте время начала совещания с его предполагаемой или желательной продолжительностью. Скажем, если совещание продлится всего один час, неплохо начать его в 11:00.

Старайтесь не планировать совещаний, превышающих по продолжительности полтора часа — в противном случаем вам не удастся поддерживать заинтересованность людей в теме совещания. В случаях, когда предмет совещания крайне сложен или обойтись без продолжительного обсуждения невозможно по иным причинам, следует предусмотреть небольшие перерывы, чтобы можно было выпить кофе и размяться, — как минимум, каждые полтора часа.

Следующий ключевой вопрос — место проведения совещания. Обстановка, в которой происходит обсуждение, оказывает заметное влияние на содержание и тон дискуссии. Подумайте хотя бы о разнице в двух случаях: когда вы вызываете троих подчиненных в свой кабинет и когда вы приглашаете их на деловой обед в ресторан. Из этого простого примера видно, что, оговаривая место проведения встречи, вы косвенно сообщаете участникам о степени ее официальности и запланированном формате обсуждения. Аналогично: когда у вас намечается совещание с коллегами, организация его на нейтральной территории, скажем, в конференц-зале способствует созданию атмосферы, отличной от встречи в кабинете одного из участников. В каждом из этих случаев нет правильных и ошибочных вариантов — место проведения совещания следует выбирать исходя из его целей.

Нельзя забывать и об остановке внутри помещения. Так, если при совещании в вашем кабинете вы станете так, что аудиторию и вас разделяет письменный стол, тем самым вы сыграете в значительной степени авторитарную роль. Сидя на стуле в кругу участников, вы поставите себя на одну с ними доску. Если встреча проходит в конференц-зале, вы можете занять место во главе стола (демонстрируя свое превосходство) или сесть в кругу остальных участников.

Позаботьтесь и о подготовке необходимого во время совещания оборудования, такого, как диапроектор, подставки, доска. Эти простые приспособления облегчат обмен информацией и принятие решений.

Проведение совещания

Добросовестно выполнив подготовительные мероприятия — вашу домашнюю работу, к началу совещания вы будете иметь четкое представление о том, чего хотите достичь на момент его окончания. Помните, что вы организовали совещание потому, что намерены добиться чего-то от участников — то ли информации, имеющей отношение

к актуальной проблеме, то ли помощи в принятии или утверждении решения. Теперь успех в достижении данных целей не предопределен вашими знаниями, умениями и навыками, но зависит от того, насколько вы наряду с другими участниками совещания будете открыты опыту и сможете усвоить новую информацию. Следовательно, первое, о чем следует позаботиться после открытия совещания, — создание здоровой атмосферы, способствующей открытому обмену мнениями, продуктивной конфронтации и, как следствие, формулированию совместного вердикта и решению текущей проблемы.

Ниже приводятся советы и разъясняются конкретные техники, которые помогут вам достичь указанных целей.

Начало совещания. Если вы хорошо подготовлены к совещанию, никто не осведомлен о нем лучше вас. Следовательно, для начала совещания необходимо представить участникам повестку дня и свои цели. Это начальное обсуждение дает участникам возможность задать вопросы, внести предложения и высказать мнения относительно того, почему они присутствуют на этом совещании. Начиная совещание с оглашения повестки дня, вы акцентируете внимание присутствующих на ее важности и задаете направление дискуссии, ориентированное на решение конкретных задач.

Избегайте искушения просто перечислить пункты повестки дня, ведь другие участники могут внести полезные дополнения или уточнения, а также предложить иной, более актуальный взгляд на заявленные вами проблемы. Некоторые из ваших планов присутствующие могут встретить в штыки, но вы рискуете об этом не узнать, если не заявите, что повестка дня подлежит уточнениям. Чем больше участники совещания обсуждают цели и задачи встречи, тем больше они будут вовлечены в наполнение ее конкретным содержанием.

Итак, начальное обсуждение позволяет сплотить участников совещания, очертить релевантные вопросы и исключить из повестки дня пункты, не имеющие отношения к делу.

Побуждение участников к решению проблем. Как формальный лидер совещания вы можете применить широкий спектр техник, чтобы поддерживать группу участников в "рабочем режиме". Ваша формальная власть позволяет оказывать значительное влияние на действия участников. Зачастую всего лишь одного взгляда, простого замечания или даже приподнятой брови достаточно для того, чтобы осудить или похвалить поведение кого-либо из участников.

Возможно, ваше главное оружие — это ваш собственный стиль участия в дискуссии; если вы взвешенно подходите к предоставляемой информации, опираетесь на подтвержденные факты, приемлете конструктивную критику и не допускаете перехода на личности, остальные участники совещания в большинстве случаев последуют вашему примеру. По ходу дискуссии старайтесь обсуждать разные точки зрения примерно в равном соотношении. Не позволяйте доминировать нескольким участникам, в то время как другие будут отмалчиваться. Заметив такой перекос в обсуждении, открыто поинтересуйтесь мнением самых пассивных участников, попросите их высказать свои идеи. Забудьте поговорку "Молчание — знак согласия"; гораздо чаще нежелание раскрывать рот сигнализирует о более или менее выраженном несогласии с доминирующей на совещании точкой зрения. Эффективные совещания, главной целью которых является принятие решений, обычно разворачиваются в несколько

этапов. Вначале группа исследует предложенную в качестве повестки дня проблему. На данном этапе вам следует поощрять обмен информацией, обсуждение данных, безоценочный взгляд на "симптомы" проблемы и поиск всех возможных причин. Когда понимание достигнуто, внимание участников смещается на поиск решений. И вновь, вам следует пресекать любые оценивающие замечания до тех пор, пока не будут исследованы все возможные альтернативы. После этого можно позволить, чтобы дискуссия протекала в оценивающем ключе.

Научившись чувствовать эти фазы процесса решения проблем (описание симптомов проблемы, поиск возможных вариантов решений, их оценка, выбор наилучшего из возможных решения), вы сможете варьировать стиль своего лидерства в соответствии с особенностями каждой конкретной группы. Но в любой момент совещания поддерживайте дискуссию в заданных рамках, не позволяйте участникам переходить на личности и решительно пресекайте отступления от темы, вне зависимости от того, насколько они важны сами по себе. Сообщите участникам о своих приоритетах и контролируйте обсуждение в соответствии с ними. Наконец, поддерживайте дружественную атмосферу, в которой любые мнения (включая ваше собственное) могут подвергаться открытому обсуждению и проверке.

Поддержание дискуссии в заданных рамках. Когда один или несколько участников ставят под сомнение тему совещания, вам потребуется приложить много усилий, чтобы поддерживать дискуссию в заданных рамках. Противоречия и сомнения всегда сопряжены с дискомфортом, и участники совещаний нередко избегают обсуждения сложных вопросов, обращаясь к менее значимым и менее соответствующим теме совещания. Если дискуссия уходит очень далеко от основной темы, вам предоставляется возможность испытать свои навыки лидерства и вернуть ее в нужное русло.

Однако осуществлять подобные вмешательства необходимо исключительно с позиций здравого смысла. Если участники дискуссии испытывают злость или разочарование, отклонение от основной темы и обращение к более "безопасной" поможет им успокоиться и снова настроится на конструктивный разговор. В целом наибольшую пользу такие отступления приносят, когда они следуют за ярким противостоянием участников, а не предшествуют ему. Если вы полагаете, что группа достигла согласия по ключевым вопросам повестки дня (даже не высказанного напрямую), можете позволить дискуссии время от времени уходить в сторону. С другой стороны, если посредством ухода от темы участники совещания избегают необходимой конфронтации, вам следует вмешаться и вернуть обсуждение в нужное русло.

Выполнить данную рекомендацию (по поддержанию дискуссии в заданном ключе) будет легче, если вы начнете совещание с открытого обсуждения повестки дня. Иногда достаточно простого напоминания или красноречивого взгляда на часы. Другая полезная техника — периодическое подведение итогов, сопровождаемое просьбой к участникам подтвердить или опровергнуть ваши выводы.

Когда обсуждение угасает или упорно уходит в сторону, возможно, необходимо сделать перерыв. Даже двухминутная разминка может вернуть участникам совещания интерес к пунктам повестки дня. Полезен перерыв и тем, что он прерывает затянувшиеся обсуждения и позволяет начать новые.

Старайтесь поддерживать ход дискуссии так, как это было запланировано, чтобы уложиться в отведенное для совещания время. Без часов вам не обойтись — очень

немногие опытные менеджеры могут позволить себе эту роскошь. Если вы четко определили время окончания совещания и поставили об этом в известность всех участников, вероятность того, что обсуждение уйдет в сторону, значительно снижается.

Контроль обсуждения. Насколько жестким должен быть ваш контроль над дискуссией? Ответ на этот вопрос не может быть однозначным, поскольку зависит от конкретных обстоятельств. Уровень официальности должен соответствовать вашим целям, теме совещания, фазе процесса принятия решений, а также характеру ваших отношений с участниками совещания (официальные или неофициальные). Более серьезный контроль необходим в следующих случаях:

- совещание в большей степени посвящено обмену информацией;
- темы повестки дня могут вызвать у участников яркие, потенциально деструктивные чувства;
- участники дискуссии подошли к необходимости принятия решения;
- время, отведенное для обсуждения, ограничено.

Для усиления контроля над ходом дискуссии можно применить различные техники. Например, когда вы не позволяете участникам высказываться без вашего разрешения, комментируете каждое высказывание или подводите его итог, вы не оставляете участникам совещания шансов вступить в открытое противостояние. Если вы используете демонстрационные материалы и/или доску, чтобы подытоживать высказываемые мнения, вы также делаете совещание более официальным, а следовательно, снижаете возможность прямого обмена информацией и взглядами на проблему. В некоторых обстоятельствах вы даже можете привнести в совещание формальные процедуры: мониторы, четко фиксированное время выступлений, ведение протокола и т.д. Такие меры могут оказаться уместными, например, на совещаниях советов директоров, переговорах на высоком уровне или устанавливающих собраниях, в которых принимают участие менеджеры разных отделов организации.

Многие из этих техник совершенно не подходят для небольших рабочих совещаний и, по правде говоря, применяются крайне редко. Хотя эти техники позволяют усилить контроль за ходом совещания, они не гарантируют отсутствия у участников ярких чувств и эмоций, которые, если они будут выражены открыто, со временем усиливаются.

В любых обстоятельствах полезно контролировать совещание так, чтобы минимизировать возможность конфликтов. Однако одним из последствий директивного стиля управления совещанием может оказаться усиление напряжения и даже возникновение враждебности между участниками, что ведет к появлению более серьезных проблем. С другой стороны, если дискуссия сама по себе стала очень напряженной — до такой степени, что участники уже не в силах найти рациональный выход из нее, применение некоторых из перечисленных в этом разделе директивных техник может оказаться как нельзя кстати.

Принятие решения. Многие руководители приобретают привычки, связанные с принятием решением, и совершенно не осознают их последствия. Два основных подхода к принятию группового решения — это голосование и достижение консенсуса. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и недостатки.

К голосованию часто прибегают в случаях, когда без решения не обойтись, а группа зашла в тупик. Главное достоинство голосования — гарантия готового решения. Однако людям приходится в открытую признавать свою позицию — это не всем дается легко. Кроме того, при принятии решения с помощью голосования неизбежно есть "выигравшие", или большинство, и "проигравшие", образующие меньшинство. Проигравшие нередко стараются восстановить свои позиции в ходе следующего голосования, выигрывая сражение, но проигрывая войну.

Достижение группового консенсуса считается более эффективным способом принятия решений. Осуществление его требует гораздо больших затрат времени и усилий. Стремление к достижению истинного консенсуса непременно включает в себя выслушивание участниками совещания всех мнений, но сформированное в итоге решение обычно очень эффективно, что особенно важно тогда, когда члены группы несут ответственность за последствия принятых решений. Даже в тех случаях, когда с групповым решением согласны не все участники обсуждения, они скорее согласятся поддержать его (и не саботировать), когда знают, что их мнения выслушали и приняли во внимание.

Окончание совещания. Самое важное, что необходимо сделать в конце совещания, — это очертить планы на ближайшее будущее. Если итогом совещания стало принятие решения, убедитесь, что вы назначили ответственных за его внедрение и установили сроки.

Если участникам предстоит встретиться снова, необходимо оговорить время и место проведения следующего совещания. Пусть участники совещания сделают отметки в своих ежедневниках — так вы сэкономите массу времени на телефонных звонках.

В зависимости от темы дискуссии и особенностей принятых решений, вам или кому-то другому следует подвести итог совещания, перечислить принятые решения и обязательства, возложенные на отдельных участников, а также оформить их в письменном виде. Такие записи послужат не просто протоколом совещания, но и руководством к действию для каждого из участников.

По возможности последние пять минут совещания (или около того) уделите обмену мнениями о том, насколько успешным оказалось совещание. Хотя большинство менеджеров неохотно высказывают критику в свой адрес, такая практика благотворно влияет на процесс принятия решений в группе. Поделиться своими впечатлениями от совещания лучше сразу после его завершения. Вы же постоянно оцениваете эффективность других менеджерских техник; почему бы не применить те же самые критерии к совещаниям?

Выводы относительно ключевых навыков проведения совещаний

Знания, касающиеся проведения групповых совещаний, можно представить как определенные типы поведения, которые следует освоить каждому менеджеру. Двенадцать наиболее важных перечислены ниже.

1. **Подготовка повестки дня.** Определите цели совещания и решения, которые необходимо принять. Исходя из задач совещания, выберите сотрудников, участие которых в совещании наиболее целесообразно. Составьте повестку дня.

2. **Заблаговременное (до совещания) уведомление участников о повестке дня.** Чтобы удостовериться в том, что определенные вами участники явятся на совещание, а также проведут подготовительную работу, заблаговременно сообщите им о запланированном мероприятии и предоставьте повестку дня. Что означает "заблаговременно"? Однозначного ответа нет; это зависит от масштабов предполагаемых подготовительных работ, важности совещания и того, является ли оно единичным (созываемым из-за внезапно возникшей проблемы; в этом случае его придется повторить лишь в аналогичных обстоятельствах) или регулярным (скажем, проводится каждый понедельник в 8:30).
3. **Предварительные консультации с участниками.** Не следует ожидать от неподготовленных участников полноценного участия в совещании; поэтому ответственность за их подготовку возлагается на организатора и руководителя совещания. Какие им необходимо предоставить сведения? Имеют ли они доступ к соответствующим ресурсам? Если нет, как вы можете им помочь?
4. **Открытое обсуждение и уточнение повестки дня (в начале совещания).** Первое, что вам следует сделать после открытия совещания, — предоставить участникам повестку дня и позволить ее уточнить и доработать. Проясните вопросы, входящие в повестку дня. Ваша цель — добиться от участников принятия повестки дня.
5. **Установление временны*х* рамок совещания и сообщение их участникам.** Совещание следует вовремя начинать и заканчивать [9]. Ответственность за соблюдение временны*х* рамок также возлагается на вас.
6. **Поддержание дискуссии в нужном ключе.** Председатель совещания задает направление всей дискуссии; он следит за тем, чтобы обсуждение было по существу и не нарушалось внезапными вмешательствами, не имеющими отношения к теме высказывания [10]. Заметив, что участники совещания отклоняются от темы, председатель возвращает обсуждение в нужное русло. Аналогично: не следует позволять одному или нескольким участникам монополизировать дискуссию или оказывать на других людей давление. Подходящие превентивные меры варьируются от пристального взгляда, приподнятой брови или других невербальных жестов или мимики до директивных указания, таких, как активное вмешательство в ход дискуссии или запрет на высказывания кому-то из участников.
7. **Побуждение всех присутствующих на совещании к активному участию.** Чтобы повысить эффективность совещания, направленного на решение проблем, необходимо побуждать к активному обсуждению каждого из участников. Сдержанных и замкнутых следует вызывать на разговор и добиваться того, чтобы услышать их мнения.
8. **Установление необходимого и достаточного уровня контроля над обсуждением.** Стиль лидерства может варьироваться от авторитарного и доминирующего до попустительского. Эффективный руководитель искусно балансирует в этих широких пределах: по необходимости оказывает давление или остается пассивным.
9. **Поддержка расхождения во взглядах.** Вам следует поддерживать все точки зрения, критическое мышление и конструктивное противостояние между участниками. Ваша цель — стимулировать их творческий подход и учитывать желание членов группы как можно скорее достигнуть консенсуса.

10. **Пресечение переходов на личности.** Эффективное совещание характеризуется критикой идей, а не взаимными нападками участников. Во время проведения совещания следует решительно пресекать переход на личности и любые формы словесных оскорблений.
11. **Демонстрация навыков эффективного слушания.** Модель освоения навыков эффективного слушания представлена в главе 5. Эффективное слушание снижает риск возникновения непонимания, улучшает ход дискуссии и качество критического оценивания идей. Даже если остальные участники совещания не владеют указанными навыками, вам, как председателю, не следует пренебрегать ими.
12. **Правильное завершение совещания.** По завершении совещания следует подвести итоги и перечислить достижения группы. Также целесообразно наметить план действий для участников и распределить между ними ответственность (особенно если на совещании были приняты решения) [11].

ТЕСТ

Прочтите десять утверждений и определите, истинны они или ложны. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Совещания всегда приносят больше пользы, чем вреда.

Да **Нет** 2. Цель большинства совещаний — обмен информацией или решение организационных проблем.

Да **Нет** 3. Совещания с большим числом участников всегда эффективнее малочисленных совещаний.

Да **Нет** 4. Темы повестки дня следует располагать от самых сложных к самым простым.

Да **Нет** 5. В целом совещания не должны продолжаться дольше полутора часов.

Да **Нет** 6. Самый лучший способ начать совещание — обсудить повестку дня.

Да **Нет** 7. Чтобы совещание было эффективным, председатель не должен придерживаться авторитарного стиля проведения дискуссии.

Да **Нет** 8. Из соображений гибкости следует дождаться всех опаздывающих на совещание, даже ценой значительной потери времени.

Да **Нет** 9. Эффективное совещание характеризуется отсутствием противоречий или минимальным их уровнем.

Да **Нет** 10. Достижение группового консенсуса считается более эффективным способом принятия решений, чем голосование.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Нет; 5. Да; 6. Да; 7. Нет; 8. Нет; 9. Нет; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая собственные навыки проведения совещаний, обратите внимание на перечисленные ниже типы поведения. Также используйте их в качестве критерия для оценки навыков проведения совещаний другими менеджерами.

Чтобы эффективно проводить совещания, вам необходимы:

- заблаговременная разработка повестки дня;
- предварительные консультации с участниками совещания, позволяющие убедиться в их достаточной подготовке;
- установление даты и времени начала и окончания совещания;
- поддержание обсуждения по существу;
- побуждение к участию в обсуждении всех присутствующих;
- поощрение разнообразных мнений и конструктивных противоречий;
- предотвращение перехода на личности;
- завершение совещания подведением его итогов, указанием достигнутого результата и распределением ответственности между участниками (в том, что касается реализации решений, принятых на совещании).

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Проведение совещания по вопросу модернизации

Действующие лица. Жан Форбс, Терри Джеймс, Ли Даррен, Блэр Рокич и Витни Мак-Фарлин.

Описание ситуации. Жан Форбс — управляющий фабрикой в компании по производству микрочипов. Он ответственен за все производственные операции на фабрике (одной из пяти, принадлежащих этой компании). Жан организовывает совещание, темой которого станет предстоящая модернизация фабрики, предполагаемая стоимость которой составит 3 млн. долл. План модернизации уже утвержден высшим руководством компании. Совещание назначено на сегодня, на 10:00. В совещании примут участие следующие сотрудники:

- Терри Джеймс, ответственный за выпуск продукции;
- Ли Даррен, ответственный за качество;
- Блэр Рокич, начальник смены;
- Витни Мак-Фарлин, ответственная за оборудование.

Повестка дня была разослана им пять дней назад.

Уведомление

Кому: Терри Джеймсу, Ли Даррену, Блэр Рокичу, Витни Мак-Фарлин.

От: Жан Форбс.

В следующий понедельник в 10:00 состоится совещание, посвященное утверждению принятой руководством компании программы модернизации фабрики. Совещание состоится в конференц-зале.

Повестка дня

1. Приказ руководства компании.
2. Временные рамки.
3. Реализация проекта: производственный персонал.
4. Реализация проекта: производственные операции.

Роль Жана Форбса. Вы председательствуете на совещании. С каждым из участников вы работаете уже много лет и знаете, насколько они не похожи друг на друга.

Высшее руководство компании выделяет 3 млн. долл. на модернизацию вверенной вам фабрики. Ей уже 10 лет, и по производительности она значительно уступает другим предприятиям компании и ее конкурентов. Программа модернизации рассчитана на три месяца, а начнется через месяц. В связи с этим процесс производства будет нарушен. Однако руководство требует, чтобы в процессе модернизации производительность фабрики понизилась не более чем на 30%.

Поскольку производство сокращается, часть персонала на три месяца придется отстранить от работы.

Цели совещания — информирование ключевых сотрудников о предстоящей модернизации, выявление потенциальных проблем, принятие по ним решений.

Ваша задача — уложиться с этими обсуждениями в отведенное для совещания время.

Роль Терри Джеймса. Вы ответственны за составление расписаний производственных операций. Программу модернизации вы считаете сплошной головной болью. Поскольку планом модернизации предусмотрено разделение некоторых производственных отделов, составить расписание производственных процессов будет очень сложно. По вашему мнению, сохранить в ходе модернизации производительность фабрики на уровне выше 40% от обычной совершенно нереально. Исходя из этого, лучше бы руководство компании вообще закрыло фабрику на время реконструкции — об этом вы и собираетесь заявить во всеуслышание на совещании.

Роль Ли Даррена. Вы ответственны за соответствие всех выпускаемых вашей фабрикой микрочипов стандартам качества. На ваш взгляд, существует несколько проблем. Например, качество выпускаемой продукции неизбежно пострадает в результате штатных изменений, снижения требований и адаптации к новому оборудованию. Однако, поскольку вы довольно замкнутый человек, не привыкший подвергать критике решения руководства компании, в совещании вы играете пассивную роль. Вы высказываетесь, только когда к вам обращаются.

Роль Блэр Рокич. Вы осуществляете надзор за тремя управляющими фабрикой. Вы слышали слухи о планируемой модернизации, но все еще думаете, что руководство компании должно построить новую фабрику, изначально рассчитанную на новое оборудование и условия производственного процесса, после чего закрыть старую. Вы даже слышать не хотите о программе модернизации, настолько бредовая это затея. Скорее, вы согласитесь обсудить, в своем уме ли начальство. Кроме того, вы в принципе ненавидите совещания, на которых присутствует Витни Мак-Фарлин: по вашему мнению, она совершенно безответственна. С ней вы всегда ведете себя агрессивно.

Роль Витни Мак-Фарлин. Вы ответственны за поддержание производственного оборудования. Вы считаете, что вместе с коллегами представляете команду, и очень цените сотрудничество. Вы очень не любите конфликты и разногласия, стараясь как можно скорее улаживать любые размолвки. Вам известно, что кое-кто из коллег называет вас "Витни за мир любой ценой". В связи с программой модернизации у вас возникает ряд сложностей, главная из которых — обучить персонал фабрики работе с новым оборудованием. Но вы считаете, что каждый должен делать все от него зависящее, чтобы модернизация прошла успешно.

Общее время. 40 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки проведения совещания Жаном Форбсом по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл) и укажите краткое обоснование своего выбора.

Заранее разрабатывает повестку дня предстоящего совещания. _____

Проводит предварительные консультации с участниками совещания. _____

Устанавливает временные рамки совещания. _____

Поддерживает дискуссию по существу. _____

Побуждает всех присутствующих к активному участию в совещании. _____

Стимулирует приток разнообразных идей, поддерживает продуктивную конфронтацию. _____

Не допускает переход на личности. _____

Правильно завершает совещание. _____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Сформируйте группы по шесть участников. Каждый участник называет три первые цифры номера своего паспорта. У кого трехзначное число больше, чем у остальных, играет роль председателя; например, в первом упражнении это Фран Мельтцер. Остальные студенты играют роль наблюдателей и заполняют бланк подведения итогов. При необходимости роль наблюдателей играют другие участники ролевой игры, которые оценивают навыки проведения совещания председательствующим.

Упражнение 1. Изменения в политике путешествий [12]

Указания. Распределите роли между участниками. Прочитайте описание ситуации и описание роли своего персонажа.

Действующие лица. Фран Мельтцер, руководитель дизайнерской инженерной группы. Ли Кларк, старший инженер-дизайнер, работает в компании 21 год и руководит двумя лаборантами. Крис Манос, старший инженер-дизайнер, работает в компании 16 лет и руководит одним лаборантом. Б. Дж. Пельтер, старший инженер-дизайнер, работает в компании 15 лет и руководит двумя лаборантами. Пэт Розен, инженер-дизайнер, работает в компании 8 лет и руководит одним лаборантом. Сэнди Солас, инженер-дизайнер, работает в компании 3 года и руководит одним лаборантом.

Описание ситуации. Группа из пяти инженеров-электронщиков разработала новый продукт для *Alta Electronics Company*, небольшой фирмы, занимающейся производством программного обеспечения. Инженеры работали над созданием данного продукта в индивидуальном порядке с помощью лаборантов и, при необходимости, составителей проектов. Все они гордятся своим детищем, обладающим как совершенными техническими характеристиками, так и высокой производительностью. Фран Мельтцер — руководитель группы — организовывает совещание с целью обсудить изменения в политике компании, касающейся путешествий.

В последние несколько лет компания испытывала определенные финансовые сложности. Дело не дошло до банкротства, но повышения заработной платы работникам были строго ограничены, а также не допускались любые изменения, посещение сотрудниками профессиональных конференций, подписка на журналы и подобные расходы. В целом эти ограничения были несущественны, в отличие от запрета на посещение профессиональных конференций. Вы и ваши сотрудники не имели возможности получать новый опыт и свежую информацию, быть в курсе последних достижений в своей отрасли и налаживать профессиональные контакты. Только что вы узнали, что дела компании понемногу пошли в гору.

Согласно политике компании, инженеры ответственны за вверяемые им проекты не только на стадии дизайнерских разработок, но и в процессе выпуска, вплоть до начала массового распространения. Во многих проектах решению проблем, касающихся выпуска продукции, уделяется минимум времени. Но иногда ими приходится заниматься подолгу — особенно в тех случаях, когда проект должен соответствовать очень высоким стандартам.

Роль Франа Мельтцера. Вы — руководитель дизайнерской инженерной группы, члены которой в индивидуальном порядке работают над дизайнерскими проектами. Из-за финансовых трудностей на протяжении нескольких лет компания не выделяла средств на посещение инженерами профессиональных конференций. От одного из руководителей вы услышали, что в следующем месяце руководство компании планирует отправить по одному инженеру от каждой группы на национальный симпозиум — важное мероприятие в вашей отрасли. Этот руководитель также сообщил вам мнение вице-президента по техническим вопросам: он полагает, что лучше оплатить посещение конференции инженерами, а не менеджерами, к которым принадлежите и вы сами.

Вы уверены, что все ваши инженеры изъявят желание посетить это интересное мероприятие, и знаете, что в распределении приглашений на конференцию не обойдется без задетых чувств и обид. Поэтому вы считаете, что не стоит принимать решение самостоятельно, а собираете для этого совещание. Вы предоставите подчиненным информацию о том, какие средства выделяются на посещение конференции, и попросите их выбрать будущих участников тем способом, который они посчитают оптимальным. Ваш руководитель отмечал, что средства из фонда могут быть потрачены исключительно на посещение конференции.

На совещании вы не будете явно показывать, кого считаете лучшими претендентами на посещение конференции.

Роль Сэнди Солас. Вы чувствуете себя последним человеком в этой группе. Большая часть вашего оборудования старая и часто выходит из строя. Но, по всей видимости, Франа не волнуют ваши неудобства. С тех пор как вы окончили колледж, вам ни разу не представилась возможность посетить профессиональную конференцию, поскольку в компании, на которую вы работаете, на обучение работников средства не выделяются. Вы уверены, что если бы вам посчастливилось посетить подобное мероприятие, вы бы обязательно завязали несколько деловых контактов, что благотворно повлияло бы на ваш профессиональный рост. Вы надеетесь, что улучшение финансового положения компании сыграет свою роль и вы начнете посещать профессиональные конференции.

Роль Криса Маноса. Вы уверены в том, что вам крайне необходимо посещать профессиональные конференции. Сложилось так, что, хоть и не по своей вине, вы не посещали профессиональные конференции несколько лет перед тем, как счета, из которых выделялись средства, были заморожены. Ваша дочь как раз вышла замуж, а ваша собственная жизнь не ладилась, и поэтому вы уклонялись от налаживания новых контактов, профессионального роста и даже от поддержания уже достигнутого уровня профессионализма. Сейчас вы остро ощущаете пагубные последствия этого простоя.

Роль Пэт Розен. В последнее время вам приходится выполнять множество длительных испытаний нового оборудования. Ваш лаборант не справлялся с этой работой, и вам пришлось ему помогать. Однако даже вдвоем эта работа заняла у вас много времени и еще, как минимум, столько же требовалось выполнить. Чтобы разобраться в проблемах, связанных с тестированием нового оборудования, вы надеетесь посетить профессиональную конференцию, которая проводится в следующем месяце. Вы на-

меревались серьезно поговорить об этом с Франом, хоть и знаете, что в последние годы компания не выделяет средств на подобные мероприятия. Другим вариантом решения проблемы может быть прием на работу еще одного лаборанта, однако вы сомневаетесь, есть ли такая возможность.

Роль Б. Дж. Пельтера. В настоящее время вы заняты тем, что осваиваете новые направления работы — не только в том, что касается личного развития или развития вашей компании, но и развития всей отрасли. Вы испытываете насущную необходимость в общении с другими инженерами, занимающимися подобной деятельностью. Вы желаете перенять их опыт и получить помощь в решении некоторых проблем. Вы знаете, что в следующем месяце состоится профессиональная конференция, где некоторые из интересующих вас специалистов выступят со своими докладами. К счастью, вы успешно устранили проблемы, связанные с выпуском новой продукции, и сейчас можете себе позволить участие в конференции.

Роль Ли Кларка. Если руководство компании выделит средства для посещения персоналом профессиональной конференции, то вы, безусловно, являетесь первым претендентом на это. У вас самый большой стаж работы в компании, и вы занимаете руководящую должность. Вы убеждены, что в бизнесе старшинство имеет вес. Кроме того, за годы работы в компании вы наладили множество контактов и с их помощью сумеете собрать информацию, полезную компании.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки проведения совещания Франом Мельтцером (5 — высший балл) и обоснуйте свой выбор.

Заранее разрабатывает повестку дня к предстоящему совещанию. _____

Проводит предварительные консультации с участниками совещания. _____

Устанавливает временные рамки совещания. _____

Поддерживает дискуссию по существу. _____

Побуждает к активному участию в совещании всех присутствующих. _____

Стимулирует приток разнообразных идей, поддерживает продуктивную конфронтацию. _____

Не допускает переход на личности. _____

Правильно завершает совещание. _____

Упражнение 2. История Джимми Линкольна [13]

Участники разделяются на группы по шесть человек, как и в упражнении 1, но в этот раз роль председателя отводится тому, чьи первые три цифры номера паспорта соответствуют наименьшему числу. Председательствующему отводится 25 минут на то, чтобы провести совещание с остальными пятью участниками.

Перед началом совещания все участники ролевой игры прочитывают описания ситуации и своих ролей. Каждый участник в индивидуальном порядке заполняет колонку личных предпочтений рабочего бланка, представленного ниже (с точки зрения персонажа, которого он представляет).

Действующие лица. Супервизор, бригадир, опытный менеджер, представитель профсоюза, сотрудник отдела кадров, сотрудник отдела компенсирующей программы[2].

Описание ситуации. У Джимми Линкольна темное прошлое. Третий ребенок в семье, проживающей в бедном районе и относящейся к национальным меньшинствам. Воспоминая о детстве, Джимми рассказывает, как его отец-алкоголик жестоко избивал всю семью. Мать была не намного лучше отца — раздражительная, вечно несчастная, она всегда предсказывала, что Джимми "пойдет по плохому пути". Но, когда ей позволяло здоровье, мать работала, чтобы прокормить и одеть семью. Нередко она называла себя никудышной матерью. Джимми проучился в школе всего лишь семь лет. Он считался трудным ребенком, а затем — подростком. Его корили за плохое поведение, прогулы и драки с одноклассниками. Несколько раз его арестовывала полиция и допрашивала по обвинению в мелких и крупных кражах; он стоял на учете как малолетний преступник. Лишь один полицейский, работающий с молодыми правонарушителями, заметил в Джимми хорошие черты. Этот человек, мистер О'Брайан, взял на себя ответственность заменить Джимми отца. Он подолгу беседовал с парнем, пробиваясь сквозь, казалось бы, непроницаемую броню защитных реакций. Для Джимми этот человек оказался первым, кто проявил по отношению к нему заботу и участие. Благодаря усилиям О'Брайана Джимми вернулся в школу, закончил ее и получил аттестат зрелости. Вскоре названный отец помог парню устроиться на его первую работу.

Сейчас, в свои 22 года, Джимми занимает должность кладовщика в фармацевтической лаборатории *Costello Pharmaceutical Laboratory*. В целом его работой довольны, но он допускает и вопиющие нарушения. Так, однажды он отказался последовать указанию своего непосредственного начальника, хотя дело было совершенно пустяковое. В другой раз коллега на основании косвенных "улик" обвинил Джимми в порче дорогостоящего оборудования. Хоть выяснение всех обстоятельств продолжается по сей день, похоже, что порча была неумышленной. На счету Джимми утеря исключительно важной инструкции (хотя он клялся, что даже не видел ее). И в довершение его отрешенная манера поведения и саркастический тон высказываний вызывают раздражение сотрудников.

Также важно отметить жалобы на вечно неряшливый вид Джимми, который называют "не соответствующим политике компании". Поговаривают также о том, что он принимает наркотики.

---

[2] *Лицо, ответственное за разработку и реализацию программ, направленных на защиту прав дискриминируемых в прошлом групп.* — Примеч. ред.

Роль супервизора Джимми. Вы новичок в менеджменте и не совсем уверены, как выйти из такой ситуации. Вы считаете, что дать Джимми шанс было правильным шагом, но не уверены, оправдает ли он ожидания. В поисках решения вы организуете совещание и приглашаете на него всех, кого касается сложившаяся ситуация. Это бригадир (которому приходится отвечать за недобросовестность Джимми и его негативное воздействие на психологический климат в коллективе), опытный менеджер (имеющий репутацию справедливого руководителя), представитель профсоюза (который склонен усматривать в любом требовании к работникам ущемление их прав), сотрудник отдела кадров (озабоченный тем, чтобы соблюдалась политика компании) и сотрудник компенсирующей программы (он беспокоится, что менеджеры *Costello Pharmaceutical Laboratory* не вполне осознают тот вред, который наносят сотрудники, подобные Джимми).

Роль бригадира. Вы разочарованы последствиями недобросовестной работы Джимми и ухудшением морального климата в коллективе. Необходимо срочно принять меры, чтобы вернуть все на свои места.

Роль менеджера. Вы способны взглянуть на сложившуюся ситуацию с разных точек зрения. Но больше всего вас волнует, чтобы было принято по-настоящему справедливое решение.

Роль представителя профсоюза. Вы склонны усматривать в любом требовании к работникам ущемление их прав, и вас больше всего волнует, чтобы к Джимми не были применены несправедливые меры; возможно, он делает лучшее, на что способен.

Роль сотрудника отдела кадров. Незадолго до инцидента вам запретили увольнять кадры по незначительным причинам. Вас больше всего волнует не результат решения, а соблюдение политики компании.

Роль сотрудника компенсирующей программы. Вы беспокоитесь, что менеджеры *Costello Pharmaceutical Laboratory* не вполне осознают тот вред, который причиняют сотрудники, подобные Джимми, и собираетесь открыто заявить об этом.

Указания. Вначале участники в индивидуальном порядке заполняют колонку личных предпочтений рабочего бланка. Затем супервизор, выступая в роли председателя, проводит совещание. Цель дискуссии — достижение консенсуса, оценивание всех возможных вариантов выхода из сложившейся ситуации (они перечислены в рабочем бланке) и ранжирование альтернатив от наименее до наиболее целесообразной. Не следует проводить какие-либо математические вычисления, чтобы найти "средние" оценки (участники не сообщают напрямую друг другу о своих индивидуальных оценках разных вариантов).

Общее время. 45 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 25 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Участники оценивают навыки проведения совещания председателем и указывают краткое обоснование своего выбора.

Заранее разрабатывает повестку дня предстоящего совещания. _____

Проводит предварительные консультации с участниками совещания. _____

Устанавливает временные рамки совещания. _____

Поддерживает дискуссию по существу. _____

Побуждает к активному участию в совещании всех присутствующих. _____

Стимулирует приток разнообразных идей, поддерживает продуктивную конфронтацию. _____

Не допускает переход на личности. _____

Правильно завершает совещание. _____

РАБОЧИЙ БЛАНК

Указания. Вначале участники дискуссии прочитывают описание ситуации и в индивидуальном порядке определяют свои предпочтения (исходя из своих ролей), но не обмениваются мнениями. Затем в процессе совещания участники обсуждают возможные альтернативы и совместно ранжируют их от наименее до наиболее предпочтительной.

Индивидуальные предпочтения	Групповое решение	
_____	_____	1. Сделать Джимми устное предупреждение и указать, что в случае еще одного нарушения соответствующая запись будет внесена в его личное дело.
_____	_____	2. Воздержаться от каких-либо действий по отношению к Джимми, поскольку его вина не доказана. Дать ему шанс проявить себя с лучшей стороны.
_____	_____	3. Установить строжайший контроль над работой Джимми, в частности предоставить ему подробную должностную инструкцию. В случае малейших нарушений — немедленное наказание, например в виде штрафа.
_____	_____	4. Продемонстрировать по отношению к Джимми теплоту и заботу (не придавая значения его дурным манерам), чтобы он ощутил принятие окружающими.
_____	_____	5. Уволить Джимми. Не имеет смысла тратить время и силы на перевоспитание столь незначительного работника.
_____	_____	6. Относиться к Джимми как к остальным сотрудникам и назначить куратора, который поможет молодому человеку выработать здоровые привычки в работе.
_____	_____	7. Вызвать Джимми "на ковер" и открыто обсудить с ним сложившуюся ситуацию. Поинтересоваться его видением происходящего и тем, как, по его мнению, следует решать эту проблему.
_____	_____	8. Не принимать никаких мер, но внимательно следить за работой Джимми с тем, чтобы похвалить его за успехи (предоставив, таким образом, положительное подкрепление).

Упражнение 3. Враги совещаний

Указания. Участники разделяются на группы по шесть человек (можете сохранить те же группы, что и в предыдущем упражнении).

Задание. Вначале проведите мозговой штурм, в ходе которого определите типы поведения, препятствующие эффективным совещаниям. Далее дополните составленный список наиболее целесообразными реакциями руководителя совещания — "ответами" на деструктивные обстоятельства и действия участников. И наконец, каждая группа должна представить составленный список всей аудитории.

Общее время. 35 минут (мозговой штурм — 20 минут; отчет и обсуждение — 15 минут).

РЕЗЮМЕ

Поскольку для отработки навыков проведения совещания требуется время, возможно, студентам не удается отработать все типы навыков, о которых шла речь в этой главе. На основе полученных знаний, участия в упражнениях (в качестве действующих лиц и наблюдателей) попытайтесь оценить себя по каждому из навыков. Затем определите, в каких ключевых поведенческих навыках проведения совещаний вам необходимы улучшения.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я заблаговременно разрабатываю повестку дня и предоставляю ее будущим участникам совещания. _____

Я провожу предварительные консультации с участниками, чтобы убедиться в том, что они достаточно подготовлены к совещанию. _____

Я устанавливаю четкие временны*е* рамки совещания. _____

Я поддерживаю дискуссию по существу. _____

Я побуждаю к активному участию в обсуждении всех участников совещания. _____

Я стимулирую приток новых разнообразных идей и мнений. _____

Я пресекаю переход на личности. _____

Я завершаю совещание подведением итогов: перечислением достигнутого и распределением ответственности за выполнение принятых решений. _____

Практические вопросы

1. Установлено, что от трети до полвины всего времени совещаний тратится впустую. Почему же, по вашему мнению, осведомленные, опытные и ориентированные на решение задач менеджеры попадают в эту ловушку?
2. "Совещания зачастую эффектны, но редко когда эффективны". Согласны ли вы с этим распространенным утверждением? Обсудите его в группе.
3. Один из способов предотвратить конфликты на совещаниях — не придавать им большого значения. Как бы вы предложили решать конфликты, которые могут возникнуть на совещании?
4. Исходя из своего опыта участия в официальных совещаниях, подумайте, часто ли их руководители реализовывали на практике принципы, изложенные в этой главе. Каковы были основные расхождения и их последствия?

Закрепляющие упражнения

1. Во время совещания — на работе, в школе или институте, в клубе досуга или профессиональном объединении — внимательно следите за действиями председателя. Определите, какие его поступки соответствуют принципам эффективного проведения совещаний, изложенным в этой главе, а какие — нет. Что вы можете ему посоветовать для достижения большей эффективности?

2. По собственной инициативе выступите в качестве председателя на неофициальном совещании, например в клубе досуга. Используйте шанс отработать навыки эффективного проведения совещаний. Приобретайте опыт при любой возможности.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с проведением совещаний, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. The material in this section was drawn from a variety of sources including Edward A. Michaels, Business Meetings // *Small Business Reports*. — February 1989. — P. 82–88: Andrew S. Grove. How (and Why) to Run a Meeting // *Fortune*. — July 11, 1983. P. 132–139; Daniel Stoffman, Waking Up to Great Meetings // *Canadian Business*. — November 1986. — P. 75–79; James P. Ware. "How to Run a Meeting. — Harvard Business School, 1977.
2. Michaels E. A. Business Meetings // *Small Business Reports*. — February 1989. — P. 82–88; Wakin E. Make Meetings Meaningful // *Todays Office*. — May 1991. — P. 68–69.
3. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1980.

4. Jay A. How to Run a Meeting // *Harvard Business Review*. – March-April 1976. – P. 46.
5. Kiechel W. III. How to Take Part in a Meeting // *Fortune*. – May 26. 1986. P. 177–180.
6. Michaels E. A. Business Meetings // *Small Business Reports*. – February 1989. – P. 82–88.
7. Filley A. C. Committee Management; Guidelines from Social Science Research // *California Management Review*. – Fall 1970. – P. 13–21.
8. Grove A. S. How (and Why) to Run a Meeting // *Fortune*. – July 11,1983. – P. 137.
9. Stoffman D. Waking Up to Great Meetings // *Canadian Business*. – November 1986. – P. 75–79.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Adapted from Roy J. Lewicki and Joseph A. Litterer. *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. – Homewood, IL : Richard D. Irwin. 1985, p. 423–425, 565, 568, 572, 606, 627.
13. Adapted from David A. Whetten and Kim S. Cameron. *Developing Management Skills: Applied Communication Skills*. – New York : HarperCollins College Publishers, 1993, p. 45–47, 111.

ГЛАВА

16 ОЦЕНКА НЕОДНОРОДНОСТИ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОЕ ОТНОШЕНИЕ К НЕОДНОРОДНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ниже перечислены определения, которыми можно охарактеризовать негативное и позитивное отношение к организационной неоднородности. Подчеркните те из них, которые описывают ваше собственное отношение.

Сострадание	Этичность	Злость	Непривлекательность
Возмущение	Мудрость	Ненадежность	Прогресс
Согласие	Бюрократия	Гордость	Обвинение
Стресс	Борьба	Кооперация	Счастье
Поддержка	Готовность выслушать	Вина	Соперничество, конкуренция
Несчастье	Страх	Конфликт, столкновение	Смущение
Исследование	Чувствительность	Фрустрация	Текучесть рабочей силы
Упрямство, неуступчивость	Благодарность	Оправдание	Гармония
Обязательство, ответственность	Формирование команды	Участие	Ценный вклад
Инновации	Высокая стоимость	Надежда	Понимание
Бесполезность			
Неприбыльность	Награда	Наказание	Бессмысленность
Привлекательность	Позитивность	Отстраненность	Патронирование
Восхищение	Давление	Достоинство	Энтузиазм
Беспорядок	Взаимодействие	Недружелюбие	Выгода
Сопротивление	Безнравственность	Регулирование	Польза
Бессонница	Неестественность	Целесообразность	Несогласие
Возможность	Улучшение, достижение	Обогащение Возможность	Восприимчивость Дружба

Оценка и интерпретация

Вы получаете по 1 баллу за каждое слово из следующего списка: сострадание, этичность, мудрость, прогресс, согласие, гордость, удовлетворение, сотрудничество, счастье, поддержка, готовность выслушать, исследование, чувствительность, благодарность, гармония, создание команды, участие, ценный вклад, инновация, надежда, понимание, награда, позитивность, целесообразность, энтузиазм, восхищение, взаимодействие, выгода, польза, улучшение, возможность, дружелюбие.

С вас снимается по 1 баллу за каждое слово из следующего списка: злость, непривлекательность, ненадежность, бюрократия, стресс, борьба, чувство вины, соперничество (конкуренция), несчастье, страх, конфликт (столкновение), неуверенность, бесполезность, давление, недружелюбие, патронирование, упрямство (неуступчивость), бессонница, тревога, несогласие, жертва.

Этот тест предназначен для оценки вашего отношения к женщинам, представителям разнообразных меньшинств и другим особым категориям сотрудников. Определения в нем можно распределить по пяти основным категориям, представляющим весь спектр отношения к различиям между людьми. Это эмоциональные реакции, умозаключения, поведенческие реакции, оценка личных и организационных последствий.

Найдите сумму набранных вами баллов. Она может варьироваться в диапазоне от −35 до 35:

- от −35 до −11 — вы негативно воспринимаете неоднородность;
- от −10 до 10 — ваше восприятие неоднородности реалистично;
- от 11 до 35 — вы приветствуете различия между людьми.

Исследователи провели этот тест с двумя группами менеджеров, двумя группами рабочих и группой студентов университета. Средние баллы оказались соответственно 8,1, 13,6, 8,7, 9,7 и 5,1. Из менеджеров никто не набрал ниже −10 баллов. Половина была оценена как приветствующие различия, вторая половина — как "реалисты". Результаты тестирования 116 рабочих оказались на удивление похожими: 46% "приветствующих различия" и 49% реалистов. Среди студентов (всего 110 человек) приветствующих различия оказалось меньше всего — лишь 35%.

Если ваш собственный результат свидетельствует о неприятии вами различий между людьми, вам непросто будет принять данный аспект рабочей обстановки. Мы настоятельно рекомендуем вам изучить литературу о различиях между людьми. Предлагаем следующие книги: Cox T. and S. Blake. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness // *Academy of Management Executives* 5. — August 1991. — P. 45–66; Fernandez J. P. and Barr M. *The Diversity Advantage*. — San Francisco : New Lexington Press, 1993; Thomas D. A. and Ely R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity // *Harvard Business Review*. — 1996. — Vol. 74, No. 5.— P. 79–90.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Разобраться в людях, которые похожи на вас, и управлять ими — задача отнюдь не из легких. Но она многократно усложняется, если подчиненные во многом отличаются от вас. Поскольку рабочая обстановка становится все более разнообразной и бизнес

в целом подвержен глобализации, современные менеджеры не могут быть полностью уверены в том, что их подчиненные руководствуются теми же мотивами, что и они сами, и зачастую не в силах предугадать их поведение или распознать эмоциональные переживания. Одним словом, чем более неоднородны кадры, тем сложнее ими управлять.

Исходя из этого, эффективный руководитель учитывает культурные различия сотрудников и правильно оценивает их влияние на ожидания подчиненных и организационное поведение.

Что такое неоднородность

Под термином "неоднородность" мы понимаем широкие рамки, в которых варьируются физические, психологические, социальные и культурные отличия между людьми. Разнообразие не тождественно равным правам при устройстве на работу и не является другим названием особо защищаемых групп, хотя оба упомянутых явления облегчают принятие лидером неоднородности.

Достижение неоднородности кадров означает принятие на работу и включение в рабочий процесс людей, обладающих самыми разными характеристиками (возраста, национальности, пола, расы) и принадлежащих к различным культурным группам. Нельзя забывать, что разнообразие не предполагает прием на работу исключительно представителей национальных и других меньшинств [2].

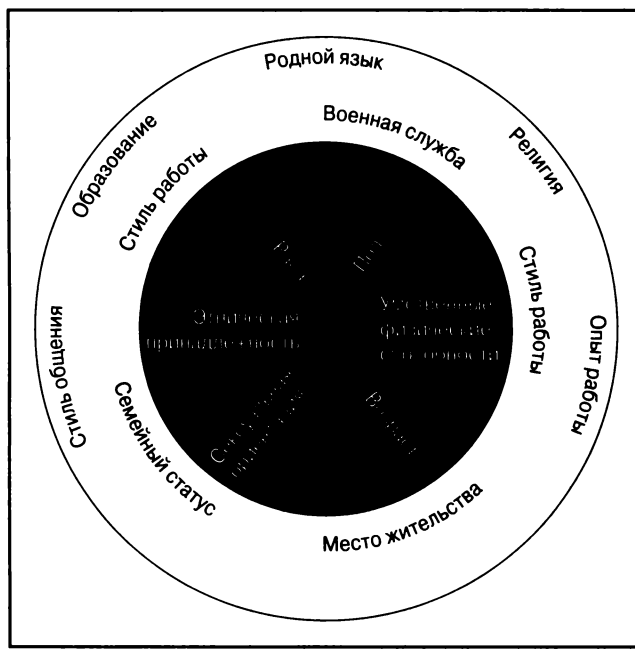


Рис. 16.1. Круг неоднородности

Источник. Loden M. *Implementing Diversity* – Homewood, IL : Irwin, 1996. Использовано с разрешения.

Шесть ключевых измерений неоднородности представлены на рис. 16.1 [3]. В человеческом сообществе неизбежны различия в поле, возрасте, национальности, умственных и физических способностях, а также сексуальной ориентации. Эти шесть измерений формируют образ "Я" и восприятие мира у каждого из нас.

Внешнее кольцо круга, приведенного на рис. 16.1, представляет вторичные измерения неоднородности, которые мы можем формировать и изменять по своей воле. Влияние этих вторичных параметров неоднородности не столь масштабное, как первичных, но в определенной степени они также определяют самоощущение и видение окружающего мира. Значение этих вторичных параметров — стиля деятельности и общения, уровня образованности и развития практических навыков — особенно велико в организации. Задача менеджера — распознать те достоинства, которые может привнести в рабочий процесс каждый сотрудник благодаря уникальному сочетанию присущих ему особенностей [4].

Неоднородность ценна отнюдь не сама по себе, а, скорее, разнообразием идей, которыми обогащает организацию. Например, маркетинговый план, разработанный неоднородной группой, наверняка окажется более успешным (в частности, рассчитанным на различные сегменты рынка), чем тот, который создавался относительно однородным коллективом.

Как упрочнять позиции неоднородности в организации

Чтобы избавиться от пагубного предубеждения в отношении неоднородности, руководитель организации может прибегнуть к двум подходам.

Первый заключается в предоставлении преимущественных прав. Берущий начало из свода гражданских прав 1960-х годов, он подразумевает прием на работу и продвижение по службе в первую очередь людей, которые относятся к дискриминируемым меньшинствам. Согласно этому подходу, в проактивной организации наиболее выгодные и ответственные должности занимают женщины и представители меньшинств, а остальные кадры вынуждены отказываться от своих предубеждений и стереотипов. Это позволяет исключить дискриминацию во всех ее проявлениях, и расширить карьерные возможности указанных категорий сотрудников [5].

Второй подход — это внедрение программ по управлению неоднородностью, которые по сути гораздо шире предоставления преимущественных прав. Имеется в виду не только наем на работу разнообразных категорий соискателей, но и создание в организации микроклимата, дружественного в отношении дискриминируемых обычно групп работников, в первую очередь представителей меньшинств. Образцом компании, в которой процветает неоднородность, называют *Microsoft*. Согласно девизу "в неоднородном мире большего успеха достигнет неоднородная компания", в *Microsoft* охотно нанимают представителей разнообразных меньшинств, в первую очередь — национальных, а также женщин. Компания славится своими щедрыми взносами в поддержку образовательных программ для меньшинств и малообеспеченных категорий населения, их профессионального обучения и продвижения в бизнесе. *Microsoft* оказывает поддержку 13 профессиональным объединениям, включая людей с ограниченными возможностями, женщин, представителей сексуальных и национальных меньшинств [6].

Налаживание плодотворного сотрудничества в неоднородном коллективе

Определенные действия в данном направлении следует предпринимать менеджерам всех уровней. Некоторые из возможностей перечислены ниже.

Принятие неоднородности. Успешная работа неоднородного коллектива начинается с принятия руководителем принципа культурного разнообразия. Не всем удается легко и просто принять факт значимости различий между людьми, но это необходимо сделать. Отслеживайте ваше отношение к особым категориям сотрудников в каждом высказывании и поступке. Менеджеры, действительно стремящиеся сделать коллектив неоднородным, должны формировать такую организационную культуру, чтобы представители всех групп и меньшинств имели равные с остальными кадрами возможности профессионального и карьерного роста и процветания [7].

Создание широких возможностей при приеме на работу. Нанимая на работу новых сотрудников, откройте двери вашей организации всем соискателям, независимо от их пола, национальности, сексуальной принадлежности. Не полагайтесь на рекомендации ваших старых сотрудников, поскольку такой подход ведет к формирования однородного коллектива [8].

Прозрачность при приеме на работу. Убедитесь, что процесс принятия вами решения о приеме на работу новых сотрудников не отягчен дискриминацией. Особое внимание уделите тому, чтобы испытательные тесты и вступительные собеседования касались исключительно профессиональных качеств соискателей [9].

Обучение и передача опыта. В случае приема на работу представителей дискриминируемых групп населения могут возникнуть сложности с передачей новичкам опыта от более опытных и осведомленных сотрудников. Наладить эту взаимосвязь можно путем создания групп поддержки, развития в организации программ менторства и наставничества [10].

Наставление кадров. Всех работников необходимо ориентировать на принятие и поддержку неоднородности в коллективе. С этой целью следует организовывать тренинги. Например, в компании *Digital Equipment Corporation* поддержка неоднородности осуществляется посредством таких мероприятий, как "Месяц истории чернокожих", "Неделя геев и лесбиянок", "Международный женский месяц" и др. Также в компании организуются ежемесячные дискуссионные группы, участники которых обсуждают стереотипы и пути улучшения отношений между всеми людьми, независимо от их различий [11].

Гибкость. Принятие неоднородности включает признание того факта, что различным группам населения свойственны разные потребности и ценности. Поэтому, удовлетворяя запросы кадров, руководителю следует проявлять гибкость. Примеры таковы: утверждение свободного или сжатого графика работы, разделенной ставки, разрешение на удаленную работу, предоставление льгот по уходу за детьми [12].

Создание и укрепление индивидуальной мотивации. Для успешной мотивации сотрудников руководителю следует учитывать их происхождение, культурную при-

надлежность и ценности. Одинокая мать двоих детей, работающая полный день, чтобы прокормить семью, руководствуется совсем другими мотивами, нежели молодой холостяк, занимающий в организации полставки, или престарелый сотрудник, зарабатывающий себе на пенсию. Представители коллективистских культур более восприимчивы к командной форме работы и групповой ее оценке, что совсем не свойственно выходцам из индивидуалистических культур [13].

Усиление и поддержка неоднородности в организации. Руководителю следует непрерывно культивировать поддержку и принятие неоднородности всеми сотрудниками. С этой целью неплохо создавать традиции и ритуалы, в которых различиям между людьми воздавалось бы должное. Прежде всего необходимо акцентировать внимание кадров на позитивных аспектах организационной неоднородности. Тем не менее руководитель должен быть готов к испытанию сложностями, связанными с неоднородностью. Это недоверие, нарушение взаимопонимания и взаимодействия, предубежденность и состояние стресса [14].

ТЕСТ

Прочтите 10 утверждений и определите, истинны они или ложны. Затем проверьте свои ответы по приведенному ниже ключу. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Если организация выполняет требования правительства относительно предоставления преимущественных прав людям, которые попадают в группу риска подвергнутся дискриминации, она делает все, что нужно для поддержания неоднородности.

Да **Нет** 2. Шесть ключевых измерений неоднородности — это пол, возраст, национальность, умственные/физические способности, раса и сексуальная ориентация.

Да **Нет** 3. В целом американские организации становятся все более однородными.

Да **Нет** 4. Сотрудники, у которых есть особенности и различия, должны не выставлять их напоказ, но стараться быть незаметными и приспособиться к доминирующей организационной культуре.

Да **Нет** 5. Продуктивность и лояльность работников возрастают, когда свойственные им различия не просто принимаются, но оцениваются по достоинству.

Да **Нет** 6. Неоднородность персонала усиливает гибкость организации.

Да **Нет** 7. Предоставление сотрудникам особых категорий преимущественных прав предотвращает формирование предубеждений среди кадрового состава.

Да **Нет** 8. Тренинги и образовательные программы, направленные на принятие неоднородности, следует посещать исключительно сотрудникам особых категорий.

Да **Нет** 9. Неоднородность предполагает развитие двустороннего понимания между сотрудниками.

Да **Нет** 10. В отношении представителей культурных меньшинств традиционные способы мотивирования могут оказаться малоэффективными.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Нет; 5. Да; 6. Да ; 7. Нет; 8. Нет; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая собственные навыки управления неоднородным коллективом, обратите внимание на перечисленные ниже типы поведения. Также используйте их в качестве критерия для оценки навыков работы с неоднородными кадрами ваших коллег.

Чтобы эффективно руководить неоднородным коллективом, менеджеру необходимы следующие навыки:

- принятие неоднородности;
- создание широких возможностей при приеме на работу;
- прозрачность приема на работу;
- обучение и передача опыта;
- наставление кадров;
- гибкость;
- создание и укрепление индивидуальной мотивации;
- усиление и поддержка организационной неоднородности;

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Проблема трудоустройства

Указания. Все участники знакомятся с описанием ситуации и общим описанием действующих лиц. Затем отбираются студенты на роль Сэма, Шарлоты, Гарри и Эдгара. Остальным студентам отводится роль наблюдателей.

Действующие лица. Сэм, опытный лаборант, работает в компании *Acme Medical Products* три года. Он один из немногочисленных сотрудников с афро-американским происхождением. Раньше он работал менеджером.

Эдгар, опытный лаборант, белокожий, работает в компании 10 лет. Он крайне честолюбив и стремится к карьерному повышению, в частности, надеется в скором времени получить должность менеджера.

Шарлота, вице-президент отдела, белокожая, прославившаяся своей лояльностью по отношению к женщинам и представителям меньшинств.

Гарри, начальник отдела, также белокожий, которому предстоит выбирать между Сэмом и Эдгаром.

Описание ситуации. Сэм был принят на работу в *Acme Medical Products* три года назад по распоряжению Шарлоты, считавшей, что коллектив компании недостаточно неоднороден. Действительно, несколько лет назад *Acme Medical Products* подверглась ряду санкций со стороны Министерства труда. В настоящее время в компании проводится реорганизация и открыта вакансия менеджера. Вопрос в том, кто займет эту должность. Шарлота и Гарри провели совещание, на котором обсудили возможных кандидатов. Наиболее подходящими были признаны Сэм и Эдгар. По окончании совещания Шарлота и Гарри провели краткие собеседования с обоими претендентами, обсудили результаты. Теперь им предстоит сделать окончательный выбор.

Роль наблюдателя. Готовясь к наблюдению за ролевой игрой и оценке поведения участников, изучите бланк подведения итогов. По ходу игры внимательно следите за высказываниями и поступками Шарлоты и Гарри. Постарайтесь определить, чем они руководствуются и какие делают предположения. Обратите внимание на вопросы, которые они задают соискателям, и ответы последних. При необходимости можете предложить участникам, представляющим Шарлоту и Гарри, обосновать свое решение в пользу одного из кандидатов дополнительными аргументами.

Роль Сэма. Вы перешли на работу в *Acme* (безусловно, более крупную, престижную и высокооплачиваемую компанию), будучи уверены в том, что на новом месте вам удастся достигнуть, как минимум, тех же карьерных высот, что вы занимали на предыдущей работе, а именно должности менеджера. При приеме на работу вы дали понять, что вам не чужды карьерные амбиции. Работодатели ничего не пообещали, но и не лишили вас этой надежды. И вот прошло три года. Вы надеялись, что к этому времени вы достигнете своей цели, и были уверены, что *Acme* — это не разновидность "клуба только для белых" (как ее иногда называют в сплетнях). Эта новая должность, которая открывается в связи с реорганизацией компании, создана словно специально для вас. Если и на этот раз вы останетесь в стороне, то будете считать свой переход в *Acme* большой ошибкой и, скорее всего, уволитесь, хотя вряд ли решитесь озвучить свою угрозу на сегодняшнем собеседовании.

Роль Шарлоты. Будучи представителем высшего руководства *Acme*, вы знаете всю подноготную этой компании. Например, исторически сложилось так, что у вас не принято делать упор при приеме на работу на представителей меньшинств. Однако ряд санкций со стороны Министерства труда несколько лет тому назад нагнал страха на высшие чины в компании, и вы надеялись, что если не в головах сотрудников, то

хотя бы внешне что-то изменится. Например, увеличение численности сотрудников, которые относятся к меньшинствам, и предоставление им лучших возможностей для продвижения по карьерной лестнице — отличительная черта вашего управления по целям. Итак, если Сэму и подобным будет воздаваться по заслугам, вашу работу также оценят. Но вы стремитесь далеко не только к личной выгоде, но к тому, чтобы рабочий коллектив *Acme* был действительно неоднородным. Это так естественно, ведь весь мир неоднороден и многонационален! Кроме того, вы уверены, что таким путем компания повысит уровень продаж. Наконец, вы считаете этот подход единственно правильным. Ваша учеба в колледже в 1960-х годах совпала со временем движения за гражданские права. Проникнувшись этой идеей еще в юные годы, вы считаете ее справедливой и готовы бороться за нее на нынешней работе. Сэм — опытный, уважаемый, ответственный работник. Лучшего кандидата из представителей меньшинств в компании не сыскать. Ранее вы всегда давали возможность Гарри, как начальнику отдела, самостоятельно принимать подобные решения. Однако в данном случае вы опасаетесь, что он может не увидеть широкой картины. В таком случае вы проявите настойчивость и самостоятельно примете решение о назначении Сэма на должность менеджера.

Роль Эдгара. Вы работаете в компании уже 10 лет. За эти годы вы не стали даже старшим лаборантом — по карьерной лестнице вы продвигаетесь очень медленно. Эта новая должность, которая открывается в связи с реорганизацией компании, создана словно специально для вас. Сэм, другой кандидат, безусловно, неплохой парень, но по сравнению с вами он желторотый птенец. За 10 лет в *Acme* вы многое повидали, включая нескольких суровых и капризных начальников. Однажды вы даже отказались от отпуска, чтобы завершить срочный проект. Вы посещали курсы повышения классификации. Вы хорошо ладите с остальными сотрудниками. В отделе (между прочим, печально прославившемся непрерывными распрями) на вас никто не держит зуб.

До вас доходили слухи, что политика компании изменяется в сторону большей толерантности по отношению к представителям меньшинств. Но вы очень рассчитываете на то, что руководство не станет решать исключительно расовую проблему. В противном случае вы уйдете из компании, не в силах вынести унижения. Вы способны упорно трудиться, играть по правилам, ладить с окружающими... но не можете же вы изменить цвет своей кожи! Если вас отвергнут из-за того, что вы белый, в этой компании вам больше нечего будет делать. Вы уйдете и уверены, что вскоре за вами последуют многие лаборанты. На сегодняшнем собеседовании вы намерены показать Шарлоте и Гарри все свои возможности и подчеркнуть, что вы очень рассчитываете на повышение, которое не только будет вполне заслуженным и справедливым, но и благотворно скажется на всем отделе.

Роль Гарри. Вы ощущаете себя меж двух огней. Конечно, вы не расист, но желаете сделать свой отдел лучшим в компании. Может, Сэм действительно настолько же квалифицированный лаборант, как и Эдгар, но он, в отличие от последнего, не заслужил повышения. Зная Шарлоту, вы понимаете, что она отдает предпочтение Сэму и, мало того, будет настаивать на своем решении. Но Шарлоте невдомек, насколько накалена обстановка в вашем отделе. В случае назначения менеджером Сэма

не миновать возмущения всего коллектива. Одним словом, Эдгар — очень опытный, уважаемый лаборант и самая подходящая кандидатура на эту должность.

Бланк подведение итогов. Используя бланк подведения итогов, оцените навыки, упоминавшиеся в этой главе и примененные Шарлотой и Гарри. Также отметьте краткие обоснования (ссылки на конкретные примеры), которые помогут вам предоставить исполнителям ролей обратную связь.

Подведение итогов. По окончании ролевой игры наблюдатели предоставляют участникам обратную связь. Затем группа обсуждает следующие вопросы.

1. Какова была мотивация каждого из действующих лиц (на основании его поведения)?
2. Каким образом мотивация каждого из участников проявлялась по ходу ролевой игры?
3. Что было упущено в обсуждениях?
4. Кого бы вы сами назначили на должность менеджера? Почему?
5. Какими могли быть последствия вашего решения? Как бы вы с ними справлялись?

Общее время. 45 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 15 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените применение Шарлотой и Гарри навыков, представленных в этой главе, по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл) и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Оценка действий Шарлоты	***Оценка***	***Обоснование***
Демонстрирует принятие (поддержку) неоднородности.	_____	_____
Демонстрирует гибкий подход к вопросам неоднородности.	_____	_____
Заботится об обучении и передаче опыта.	_____	_____
Усиливает ценность неоднородности среди сотрудников.	_____	_____
Наставляет сотрудников, внушая им ценность неоднородности.	_____	_____
Мотивирует сотрудников в соответствии с их индивидуальными потребностями.	_____	_____
Оценка действий Гарри		
Демонстрирует принятие (поддержку) неоднородности.	_____	_____
Демонстрирует гибкий подход к вопросам неоднородности.	_____	_____
Заботится об обучении и передаче опыта.	_____	_____
Усиливает ценность неоднородности среди сотрудников.	_____	_____
Наставляет сотрудников, внушая им ценность неоднородности.	_____	_____
Мотивирует сотрудников в соответствии с их индивидуальными потребностями.	_____	_____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Следующие три групповых упражнения предназначены для отработки навыков управления неоднородным коллективом. В первом упражнении раскрывается один из механизмов формирования предубеждений, второе направлено на совершенствование гибкости руководителя касательно потребностей служащих, а третье предоставляет возможность попрактиковаться в создании рабочей команды.

Упражнение 1. Выбор музыки [15]

Шаг 1. Представьте, что вы путешествуете по незнакомой местности в арендованном автомобиле. До места назначения вам предстоит часовая поездка по пустынной трассе и вы собираетесь послушать музыку.

На приборной доске арендованного автомобиля вы видите четыре кнопки, которыми можете переключать заранее запрограммированные каналы. На первой кнопке (А) вы видите надпись: "Народная музыка", на второй (Б) — рок, на третьей (В) — классическая музыка, на четвертой (Г) — джаз. Представьте, что вы можете нажать только одну кнопку. Какую радиостанцию вы предпочтете на время путешествия?

Шаг 2. Участникам следует разделиться на четыре группы, в зависимости от выбора музыкального канала. Каждая группа проводит обсуждение приведенных ниже вопросов, после чего выбирает представителя, который сообщит результаты обсуждения всей аудитории.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы относитесь к остальным (отвергнутым) трем типам музыки?
2. Какими словами мы можете охарактеризовать любителей этих трех типов музыки? Придумайте название каждой из этих групп людей.
3. Достаточно ли вы слушали музыкальные произведения остальных трех типов, чтобы сформировать твердое решение о том, каких людей она привлекает? Почему "да" или почему "нет"?

Шаг 3. Представители групп представляют всей аудитории найденные в ходе дискуссий ответы на перечисленные вопросы.

Шаг 4. Участники всех четырех групп и вместе обсуждают следующие вопросы.

1. Какова была цель упражнения?
2. Охарактеризуйте слова, которыми участники обсуждения награждали любителей трех отвергнутых ими типов музыки?
3. На чем были основаны ваши представления о людях, с которыми у вас расходятся музыкальные предпочтения?
4. Какими терминами мы обычно описываем такие обобщенные представления о различных группах людей?

5. Каковы бывают последствия таких опрометчивых суждений?
6. Какие вы можете провести параллели с восприятием других различий, будь то раса, пол, возраст, национальность, культурная принадлежность и т.д.

Общее время. 50 минут (подготовка — 5 минут; выполнение упражнения — 20 минут; обсуждение вопросов — 10 минут; подведение итогов — 15 минут).

Упражнение 2. Неоднородность в действии

Указания. Участники тренинга разделяются на группы по трое. Каждая группа обсуждает проблемы, с которыми может столкнуться каждый из служащих, портреты которых представлены ниже. Следует также продумать, каким способом должен действовать старший менеджер, чтобы разрешить потенциальные проблемы.

Служащие. Лестер, 69 лет, бухгалтер. Он работает в компании N более 35 лет, а последние 22 года занимает должность супервизора по ведению отчетности. Ему подчинены семь человек — четыре женщины и трое мужчин, возраст которых от 23 до 51 года.

Соня, 36 лет, вице-президент компании N по вопросам исследований и развития. Ей подчинены примерно 20 человек — инженеры и дизайнеры, но среди них только две женщины. Она работает в компании три месяца. Ее предшественница была ярой феминисткой.

Ахман, 42 года, иммигрировал из Ирана. Он исповедует ислам и плохо владеет английским языком. В своей стране он получил степень доктора технических наук, но у него нет лицензии, необходимой для устройства на работу в США. В настоящее время он работает клерком. Ахман холост и у него нет детей, но он заботится о родственниках, оставшихся в Иране. Значительную часть своей заработной платы он оправляет на родину.

Общее время. 15–20 минут.

Упражнение 3. Матрица неоднородности [16]

Указания. В этом упражнении принимают участие все студенты — участники тренинга.

Вам предстоит заполнить матрицу неоднородности. Ваша цель — зачеркнуть за 30 минут, отведенных на упражнение, максимальное число квадратов. Свободно передвигайтесь по комнате и пытайтесь отыскать людей, которые смогут ответить "да" на какой-то из ваших вопросов. Найдя такого, вычеркивайте соответствующий квадрат, отмечая на нем инициалы этого человека. По условиям упражнения, нельзя вписывать инициалы одного и того же человека более одного раза. Продолжайте поиски до тех пор, пока не заполните все квадраты или не закончится время, отведенное на выполнение упражнения.

Работали ли вы когда-нибудь с людьми старше вас на 20 лет или больше?	Работали ли вы в сельском хозяйстве?	Знаете ли вы хотя бы один иностранный язык?	Доводилось ли вам работать с человеком с ограниченными физическими возможностями?	Были ли среди ваших сотрудников люди, исповедующие не христианскую религию?

Была ли когда-либо вашим начальником женщина?	Являетесь ли вы представителем национальных меньшинств?	Есть ли у вас друг или член семьи, который получает социальную помощь?	Был ли когда-либо вашим начальником представитель национальных меньшинств?	Есть ли у вас друзья, принадлежащие к другой расе?
Есть ли у вас друг или знакомый нетрадиционной сексуальной ориентации?	Подвергались ли вы дискриминации по причине расовой или этнической принадлежности?	Доводилось ли вам жить в чужой стране?	Есть ли среди ваших знакомых или родственников люди, подвергавшиеся судебному преследованию или осужденные за правонарушения?	Вы росли в неполной семье?
Подвергались ли вы сексуальным домогательствам на работе?	Служил ли кто-либо из ваших родителей в армии?	Доводилось ли вам скрывать свое происхождение?	Вы вегетарианец?	Случалось ли вам посещать врача, раса или национальность которого отличались от вашей?
Есть ли среди ваших знакомых люди, страдающие неизлечимым заболеванием, таким, как рак или СПИД?	Доводилось ли вам поддерживать романтически отношения с человеком, гораздо менее образованным, чем вы сами?	Подвергались ли вы дискриминации по половому признаку?	Происходите ли вы из семьи иммигрантов?	Был ли когда-либо вашим начальником человек намного младше вас?

Вопросы для обсуждения

1. Что вы испытывали, задавая людям такие вопросы? Какой подход при этом использовали?
2. Были ли вопросы, отвечать на которые вам было труднее, чем на другие? Почему?
3. Выбирали ли вы тех, кому задавали определенные вопросы? Приведите примеры.
4. Задавали ли *вам* разные люди один и тот же вопрос? Если да, то что вы при этом испытывали? Почему все они выбирали именно вас?
5. Были ли вопросы, задавать которые вам было труднее, чем другие? Опасались ли вы обидеть человека, формулируя вопросы в первом лице, например "Вы, случайно, не гомосексуалист?"
6. Помогло ли вам это упражнение выявить собственные стереотипы и предубеждения?
7. Помогло ли вам это упражнение осознать роль стереотипов и предубеждений в целом?

Общее время. 60 минут (выполнение упражнения — 30 минут; обсуждение — 30 минут).

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме управления неоднородным коллективом и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько вы успешны в стратегиях, относящихся к умению формировать и поддерживать неоднородность в рабочих группах.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я принимаю (и поддерживаю) неоднородность в рабочем коллективе _____

Я создаю широкие возможности при приеме на работу _____

Я обеспечиваю прозрачность при наборе новых сотрудников _____

Я налаживаю процесс обучения и передачу опыта от опытных сотрудников новичкам _____

Я наставляю сотрудников и внушаю им ценность организационной неоднородности _____

При рассмотрении вопросов, касающихся неоднородности, я демонстрирую гибкость и творческий подход _____

Я мотивирую сотрудников в зависимости от их индивидуальных потребностей _____

Я усиливаю ценность неоднородности коллектива _____

Практические вопросы

1. Не характерна ли для вашей организации (учебного заведения или иного объединения, членом которого вы являетесь) дискриминация в отношении представителей каких-либо групп людей? Каков ваш первый, "внутренний" ответ на этот вопрос? Обоснуйте его.
2. Как можно разнообразить арсенал возможностей менеджера по внедрению в организации принципа неоднородности?
3. Может ли внедрение данного принципа обеспечить *б*ольшую креативность и более успешное решение проблем в организации?
4. Отмечали ли вы действия вашего руководства, направленные на внедрение принципа неоднородности (на работе или в учебном заведении)? Оказались ли они успешными? Почему "да" или почему "нет"?
5. Какие шаги следует предпринять, чтобы достичь наилучшего результата в данном вопросе? Как вы полагаете, намерено ли руководство вашей организации придерживаться этого подхода?

Закрепляющие упражнения

Предлагаем техники, направленные на проработку и закрепление навыков создания неоднородного коллектива и управления им, о которых говорилось в этой главе. Можете варьировать их в соответствии с приведенным ниже планом действий или отрабатывать по отдельности.

1. Проведите опрос ваших знакомых — представителей разнообразных меньшинств по вопросу: каким видам дискриминации и предубежденного отношения они подвергались в школе и на работе? Согласны ли вы с их оценками? Даже если вы считаете, что они ошибаются или преувеличивают проблему, постарайтесь представить себя в их "шкуре".
2. Вспомните все организации, в которых вам доводилось работать. В каких из них сотрудники — представители меньшинств — должны были приспосабливаться к доминирующей организационной культуре? В каких компаниях руководство проявляло лояльность по отношению к особым категориям сотрудников? Каковы были последствия? Что испытывали представители меньшинств при каждом из подходов?
3. Составьте список действий, которые вы можете предпринять, чтобы улучшить собственное восприятие вопросов неоднородности.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с управлением неоднородным коллективом, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

ЛИТЕРАТУРА

1. DeMeuse K. P. and Hostager T. J. Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report // *Human Resource Development Quarterly*. — Spring 2001. — P. 33–51.
2. Daft R. L. *Leadership: Theory and Practice*. — Fort Worth : Dryden Press, 1999, p. 302.
3. Loden M. *Implementing Diversity*. — Homewood, IL : Irwin, 1996, p. 14.

4. Milliken F. and Martins L. I. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups // *Academv of Management Review.* – 1996. – Vol. 21, No. 2. – P. 402–433.
5. Jackson S. and Associates. *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives.* – New York : Guildford Press, 1992.
6. Collingwood H. Who Handles a Diverse Work Force Best? // *Working Woman.* – February 1996), p. 23.
7. Solomon Charlene M. Communicating in a Global Environment // Workforce. – November 1999. – P. 50.
8. Johnson W. B. and Packer A. H. Workforce 2000: Work and Workers in the 21st Century (Indianapolis: Hudson Institute, 1987; Galen M. and Palmer A. T. White, Male and Worried // *Newsweek.* – January 31,1994. – P. 50–55.
9. Jackson S. and Associates. *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives.* – New York : Guildford Press, 1992.
10. McCune J. C. Diversity Training: A Competitive Weapon // *Management Review.* – June 1996. – P. 25–28.
11. Greenberg J. Managing Behavior in Organizations: Science in Service to Practice, 2nd ed. – Upper – Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1999, p. 98.
12. Harpaz I. The Importance of Work Goals: An International Perspective // *Journal of International Business Studies.* – First Quarter 1990. – P. 75–93.
13. Hofstede G. Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad? // *Organizational Dynamics.* – Summer 1980. – P. 55.
14. Cox T. and Blake S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness // *Academy of Management Executives 5.* – August 1991. – P. 45–66.
15. Adapted from D. Bowen et al. *Experiences in Management and Organizational Behavior, 4th ed.* – New York : Wiley, 1996, p. 329.
16. This exercise was adapted from J. William Pfeiffer and Leonard D. Goodstein (eds.). *The 1994 Annual: Developing Human Resources.* – San Diego : Pfeiffer & Company, 1994.

ГЛАВА 17

СОБЛЮДЕНИЕ ЭТИКИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. ОЦЕНКА МОЕЙ ЭТИЧНОСТИ [1]

Укажите степень вашего согласия с приведенными ниже утверждениями, отмечая баллы согласно следующей шкале:

1 = совершенно не согласен
2 = не согласен
3 = затрудняюсь ответить
4 = согласен
5 = совершенно согласен

___ 1. Единственная мораль бизнеса — это заработок.
___ 2. Успешному бизнесмену не пристало беспокоиться о своей нравственности.
___ 3. Все, что необходимо в бизнесе, — действовать в соответствии с законом.
___ 4. Этика в бизнесе — это преимущественно соотношение между ожиданиями и способами поведения людей.
___ 5. Решения, принимаемые в бизнесе, должны иметь реалистическое экономическое обоснование, а не основываться на нравственности и философии.
___ 6. "Бизнес-этика" важна исключительно в связях с общественностью.
___ 7. Конкуренция и прибыльность — важные ценности.
___ 8. Свободная экономика способна полнее удовлетворить нужды общества. Ограничение конкуренции может лишь навредить, поскольку нарушает основополагающие естественные законы развития общества.
___ 9. Когда я запрашиваю компенсацию согласно договору страхования автомобиля, я стараюсь выбить из страховой компании как можно больше вне зависимости от нанесенного ущерба.
___ 10. В супермаркете вполне допустимо изменить ценники на разных упаковках товара.
___ 11. Я, бывало, забирал домой канцелярские принадлежности из офиса; такая мелочь никому не навредит.
___ 12. Рабочие дни, пропущенные по причине болезни, я считаю заслуженным отпуском.
___ 13. Заработная плата сотрудников должна соответствовать законам спроса и предложения.
___ 14. В мире бизнеса свои законы.
___ 15. Хороший бизнесмен — это успешный бизнесмен.

Оценка и интерпретация

Не бывает решений, совершенно нейтральных в смысле нравственности. Любое из них непременно включает этический аспект. В перечисленных выше утверждениях затронуты различные философские позиции и отношение к повседневным ситуациям. Этот опросный лист не предполагает "правильных" ответов; наибольшую пользу из него можно извлечь, сравнивая собственные результаты с ответами других людей. В таблице приведены средние баллы группы из 243 студентов — будущих менеджеров. Сравните с ними ваши собственные ответы.

1. 3,09	**6.** 2,88	**11.** 1,58
2. 1,88	**7.** 3,62	**12.** 2,31
3. 2,54	**8.** 3,79	**13.** 3,36
4. 3,41	**9.** 3,44	**14.** 3,79
5. 3,88	**10.** 1,33	**15.** 3,38

Более ли вы этичны в принятии решений, чем опрошенные студенты? Какие ваши ответы больше всего отличаются от тех, что приведены выше? Раздумывая над этими вопросами, вы сможете понять, насколько ваши этические стандарты соответствуют таковым у ваших будущих коллег. Значительные расхождения чреваты возникновением проблем: людям, нравственные ценности которых различны, трудно ладить между собой.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Принятие правильного решения в ситуациях, связанных с этикой, — почти ежедневное испытание каждого из нас. Под этикой подразумевают свод правил и принципов, которые определяют правильное и ошибочное поведение [2]. К сожалению, задача гораздо сложнее, чем выбор самого "правильного" ответа. Скорее, решение приходится выбирать из множества оттенков серого, расположенных между черным и белым. В работе над этой главой вы разовьете умение принимать этические решения. Также вы узнаете, как менеджеры и организации в целом могут способствовать созданию здорового морального климата в коллективе или, напротив, препятствовать этому.

Почему важна этика

Этика играет важную роль в жизни каждого человека, особенно менеджера [3]. Это связано с тем, что, во-первых, своими решениями менеджеры устанавливают стандарты для подчиненных и задают тон поведения в организации. Во-вторых, рядовые сотрудники пристально следят за действиями менеджеров. Поскольку в настоящее время люди имеют больший доступ к каналам обмена информацией, сведения об оплошностях и недочетах руководителей быстро становятся достоянием широкой общественности. Репутация отдельного человека или целой организации, которую приходится зарабатывать и подтверждать годами, может быть разрушена в считанные минуты. Кроме того, в современном обществе установились действительно высокие стандарты качества в отношении управленческой деятельности и организационного поведения в целом. Нынешние потребители не желают иметь дела с компанией, грубо попирающей этические принципы; благодаря конкуренции они имеют возможность обратиться в организацию, в большей степени отвечающую их нуждам.

Этичное поведение также улучшает качество жизни и работы в коллективе [4]. Если сотрудники уверены, что все вокруг придерживаются одинаково высоких нравственных стандартов, их производительность повышается, а отношение к коллегам и к компании в целом улучшается. Далее, многие руководители требуют от подчиненных этичного поведения, поскольку такая репутация компании благотворно влияет на бизнес (что, в свою очередь, ведет к повышению прибыли). Аналогично: побуждая сотрудников к этичному поведению, можно сократить расходы, связанные с воровством, пустой тратой времени (простоями) и судебными процессами. Поскольку многие неэтичные действия одновременно противозаконны, организация, в которой сотрудникам позволено вести себя таким образом, может быть привлечена к ответственности судебными органами.

Однако мало руководствоваться законодательством, чтобы принимать этические решения [5]. Действительно, многие неэтичные поступки противозаконны, скажем, ложь под присягой или растрата. Но множество вполне законных действий потенциально неэтичны, и в таких ситуациях сделать выбор сложнее всего. Например, заявлять неосведомленному или рассеянному клиенту более высокую стоимость товара, чем сообразительному, не противозаконно. Некоторые считают такой подход вполне уместной бизнес-практикой. Но этичен ли подобный поступок? Увольнение сотрудника из-за низкой производительности не противоречит законодательству, однако, если долгие годы на подобное смотрели сквозь пальцы и этому проблемному служащему осталось всего несколько месяцев до выхода на пенсию, этично ли увольнять его?

Блок 17.1. Почему принимаются неэтичные решения? [6]

1. Незрелость лица, ответственного за принятие решения, или организации в целом.
2. Преобладающим мотивом принятия решений служит личная экономическая выгода.
3. Этические факторы проигрывают по значимости объективным обстоятельствам.
4. Отсутствие навыков принятия этических решений.
5. Потенциальная выгода перевешивает возможное наказание за неэтичные действия.
6. В сознании лица, ответственного за принятие решения, или в организации в целом господствует принцип: "В любви, на войне и в бизнесе все прекрасно".
7. Неэтичные действия стимулируются и поддерживаются духом, царящим в организации.

Указания по соблюдению этики в процессе принятия решений

В блоке 17.1 перечислены некоторые причины, по которым в организациях принимаются неэтичные решения. Учитывая эти сведения, а также в зависимости от того, каков тип вашей организации и под чьим руководством вы работаете, вам необходимо сформировать собственный этический кодекс, которым вы будете руководствоваться в принятии организационных решений.

Каким может быть этот кодекс, учитывая, что в "серых" областях определить плохое и хорошее не так уж просто? Что следует учитывать, чтобы развить этическое мышление и научиться принимать этические решения? Приводим указания, которые помогут вам достичь этих целей. Если же вам необходимы более обстоятельные алгоритмы, изучите пошаговый скриннинговый тест, предназначенный для индивидуального принятия этических решений, приведенный в следующем разделе.

1. **Разберитесь в политике вашей организации относительно этики.** Этический аспект организационной политики основан на представлениях руководства об нравственном поведении и на том, чего они ожидают от подчиненных. Разобравшись в нем, вы очертите для себя границы допустимого поведения и определите возможности выбора при принятии организационных решений.
2. **Старайтесь предвосхищать конфликты, возникающие по причине несоблюдения этики.** Будьте бдительны в ситуациях, провоцирующих неэтичное поведение сотрудников. В необычных обстоятельствах даже высоко нравственный человек может действовать несвойственным ему образом. В ваших интересах предугадывать такой ход развития событий и оставаться проактивным. Например, если важный клиент, которого называют нечистым на руку, оказывает давление на ваших продавцов, вам следует встретиться с ним лично и пресечь все дальнейшие попытки недопустимого поведения, указав ему на необходимость соблюдения этического кредо компании. А подчиненных же следует проинструктировать, как противостоять сомнительным предложениям и оставаться верными бизнес-этике.
3. **Думайте, прежде чем действовать.** Пусть каждому вашему поступку предшествуют ответы на следующие вопросы: "Какова цель того, что я собираюсь сделать? Каковы причины возникшей проблемы? В чем состоят мои истинные намерения? Являются ли они достаточным основанием для запланированного поступка? Присутствуют ли у меня скрытые мотивы, например желание показать себя в выгодном свете перед коллегами или подчиненными? Не навредит ли мое поведение кому-то из сотрудников?" Также подумайте над таким вопросом: "Не стану ли я скрывать свои действия от руководителя или членов моей семьи?" Учитывая, что ответственность за поступки целиком возлагается на вас, вы не должны рисковать своей репутацией или имиджем организации.
4. **Учитывайте все возможные последствия.** Обдумывая каждое решение, ищите ответы на вопросы, сформулированные в условном наклонении, например, в форме "А что, если...". Например: "Что произойдет, если решение окажется ошибочным? Каковы будут последствия для меня? Для моей работы? Что, если мой поступок предадут огласке в местной газете или телепередаче? Не смутит ли это меня, не вызовет ли стыда? Что, если меня уличат в несоблюдении бизнес-этики? Готов ли я к такому повороту событий?"
5. **Прислушивайтесь к мнениям окружающих.** Старайтесь прислушиваться к советам уважаемых вами людей. Те из них, которые побывали в сходных с вашими обстоятельствах, охотно поделятся своим опытом. Не пренебрегайте простой возможностью высказаться и получить обратную связь.
6. **Будьте осведомлены.** К сожалению, многие руководители склонны отстраняться от происходящего в организациях. Однако менеджеру, ответственному за органи-

зационный процесс, следует быть в курсе всех событий. Придерживаясь политики открытых дверей, вы избежите пагубной для руководителя изоляции, а стремление к этичности своего поведения станет для вас насущной необходимостью.

7. **Поступайте по совести.** О чем бы не шла речь, если вы действительно уверены в том, что поступаете правильно, мнение окружающих не имеет значения. Прежде всего соблюдайте внутренний нравственный кодекс. В ситуации, когда ставки высоки, а найти решение непросто, задайте себе главный вопрос: "Смогу ли я жить с тем, что собираюсь предпринять?"

Скриннинговый тест для принятия этических решений

Данный тест предназначен для пошаговой проверки каждого решения на предмет этичности. Он принесет наибольшую пользу, когда предполагаемое решение лежит как раз в "серой" зоне между белым и черным. Предлагаемая формула поможет вам принять решение, когда вы столкнетесь с этической дилеммой [7].

Шаг 1. Получите полную информацию. Ответьте на вопросы, проясняющие текущую ситуацию: существует ли решение, продиктованное законодательством? Случалось ли принимать такого рода решения раньше? Что диктуют традиции, устоявшиеся в вашей организации?

Шаг 2. Определите, в чем состоит этический аспект ситуации. Полезно прояснить этот вопрос, обсудив сложившуюся ситуацию с кем-то, кому вы доверяете. Этические аспекты могут включать столкновение интересов, доступ к конфиденциальной информации, распределение ресурсов компании или такие субъективные понятия, как доброта, уважение, справедливость, честность и др.

Шаг 3. Определите область воздействия решения. Глобальные корпоративные решения, например закрытие фабрики, влияют на судьбы тысяч рядовых сотрудников. Даже менее значимые действия руководства, например, наем или отказ в приеме на работу человека с физическим недостатком, затрагивают гораздо больше людей, чем кажется на первый взгляд.

Шаг 4. Определите вероятные последствия. Постарайтесь определить вероятные последствия для всех, кого может коснуться данное решение. Сосредоточьтесь на наиболее вероятных результатах ваших действий, особенно негативных. Необходимо учесть как краткосрочные, так и долгосрочные последствия. Так, например, закрытие устаревшей фабрики создаст в ближайшем будущем трудности тем сотрудникам, которых предстоит уволить, а в долгосрочной перспективе компания испытает финансовую выгоду, что благоприятно скажется на профессиональном и карьерном росте служащих. Не забывайте и о символических последствиях. Любое ваше действие — это посыл, добрый или злой. Принимая на работу сотрудника с физическим недостатком, вы говорите своим подчиненным о равноправии гораздо больше, чем могли бы сказать словами. Помните, что окружающие судят о вас по делам, а не по словам.

Шаг 5. Учтите особенности своего характера и сохраните целостность. Обдумывая принятие решения, ответьте на перечисленные ниже вопросы.

- Как воспримут мой поступок члены семьи, друзья, коллеги?
- Как я отнесусь к тому, что мои высказывания или действия будут представлены на суд общественности, например, опубликованы в газете?
- Соответствует ли это решение моим религиозным и философским взглядам (моим внутренним убеждениям и чувству ответственности)?
- Хочу ли я, чтобы все люди в сходных обстоятельствах поступали подобным образом и принимали такое решение?
- Что бы я испытывал, находясь "по ту сторону баррикад", если бы подобное решение было принято по отношению ко мне?

Шаг 6. Примените творческий подход и определите альтернативы. Обычно помимо "делать" и "не делать" существует множество альтернатив. Подключите свое воображение и проанализируйте все возможные варианты действий. Например, как вы поступите, если благодарный клиент преподнесет вам корзину с дорогими фруктами, — подарок, который вы не можете принять по этическим соображениям? Согласиться на такое подношение — однозначно неправильно. Но, возвратив подарок, вы покажетесь неблагодарным и поставите клиента в неловкое положение (а фрукты, скорее всего, испортятся). Как же быть? Существует еще одна возможность — отдать фрукты в детский приют, а клиенту выразить благодарность, отметив, что вы распорядились передать его подарок нуждающимся. В последнем случае вы не нарушите политику компании и не покажете дурной пример подчиненным. Кроме того, вы тактично сообщите клиенту о политике вашей компании, что исключит такие щедрые подарки в дальнейшем.

Шаг 7. Прислушайтесь к интуиции. Помимо рационального осмысления возможных вариантов, вам также следует задать себе вопрос: "Чувствую ли я в душе, что это правильное решение? Буду ли я доволен собой, поступив таким образом?"

Шаг 8. Приготовьтесь отстаивать свои взгляды. Сможете ли вы доходчиво и обоснованно сообщить окружающим причины своего решения? Согласятся ли они с тем, что это решение отвечает нормам этики и морали? На этом этапе обратитесь к информации, представленной в блоке 17.2.

Блок 17.2. Как вы будете себя чувствовать? [8]

В книге *The Power of Ethical Management* ("Сила этического менеджмента") богослов Норман Винсент Пил и бизнес-консультант Кен Бланшард предлагают последовательность вопросов для проверки решений на этичность.

- *Не противоречит ли решение действующему законодательству?* Не нарушу ли я гражданские права или политику компании?
- *Сбалансировано ли данное решение?* Не нанесет ли оно вреда всем, кого коснется, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе?
- *Буду ли я доволен собой, реализовав данное решение?* Буду ли я доволен собой? Как я отнесусь к тому, что мое решение предадут огласке или о нем узнают члены моей семьи?

ТЕСТ

Прочтите 10 утверждений и определите, истинны они или ложны. Затем проверьте свои ответы по приведенному ниже ключу. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и уточните необходимый материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Оформленный в письменном виде и представленный сотрудникам кодекс деловой этики способствует устранению всякой двусмысленности в отношении нравственности.

Да **Нет** 2. Действия менеджера не оказывают глубинного влияния на поведение подчиненных.

Да **Нет** 3. Нереалистичные задачи и такие, выполнение которых сопряжено со значительным стрессом, способствуют неэтичному поведению сотрудников.

Да **Нет** 4. Перед приемом на работу нового сотрудника следует учесть его личные ценности.

Да **Нет** 5. Корпоративная культура, отвечающая нормам этики, способствует достижению компанией успеха в долгосрочной перспективе.

Да **Нет** 6. В целом, этичность любого решения зависит от человека, который его принимает.

Да **Нет** 7. Неэтичный поступок может быть совершенно законным.

Да **Нет** 8. Этичность поступков сотрудников определяется организационной культурой и структурой компании.

Да **Нет** 9. Вопросы этики представляют особенную сложность для международных бизнес-контактов, когда взаимодействуют представители разных культур.

Да **Нет** 10. Поскольку представления об этике различны, бессмысленно обсуждать нравственные дилеммы.

Ответы: 1. Да; 2. Нет; 3. Да; 4. Да; 5. Да; 6. Да; 7. Да; 8. Да; 9. Да; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

В процессе принятия этических решений важны перечисленные ниже типы поведения. Используйте их в качестве критерия для оценки собственных навыков соблюдения этики и соответствующих навыков ваших коллег.

Руководитель, придерживающийся этических принципов при принятии решений, обладает следующими навыками:

- понимает политику своей организации в отношении этики;
- предугадывает возникновение конфликтов на почве этики;
- повышает свою осведомленность в отношении возникшей проблемы;

- учитывает всех, кого коснется решение;
- учитывает все последствия решения;
- не изолируется от окружающих и, прежде чем принять решение, советуется со значимыми людьми;
- проявляет творческий подход к поиску вариантов решений;
- полагается на свою интуицию;
- старается поступать по совести.
- готов отстаивать свои взгляды.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Конкурирующие этические критерии

Указания. Все участники знакомятся с описанием ситуации и общим описанием действующих лиц. Затем отбираются студенты на роль Джона Хиггинса, начальника отдела исследований, и Мэри Фернандес, которая возглавляет его дизайнерскую команду. Эти два студента знакомятся с описаниями своих ролей, которые им предстоит разыграть на предстоящем совещании. Остальные студенты, которым отводится роль наблюдателей, знакомятся с содержанием обеих ролей, а также с бланком подведения итогов. На протяжении ролевой игры наблюдатели оценивают навыки Хиггинса в соблюдении этики при принятии решений и заполняют бланк. Наблюдатели также могут задавать Хиггинсу и Фернандес дополнительные вопросы и запрашивать добавочные аргументы.

Действующие лица. Джон Хиггинс, начальник отдела исследований крупной компании *Radartec*, которая занимается производством электронных приборов. Мэри Фернандес, руководитель дизайнерской команды, которая в настоящий момент разрабатывает важный компонент новой радарной системы.

Описание ситуации [9]. Этому проекту, как потенциально очень прибыльному, в компании изначально уделялось большое внимание. Разработчикам нового компонента радарной системы был установлен строгий дедлайн — 18 месяцев. Генеральный директор выразился вполне определенно, поставив в зависимость от своевременной реализации этого проекта финансовое будущее всей компании.

Генеральный директор также приветствовал повышение Мэри Фернандес, которой предстояло сыграть в данном проекте ключевую роль. Она испанка по национальности и первая женщина в истории компании, получившая столь ответственное задание. Кадровая политика компании *Radartec* традиционно не была ориентирована на прием на работу и карьерное повышение представителей меньшинств. Но спустя год, когда реализация проекта была уже на полпути к завершению, некоторые члены команды, полностью состоящей из мужчин, стали жаловаться на Фернандес. Учитывая

соблюдение всех сроков, никто не мог обвинить Мэри в непрофессионализме. Но подчиненные упрекали ее в недобросовестности: "Она не ладит с мужчинами", "Она никудышный руководитель". Недовольство росло как снежный ком и, разумеется, пострадала работа: ее темпы значительно снизились. Хиггинс заподозрил, что кое-кто из команды Мэри занимается прямым саботажем проекта.

Роль Джона Хиггинса. Вы уважаете и признаете Фернандес как опытного специалиста и яркую личность. Вы уверены, что она приносит компании пользу, и по мере своего профессионального роста будет становиться все более ценным сотрудником. Вы не хотите отстранять Мэри от проекта, т.е. изменить своему слову и вызвать у нее разочарование.

С другой стороны, ни вы, ни фирма не можете рисковать этим проектом: если он не будет закончен в срок, поиск причин окажется бессмысленным... Поэтому вы принимаете решение отстранить Фернандес от руководства проектом. Раньше вы всегда с ней ладили, а сейчас опасаетесь ее злости и обиды, впрочем, вполне обоснованной. Возможно, она даже подаст на вас и компанию иск по обвинению в дискриминации по половому признаку. Более того, вы уверены, что часть сотрудников усмотрит в устранении Фернандес от руководства проектом суть традиционной кадровой политики компании *Radartec*, печально прославившейся притеснением представителей меньшинств. В вашей душе идет борьба между ответственностью перед компанией и ценным работником. Наконец, вы решаетесь объяснить Мэри всю сложность ситуации, в которой экономические соображения противоречат вашим нравственным принципам. Вы сделаете все от вас зависящее, чтобы найти этическое решение, которое удовлетворит вас самого, Фернандес и компанию (конечно, если таковое существует). Вы вызываете Мэри, чтобы обсудить с ней "ключевой вопрос, касающийся ее роли в проекте разработки новой радарной системы".

Роль Мэри Фернандес. Работать с членами вашей команды непросто. Но вы уверены, что все эти мужчины-бунтовщики вели бы себя точно так же по отношению к любой другой женщине или к представителю меньшинства. Вы достаточно квалифицированны для ведения этого проекта и заслужили эту работу. Вы хотите завершить ее и готовы стерпеть все нападки и оскорбления в свой адрес, преодолеть все препятствия на пути к достижению цели. Эти трудности — та цена, которую приходится платить всем первопроходцам. Это относится не только к вам, но и к каждой женщине или представителям меньшинств. Вы надеетесь, что Хиггинс не поддастся влиянию ваших подчиненных, которые сходят с ума из-за того, что она, видите ли, посмела внедриться в их "мужской клуб только для белых".

Поскольку конфликт касается исключительно этики, совершенно ясно, что Хиггинс должен позволить вам завершить этот важный для вас и для компании проект.

Общее время. 25 минут (подготовка к ролевой игре, 5 мин.; ролевая игра, 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки соблюдения Хиггинсом этики в процессе принятия решения по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

_____ Понимает организационную политику в отношении этики.

_____ Предугадывает возникновение конфликтов на почве этики.

_____ Повышает свою осведомленность в отношении возникшей проблемы.

_____ Определяет всех, кого коснется планируемое решение.

_____ Учитывает все последствия решения.

_____ Не изолируется от окружающих и, прежде чем принять решение, советуется со значимыми людьми.

_____ Творчески подходит к поиску возможных вариантов действий.

_____ Полагается на свою интуицию.

_____ Поступает по совести.

_____ Готов отстаивать свои убеждения.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Следующие три групповых упражнения предназначены для отработки навыков соблюдения этики при принятии решений. Вам предоставляется возможность углубить свое восприятие этики и расширить способности формулировать суждения с позиций этики.

Упражнение 1. Банк *West Oceans*

Указания. Участники тренинга делятся на группы по трое и знакомятся с описанием ситуации. Двое участников каждой из групп принимают на себя роли Кэрри Максона, вице-президента банка *West Oceans*, и Пэта Джергена, ответственного сотрудника корпоративного рекламного агентства. Участники знакомятся с описанием своих ролей и готовятся отстаивать свои позиции на предстоящем совещании. Третьему члену каждой группы отводится роль наблюдателя. Он знакомится с описанием ролей как Кэрри, так и Пэта, а также с содержанием бланка подведения итогов. На протяжении ролевой игры наблюдатель оценивает навыки соблюдения Кэрри этики в процессе принятия решений, а по окончании упражнения предоставляет участникам обратную связь.

Действующие лица. Кэрри Максон, вице-президент банка *West Oceans*, и Пэт Джерген, ответственный сотрудник корпоративного рекламного агенства.

Описание ситуации. Пэт Джерген, банковский ветеран с 20-летним стажем, считается лучшим сотрудником корпоративного рекламного агентства в банке *West Oceans*. Кэрри Максон, вице-президент банка, объявил о возможности создания нового мощного рекламного агентства совместно с компанией *Acme Chemical*, мировым лидером химической индустрии. Этот проект имеет все шансы стать выдающимся.

Однако в последние пять лет *Acme Chemical* неоднократно обвиняли в загрязнении окружающей среды промышленными отходами; компания даже оказалась в первой десятке "черного списка организаций", обнародованного Агентством защиты окружающей среды.

Роль Кэрри Максона. Вы занимаете должность вице-президента банка *West Oceans* вот уже 10 лет и почти столько же являетесь другом Пэта Джергена. В настоящее время вы испытываете прессинг со стороны совета директоров — вас побуждают расширять бизнес. Контракт с *Acme Chemical* может оказаться самым подходящим решением проблемы. Кроме того, вы чувствуете, что ваша карьера в последние годы стоит на месте, поэтому отчаянно хотите осуществить этот проект — не только ради спасения компании, но и для своей карьеры, и для карьеры Пэта.

Вы намерены предложить Пэту лично руководить проектом сотрудничества с *Acme Chemical*, но подозреваете, что он может отказаться от участия в проекте из-за загрязнения окружающей среды, которое приписывается *Acme*. Вы знаете о трепетном отношении Пэта к природе; однажды вы даже помогали вызволять его из-под

ареста, связанного с участием в демонстрации в защиту окружающей среды. Тогда Пэт чудом избежал увольнения, потому что его арест транслировали в программе новостей. Именно вы, ценой сложнейших переговоров с генеральным директором, сохранили Пэту работу. Вашим основным аргументом было то, что Пэт участвовал в демонстрации в нерабочее время и что его арест вовсе не бросает тень на компанию. Вы не жалеете о своем поступке, но до сих пор часто раздумываете над вопросом: где же провести эту грань? Может ли работник официально отказаться от выполнения своих обязанностей из-за убеждений?

Если по причине отказа Пэта сорвется контракт с *Acme Chemical*, генеральный директор не будет столь лояльным, как тогда, когда его арестовали. Между тем вы до сих пор не уверены, какой окажется реакция Пэта. Возможно, его возмущение не будет знать границ и нечего даже будет думать о том, чтобы предложить ему руководство этим проектом. Невзирая на его эмоции, вы хотели бы, чтобы сотрудничество с *Acme* состоялось и руководителем был Пэт, но не желаете настаивать на этом. Очевидно, что его отказ чреват неприятностями и для вас, и для компании в целом. Худшее, что может произойти, — Пэт перейдет на работу в другой банк. А такой вариант вполне возможен, ведь вопрос защиты окружающей среды очень важен для вашего друга. Как бы то ни было, пришло время поговорить обо всем этом с Пэтом.

Роль Пэт Джерген. Вы сделали в этом банке стремительную карьеру — от рядового кассира до ответственного сотрудника корпоративного рекламного агентства. Вам известна вся подноготная этого бизнеса и у вас широкие связи. Вас неоднократно пытались переманить на работу в другие банки, но вы не только любите свою работу, но лояльны банку *West Oceans*. Вы ладите с остальными сотрудниками, особенно с Кэрри Максоном, который однажды вызволил вас из полиции, куда вы попали из-за участия в акте протеста против загрязнения природы. Кэрри знает о ваших убеждениях в отношении защиты окружающей среды (которые проявляются не только на словах: вы добираетесь на работу на велосипеде, сдаете на переработку упаковку из-под продуктов питания, активно участвуете во всевозможных инициативах в защиту окружающей среды).

Вы твердо знаете, что люди должны отстаивать свои убеждения и даже идти на жертвы. В противном случае они лицемерят. В вашем представлении, важнее всего защита природы. Поэтому вам иногда приходится проявлять твердость.

До вас доходили слухи, что ваш банк налаживает связи с компанией *Acme Chemical*. Вы надеетесь, что сотрудничество не состоится, а даже если и так, то вы категорически не согласитесь в нем участвовать. Да, похоже, вам предстоит серьезный экзамен на приверженность убеждениям. Кстати, Кэрри сегодня пригласил вас к себе. Уж не в связи ли с этим вопросом?

Общее время. 30 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки соблюдения Кэрри Максоном этики в процессе принятия решений по приведенной шкале и обоснуйте свой выбор.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

_____ Понимает организационную политику в отношении этики.

_____ Предугадывает возникновение конфликтов на почве этики.

_____ Повышает свою осведомленность в отношении возникшей проблемы.

_____ Определяет всех, кого коснется планируемое решение.

_____ Учитывает все последствия решения.

_____ Не изолируется от окружающих и, прежде чем принять решение, советуется со значимыми людьми.

_____ Творчески подходит к поиску возможных вариантов действий.

_____ Полагается на свою интуицию.

_____ Поступает по совести.

_____ Готов отстаивать свои убеждения.

Упражнение 2. Мини-случаи [10]

Указания. Участники тренинга разделяются на группы по 4–6 человек. Им предстоит рассмотреть приведенные ниже случаи, найти компромисс и определить то решение, которое больше всего будет соответствовать этическим принципам. Хотя в ряде случаев имеется более одного удовлетворительного решения, в других хорошего решения нет вовсе. Однако выбирайте исключительно из предложенных альтернатив. Члены групп также готовятся представить свои взгляды всей аудитории.

Мини-случай 1. Вы работаете на военного подрядчика, выигравшего тендер на выполнение крупного проекта. Окончательно его утверждение увязло в бюрократических сетях на государственном уровне, хотя средства на него, по всей видимости, будут выделены. Вопрос в том, когда это произойдет. Работу пора начинать, чтобы уложиться в сроки. Вы начинаете переговоры с поставщиками и решаете сообщить им следующее.

а) "Процесс утверждения проекта близок к завершению. Это важная сделка, которая принесет прибыль и нам, и вам. Предлагаю вам взять на себя часть расходов, чтобы мы приступили к предварительной работе до утверждения контракта."

б) "Программа запущена. Не стану утомлять вас подробностями".

в) "Давайте начнем работу, а ваши затраты мы возместим, когда контракт наконец будет утвержден".

г) "Проект почти утвержден. Давайте заключим временный контракт, чтобы начать наконец предварительную работу".

Мини-случай 2. Канцелярские принадлежности исчезают со склада почти сразу же после поступления. Вам сообщили, что по всем признакам двое сотрудников (заработная плата которых достаточно высока) забирают канцтовары для своих детей-школьников. Ваши действия?

а) Запретить доступ всех сотрудников к канцтоварам и выдавать их только по запросу.

б) Прямо предупредить мелких воришек, что канцтовары предназначены исключительно только для работы в офисе.

в) Установить на складе видеонаблюдение, чтобы получить доказательство краж.

г) Предупредить всех сотрудников, что канцтовары предназначены исключительно для работы в офисе и к нарушителям этого правила будут применены санкции.

Мини-случай 3. Ваш отдел перемещают в другое помещение. Инструкции, касающиеся перемещения ценностей, материальной компенсации сотрудникам, и временного хранения личных вещей столь сложны, что вы опасаетесь, что это напугает вашу "команду". Перемещение без ваших опытных сотрудников окажется крайне сложным для вас. Ваши действия?

а) Сообщить кадрам, что инструкции очень сложны и вы вряд ли сумеете следовать им буквально, но убедить их, что после периода неудобств все восстановится и работа наладится по-прежнему.

б) Не сообщать сотрудникам об указаниях, но вместо этого подчеркнуть достоинства переезда на новое место и сохранения при этом сработавшейся команды.

в) Представить команде инструкции в очень упрощенном виде и настоять на необходимости следовать им.

г) Предоставить подчиненным полный вариант инструкций и пообещать свою помощь и поддержку по всем возникающим вопросам.

Мини-случай 4. Вы — производитель электротехнической системы и готовы предоставить Вооруженным силам США значительную скидку в случае заключения контракта. Однако в связи с кадровыми трудностями вы предполагаете, что разработка системы займет на несколько месяцев больше, чем у вашего конкурента. Ваши действия?

а) Пообещать, что сроки изготовления конструкции будут "примерно такими же", как и у вашего конкурента.

б) Сделать все от вас зависящее, чтобы работа была закончена в те же сроки, что и у конкурента. В частности, потребовать от инженеров работать круглосуточно, если это понадобится.

в) Не затрагивать вопрос сроков исполнения работ, а вместо этого подчеркнуть качество исполнения в своей фирме.

г) Признать, что ваши исполнители сомневаются, удастся ли им закончить работу в те же сроки, что и конкурирующая фирма, невзирая на понимание того факта, что это откровение не добавит очков в вашу пользу в глазах заказчика.

Мини-случай 5. Ваш друг хочет перейти на работу в ваш отдел. Он трудолюбивый, лояльный и очень талантливый. У вас открыта вакансия и есть еще один претендент, с которым вы лично незнакомы. Ваши действия?

а) Выбрать друга, в котором вы уверены.

б) Выбрать другого претендента, который достаточно квалифицирован.

в) Запросить сравнительную характеристику от отдела кадров и принять объективное решение.

г) Предложить отделу кадров найти дополнительных кандидатов на данную должность.

Общее время. 2 часа (презентация каждого случая — 4 минуты; обсуждение каждого случая — 20 минут).

Упражнение 3. Упреждение этического конфликта

Указания. Участники тренинга разделяются на группы по 4 человека для обсуждения предлагаемой ситуации и отвечают на вопросы. По окончании упражнения участники разных групп сравнивают свои результаты.

Описание ситуации. Джессика полтора года занимает должность начального уровня в компании *Myers Equipment*. За это время она достигла значительных успехов. Анна, менеджер по внутренним продажам и супевизор Джессики, знает о том, что последняя крайне честолюбива и не боится работы. Кроме того, Джессика, овдовев, воспитывает троих детей, которым посвятила всю свою жизнь (все нерабочее время она целиком отдает своим детям). Анна понимает, что Джессике не просто нужны деньги, но она заслуживает повышения в должности.

Однако единственная открытая вакансия в настоящий момент — это должность в отделе внешних продаж в другом подразделении компании, где Анна не занимается супервизией. Если Анна составит Джессике протекцию, поговорив с начальником отдела внешних продаж, ее подопечная, вероятно, получит эту должность. Это будет справедливо, и Джессика сможет лучше обеспечивать свою семью.

В отделе внешних продаж штат состоит из более опытных сотрудников, но вы уверены, что Джессика с ее целеустремленностью и мотивацией быстро доберет нужный ей опыт. Но есть у Анны и другие соображения. Во-первых, на новом месте Джессика окажется в компании гораздо более опытных и жестко конкурирующих друг с другом сотрудников. Анна знает, что для этого отдела характерны высокие финансовые показатели, но супервизия в нем не налажена. До нее доходили слухи, что некоторые менеджеры по внешним продажам, чтобы опередить коллег по показателям, пользуются сомнительными способами. По некоторым данным, в адрес отдела поступают и жалобы клиентов. Эта проблема остается нерешенной уже длительное время, поскольку руководство отделом слишком занято непосредственной работой — увеличением объемов продаж. Итак, Анна опасается, что Джессика, которая очень молода и наивна, столкнется на новом рабочем месте с грубым попранием этики. В свою очередь, могут значительно пострадать моральные принципы ее подопечной.

Анна также опасается, что на Джессику будут оказывать давление — это неизбежно в той конкурирующей среде, которая царит в отделе внешних продаж.

До сих пор Джессика всегда неукоснительно соблюдала этику компании, и Анна боится, что при возникновении острой ситуации на новой работе, не говоря уж об открытом конфликте, Джессике придется поступить вопреки этике — по примеру коллег, под давлением обстоятельств и в интересах своей семьи.

Джессика, со своей стороны, пока не знает об открытой вакансии в отделе внешних продаж. Но она отчаянно желает повышения заработной платы. Когда Анна вызывает ее к себе, чтобы обсудить возможность повышения в должности, Джессика торжествует: наконец-то наступил ее звездный час!

Вопросы для обсуждения

1. Какие вопросы Анна должна задать Джессике?
2. Какие вопросы Джессика должна задать Анне?
3. На каких гарантиях должна настаивать Анна, чтобы предотвратить неэтичные поступки со стороны Джессики?
4. О чем Джессика может посоветоваться с Анной, чтобы снизить вероятность того, что временны*е* рамки и давление окажутся чрезмерными?
5. Есть ли у Анны другие альтернативы, помимо этих двух: повысить Джессику в должности и перевести в отдел внешних продаж или воздержаться от этого решения?
6. Какую помощь можно попросить у других людей?

Общее время. 45 минут (подготовка — 10 минут; обсуждение в группах — 15 минут; общее обсуждение — 20 минут).

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько вы успешны в перечисленных ниже стратегиях, относящихся к умению принимать этические решения.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я понимаю организационную политику в отношении этики. _____
Я предугадываю возникновение конфликтов на почве этики. _____
Я повышаю свою осведомленность в отношении возникшей проблемы. _____
Я определяю всех, кого коснется планируемое решение. _____
Я учитываю все последствия решения. _____
Я не изолируюсь от окружающих и, прежде чем принять решение, советуюсь со значимыми людьми. _____
Я творчески подхожу к поиску возможных вариантов действий. _____
Я полагаюсь на свою интуицию. _____
Я поступаю по совести. _____
Я готов отстаивать свои убеждения. _____

Практические вопросы

1. Опишите недавнюю проблему этического характера. Каким образом вы вышли из той ситуации? Поступили бы вы иначе, зная о последствиях своего решения? Как именно? Почему?
2. Какие вопросы вы зададите себе, когда окажетесь перед дилеммой этического плана?
3. Вспомните своих руководителей. Кто из них придерживается этики, а кого нельзя назвать человеком, безукоризненно соблюдающим моральные принципы? На основании чего у вас сформировались такие суждения? Поступали ли эти люди совершенно по-разному в аналогичных ситуациях? Почему да или почему нет?

Закрепляющие упражнения

Предлагаем техники, направленные на проработку и закрепление навыков, связанных с соблюдением этики при принятии решений, о которых говорилось в этой главе. Можете варьировать их в соответствии с приведенным ниже планом действий или отрабатывать по отдельности.

1. Просмотрите деловые газеты и журналы и найдите сообщения о неоднозначных бизнес-решениях (например, закрытие фабрики или санкции, примененные по отношению к провинившимся работникам). Перечислите возможные варианты действий и этические соображения, которыми следует руководствоваться в описанных проблемных ситуациях.
2. Когда вы будете присутствовать на лекции на тему бизнеса, попросите лектора перечислить виды этических дилемм, с которыми он лично сталкивался в своем бизнесе, и рассказать, как он решил эти проблемы.
3. На собеседовании при поступлении на работу попросите предоставить вам этический кодекс компании.
4. Попросите ваших друзей или родственников перечислить виды этических дилемм, с которыми они сталкивались на работе, и рассказать, как они решали эти проблемы.
5. Найдите в Интернете web-сайт какой-то известной компании. Размещен ли на нем этический кодекс этой организации? О чем это говорит вам?

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с этическим принятием решений, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adapted from A. Reichel and Y. Neumann. *Journal of Instructional Psychology.* — March 1988, p. 25–53.
2. Davis K. and Frederick W. C. *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics* 5th ed. — New York : McGraw-Hill, 1984, p. 76.
3. Dessler G. *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century.* — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1998, p. 78.
4. Kelly T. Ethics Officers Guide Workers to Right Choices // *New York Times News Service* report in *San Diego Union-Tribune.* — March 3, 1998. — C2.
5. Durham K. Right and Wrong: What's Ethical in Business? It Depends on When You Ask // *Wall Street Journal.* — January 11, 1999. — R48.
6. Ferrell O. C. and Gardiner G. *In Pursuit of Ethics: Tough Choices in the World of Work.* — Springfield, IL : Smith Collins Co., 1991, p. 9–13.
7. Adapted from L. K. Trevino and K. A. Nelson. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right.* — New York : John Wiley, 1995, p. 71–75.
8. Blanchard K. and Peale N. V. *The Power of Ethical Management.* — New York : William Morrow, 1988, p. 27.
9. Adapted from J. R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business.* — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993, p. 1.
10. Adapted from G. Sammet, Jr. *Gray Matters: The Ethics Game.* — Orlando : Martin Marietta Corporation, 1992.

ГЛАВА

18 ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. НАСКОЛЬКО Я КРЕАТИВЕН [1]

Обведите 10 слов, которые лучше всего вас характеризуют.

Энергичный	Умеющий убеждать	Внимательный	Стильный	Уверенный в себе
Настойчивый	Изобретательный	Осторожный	"Раб привычки"	Находчивый
Эгоистичный	Независимый	Решительный	Предсказуемый	Официальный
Неофициальный	Преданный	Действующий исходя из фактов	Широких взглядов	Думающий о последствиях
Тактичный	Закомплексованный	Полный энтузиазма	Новаторский	Уравновешенный
Чувствительный	Практичный	Бдительный	Любопытный	Организованный
Сдержанный	Динамичный	Безукоризненный	Решительный	Ясно мыслящий
Готовый помочь	Эффективный	Восприимчивый	Быстро реагирующий	Требовательный к себе
Добродушный	Тщательный	Импульсивный	Непреклонный	Понимающий
Реалистичный	Скромный	Вовлеченный	Гибкий	Рассеянный
Общительный	Имеющий хорошую репутацию	Беспокойный	Застенчивый	

Оценка и интерпретация

За каждое из приведенных ниже определений вы получаете по 2 балла.

Энергичный	Внимательный	Решительный	Динамичный
Гибкий	Преданный	Полный энтузиазма	Новаторский
Настойчивый	Изобретательный	Восприимчивый	Требовательный к себе
Находчивый	Независимый	Любопытный	Вовлеченный

За каждое из перечисленных ниже определений вы получаете по 1 баллу.

Тщательный	Непреклонный	Беспокойный	Неофициальный
Бдительный	Широких взглядов	Думающий о последствиях	Уверенный в себе

За остальные определения баллы не начисляются.
Найдите общую сумму набранных вами баллов и определите результат.

16–20	Очень высокая креативность
11–15	Высокая креативность
6–10	Средняя креативность
1–5	Креативность ниже среднего уровня
0	Креативность не выражена

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Успех любого начинания основан на принятии правильных решений в нужное время [2]. Но поиск нужных решений — это всего лишь один аспект процесса решения проблем. Мы не решим проблемы, точно не определив, в чем она состоит, и не выявив ее причины. Менеджеры, которые эффективно решают проблемы, умеют собирать и оценивать информацию, проясняющую проблему. Такие руководители знают ценность генерирования как можно большего числа возможностей и тщательного их анализа, предшествующего принятию окончательного решения. Перед внедрением каких бы то ни было изменений они убеждаются в том, что эти изменения действительно нужны организации и окажутся эффективными.

Эта глава посвящена творческому подходу к решению проблем. В ней будет представлен научный подход к решению организационных проблем, предполагающий использование индивидуальной и групповой креативности, а также прикладные техники контроля качества решений.

Алгоритм решения межличностных проблем

Решение проблем — это процесс устранения несоответствия между текущим и желаемым положением вещей. Такое определение позволяет рассматривать возникающие трудности как возможность улучшений и развития. Руководствуясь этим конструктивным положением, мы скорее захотим применить творческий подход к решению проблем, чем игнорировать или избегать их. Чтобы решить проблему, нам нужно прежде всего ее осознать и признать, что она существует. Затем следует дать трудностям четкое определение и проанализировать их. Далее наступает черед поиска вариантов действий. Процесс принятия решения — это выбор наилучшего пути решения проблемы среди всех возможных. И наконец, решение следует внедрить.

Для оптимизации данного процесса социологи советуют при решении проблем придерживаться рационального подхода, представленного в блоке 18.1.

Блок 18.1. Рациональный подход при решении проблем

Осознание проблемы

Установление доверия
Определение целей
Оценка текущей ситуации
Идентификация проблемы

Определение проблемы

Анализ проблемы
Определение проблем, подлежащих решению

Принятие решения

Установление критериев принятия решения
Поиск вариантов выбора
Оценка вариантов выбора
Разработка плана действий

Внедрение плана действий

Распределение обязанностей и постановка задач
Утверждение плана решения проблемы
Получение согласия исполнителей
Начало выполнения плана

Обзор решения проблемы

Установление критериев успеха
Определение способов оценки выполнения плана
Отслеживание результатов
Коррекция плана (при необходимости)

Осознание проблемы

Будьте постоянно начеку в отношении текущих и потенциальных проблем. Держите каналы коммуникации открытыми, отслеживайте качество выполнения работ в организации, вовремя выявляйте отклонения от планов и сравнивайте текущие результаты с полученными в прошлом [4]. Межличностные проблемы распознать непросто. Например, сотрудники могут испытывать дискомфорт в компании друг друга, но не отдавать себе в этом отчета. В иных случаях подчиненные скрывают от руководства явные проблемы из страха испортить свою репутацию.

Установление доверия. Чтобы добиться от сотрудников активного участия в решении проблемы, следует показать им, что их понимают и принимают. Им также необходимо внушить уверенность в том, что возникшая проблема разрешима, а вы, как руководитель, считаете ее возможностью для обучения персонала, а не поводом для наказания [5]. Чтобы признать наличие проблемы и осознать свою роль в ее возникновении, люди должны чувствовать себя в безопасности.

Определение целей. Если вы не установили для себя цели во взаимоотношениях, проблему трудно даже сформулировать, не говоря уж о том, чтобы решить.

Поэтому, прежде чем оценивать текущую ситуацию, следует прояснить желаемое, т.е. определить цели. Цели послужат вам ориентиром в поведении и основой оценки эффективности взаимоотношений.

Оценка текущей ситуации. На этом этапе вам предстоит определить расхождения между желаемой моделью и актуальной ситуацией. Соответствует ли природа сложившихся отношений в коллективе вашим целям? Если нет, то в чем состоят различия? Эти несоответствия действительного с желаемым положением вещей обычно проявляются ярко, но порой совершенно ненормальная, но "созревавшая" в течение долгого времени ситуация воспринимается как должное. Обнаружив расхождения, четко определите их причины.

Идентификация проблемы. Предпринимая действия по устранению проблемы до выявления непосредственных ее причин, вы лишь усугубите ситуацию. Залог успешного решения проблемы — всестороннее ее рассмотрение. Чтобы получить полную информацию, которая позволит вам эффективно действовать, позвольте всем участникам обсуждения высказываться в открытую, без страха критики и обвинения. Если процесс решения проблемы воспринимается всеми заинтересованными сторонами как возможность получения ценного опыта, люди участвуют в нем гораздо охотнее, чем в случаях, когда они боятся наказания и того, что предоставленные ими сведения будут расценены руководителем как допущенные ими ошибки.

Определение проблемы

Если проблема четко не определена, любая попытка ее решения окажется неудачной хотя бы потому, что участники не будут осознавать, чем, собственно, они занимаются. Все последующие шаги процесса окажутся искаженными, потому что будут основаны на недостаточно полных или ошибочных данных. Нехватка информации часто препятствует генерированию вариантов выбора и выявлению потенциальных негативных последствий возможных решений.

Еще раз подчеркнем, что важно получить как можно более полную информацию и проанализировать все значимые факторы. Цель — выявить корни проблем. Мало предполагать, нужно исследовать все возможные причины, чтобы определить самые достоверные.

Опрометчивые предположения относительно причин проблем часто приводят к тому, что симптомы проблем называют их источниками. В таких случаях при исчезновении явных проявлений проблема ошибочно считается решенной. Так, если одна женщина уволилась после всего лишь двух месяцев работы в бухгалтерском отделе, из этого нельзя делать обобщенный вывод, что женщины не способны справиться со стрессовой рабочей обстановкой, характерной для финансовой структуры (мол, мужчины увольняются реже). Источник данной проблемы может быть в личных обстоятельствах или в том, что супервизор был недостаточно внимателен к уволившейся сотруднице.

Анализ проблемы. Убедившись, что проблема четко определена и проведен тщательный ее анализ, вы обеспечите себе "противоядие" от необоснованных предположений, устранения исключительно симптомов проблемы и неверного толкования

ситуации. Без точной формулировки проблемы трудно, а подчас и невозможно, найти все существующие варианты решений, определить самое правильное из них и внедрить план действий. Пренебрежение этим важным аспектом процесса решения проблемы приводит к дополнительным потерям времени и сил. В некоторых случаях в игру вступают психологические мотивы, такие, как нежелание посмотреть правде в глаза (т. е. признать наличие проблемы), страх понести наказание и ухудшить свой имидж в глазах окружающих, нежелание беспокоить партнеров или подчиненных или предчувствие, что проблема окажется "не по зубам".

Определение проблем, подлежащих решению. Если выявлены несколько проблем, для решения следует выбрать наиболее насущную, а также определить те, решение которых можно отложить на некоторое время или вовсе от него отказаться. О приоритетности проблем лучше всего судить по тому, насколько их решения будут соответствовать желаемым целям. Самыми важными проблемами следует заняться в первую очередь, даже если их решения представляются наиболее трудными.

Принятие решения

После того как проблема выявлена и проанализирована, следует подумать над действиями, которые приведут отношения в организации к желаемому состоянию. Поскольку в большинстве случаев присутствует более одного варианта решения проблемы, важно учитывать все из них.

Установление критериев принятия решения. Критерии принятия решения — это утверждения целей, которые должны быть достигнуты в случае решения проблемы. Эффективные критерии обладают следующими характеристиками: точные, представленные в измеряемых единицах, достижимые, взаимодополняющие и этичные. Кроме того, они должны приниматься теми исполнителями, которым предстоит непосредственно работать над внедрением решения.

Формулирование вариантов решений. Участие всех заинтересованных сторон в выявлении, рассмотрении и анализе возможных вариантов решений повышает вероятность того, что они оценят и примут план действий и будут активно участвовать в его внедрении. Запрашивая у подчиненных обратную связь (а также определяя, ясны ли им потенциальные преимущества и поставленные перед ними задачи), вы узнаете, принимают ли они план действий. Чтобы избежать поспешного утверждения плана, не отвечающего в достаточной степени долгосрочным критериям эффективности, следует выявить как можно больше возможных вариантов решений.

Оценка альтернатив. Раздумывая над возможностями решения, следует учитывать отдаленные последствия каждого из них. Зачастую это упускают из-за довольно распространенной тенденции — страха потратить лишнее время и силы, а также из опасения обнаружить потенциальные негативные последствия предпочтительных, казалось бы, вариантов. Важный критерий оценки возможных альтернатив — *вероятность успеха* и *степень риска* каждой из них. Если неудача весьма вероятна, а затраты высоки, игра, возможно, не стоит свеч. Говоря о риске, мы подразумеваем как личный, так и экономический — спросите об этом у сотрудника, репутация которого висит на волоске, и у того, кому предстоит предоставить отчет о проделанной работе.

Разработка плана. Когда все варианты выбора оценены согласно представленным критериям, многие исключаются сами собой. Иногда в процессе оценивания становится понятным, что ценность одной из возможностей гораздо выше, чем у остальных. Но бывает, что ни один из возможных планов действий нельзя признать удачным; в этом случае необходимо поискать дополнительные возможности. Однако чаще всего анализ приводит к вычленению нескольких наиболее приемлемых вариантов решений и одного оптимального. В блоке 18.2 представлена матрица решения проблем, с помощью которой легко подвести итог анализа возможных вариантов. С ее помощью вы увидите, какому из вариантов сопутствует наименьший риск и наиболее значительная вероятность успеха. Цель процесса принятия решения — выбрать лучший путь, способствующий разрешению проблемы в целом без риска возникновения дополнительных негативных последствий для кого бы то ни было в организации.

Блок 18.2. Матрица решения проблемы

Возможности выбора	**Критерии**					
	Выгода	Вероятность достижения успеха	Затраты	Риск	Последствия	Временные рамки
Вариант 1						
Вариант 2						
Вариант 3						

Внедрение плана действий

Без эффективного внедрения решения и плана действий от них будет мало толку. Осуществление плана действий — это, по сути, установление связи между принятым решением и реальным положением дел. Внедрение плана подразумевает распределение обязанностей, постановку задач и утверждение плана решения проблемы.

Распределение обязанностей и постановка задач. Важно как в устной форме, так и в письменном виде разъяснить всем, кто будет участвовать в реализации нового плана, их обязанности и стоящие перед ними задачи. Чтобы предотвратить недоразумения, следует четко указать исполнителям, кто, что и когда будет делать.

Утверждение графика решения проблемы. Все поставленные в рамках плана задачи должны иметь четкие сроки выполнения. В установлении расписания работ следует отталкиваться от даты их предполагаемого окончания. Также следует определить приоритет выполнения задач.

По окончании части работ сотрудники нередко забывают о них и переходят к выполнению других задач. Однако крайне важно продолжить контролировать достигнутое, чтобы убедиться в том, что решение оказалось эффективным и план работает. Кроме того, следует проверить, не возникли ли дополнительные трудности. Доведение плана действий до конца — необходимая завершающая стадия процесса решения проблемы.

Обзор решения проблемы

Залог эффективного внедрения плана — формирование и поддержка позитивного отношения каждого сотрудника к запланированной работе.

Чтобы установить в организации благоприятную атмосферу, способствующую внедрению плана действий, следуйте приведенным ниже рекомендациям.

- Представьте, как вы выглядите в глазах подчиненных, которым предстоит осуществлять план; постарайтесь разобраться в их чувствах и эмоциях по отношению к вам.
- Установите атмосферу доверия, дайте понять сотрудникам, что вы о них заботитесь.
- Убедитесь, что вашим подчиненным доступны все ресурсы, необходимые им в процессе реализации плана.

Установив благоприятную атмосферу, определите критерии, согласно которым будете оценивать проделанную работу, периодически отслеживайте ее результаты и при необходимости корректируйте план.

Определение критериев успеха. Основные критерии оценки эффективности плана — временны*е* рамки, качество выполнения работы и количество достигнутых на текущий момент целей. Эти критерии служат *эталонами* для сравнения желаемых результатов с фактическими.

Отслеживание результатов. Фактические результаты сопоставляются с установленными критериями. Если расхождений не отмечается, никаких дополнительных действий, помимо дальнейшего контроля за выполнением работ, не требуется. В противном случае следует определить причину расхождений. В процессе реализации плана действий каждый шаг может неожиданно изменить проблему.

Коррекция плана (при необходимости). Процесс решения проблемы — это *система с обратной связью*. Если результаты работы не отвечают установленным критериям, следует заново изучить проблему, применив описанный выше алгоритм. В случае корректировки плана действий, следует установить новый график выполнения работ и критерии их оценки.

КАК СТИМУЛИРОВАТЬ КРЕАТИВНОСТЬ

Чтобы сотрудники творчески подходили к решению проблем, они должны ценить новые идеи и приветствовать инновации. "Центр креативного руководства" определил характеристики людей, умеющих решать проблемы творчески [6]. Техника мозгового штурма, стимулирующая креативность, представлена в блоке 18.3.

Чтобы побудить подчиненных проявлять творческий подход к решению проблем, следует *принять на себя ответственность за возможные неудачи*. Позвольте подчиненным свободно экспериментировать, совершать ошибки, набираться опыта, в том числе и на основании неудач. Руководители, испытывающие страх допустить оплошность, ограничивают свободу своих подчиненных и лишают их возможности применить творческий подход к решению проблем.

Вам следует жить с *наполовину оформленными идеями*. Не следует настаивать на 100%-ной ясности идеи для ее утверждения и начала реализации. Также будьте готовы выслушивать не до конца продуманные предложения подчиненных. Не допускайте критики, которая сводит на нет желание работников осуществлять инновации.

Блок 18.3. Мозговой штурм

Мозговой штурм — это метод, предполагающий активное участие группы сотрудников в решении проблемы и определение как можно большего числа альтернативных вариантов действий [7]. Мозговой штурм проводится в малых группах, когда участникам предлагается найти как максимальное количество креативных вариантов решений заявленной проблемы. Правила эффективного мозгового штурма перечислены ниже.

- Группа состоит из 5–7 участников.
- Участники по очереди высказывают спонтанные идеи.
- Цель состоит в определении как можно большего числа альтернатив.
- Участникам предлагается не раздумывать над практичностью генерируемых вариантов решений — следует озвучивать самые нелепые, абсурдные, натянутые решения.
- Отсутствие критики и оценивания идей.
- Возможность придумывать новые идеи на основе уже предложенных.

Научитесь чувствовать момент, когда лучше *поступиться обычной политикой* для достижения оптимальных долгосрочных последствий. Если вы ни при каких обстоятельствах не допускаете изменения стандартных организационных процедур, развитие вашей компании будет стабильным и предсказуемым, и вы избежите многих ошибок. Но, с другой стороны, вы не достигнете значительного успеха.

Вы должны быть *хорошим слушателем*. Активное слушание предполагает запрос новых идей и предложений. Не следует навязывать подчиненным свои собственные выводы, не выслушав предварительно их соображения.

Не делайте упор на обсуждении ошибок сотрудников и избегайте обвинений. Вы должны быть гораздо более ориентированы на будущее, чем на прошлое. Помните, что точка отсчета всегда находится в настоящем моменте и с готовностью начинайте работу на будущее благо. Учитесь на собственном опыте, но не погрязайте в прошлом.

Полагайтесь на свою интуицию. Не бойтесь приступать к реализации идеи, которая представляется вам целесообразной, не дожидаясь "удобного момента" (который может так и не наступить) и не старайтесь непременно заручиться одобрением или советами других людей.

По возможности *старайтесь сохранять энтузиазм и вдохновение*. Побуждайте подчиненных генерировать новые идеи и испытывать новые модели поведения. Используйте доступные вам ресурсы, чтобы добиться от сотрудников повышения качества работы.

ТЕСТ

На 10 вопросов этого теста дайте ответы "да" или "нет". Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Проблема — это расхождение текущей ситуации с желаемой.

Да **Нет** 2. Провести всесторонний анализ проблемы важнее, чем найти максимальное число возможных решений.

Да **Нет** 3. Акцент на обсуждении ошибок повышает креативность сотрудников.

Да **Нет** 4. Процесс решения проблем — это система с обратной связью.

Да **Нет** 5. Чтобы досконально разобраться в проблеме, следует рассмотреть ее со всех точек зрения.

Да **Нет** 6. Последний шаг в решении проблемы — это принятие решения о том, как следует действовать в сложившейся ситуации.

Да **Нет** 7. Чтобы люди, участвующие в решении проблемы, проявляли активность, они должны чувствовать, что их понимают и принимают.

Да **Нет** 8. Если проблема четко не определена, любая попытка ее решения окажется неудачной.

Да **Нет** 9. Люди могут скрывать свои проблемы, даже желая их разрешить.

Да **Нет** 10. Цели позволяют судить об эффективности отношений в организации.

Ответы: 1. Да; 2. Да; 3. Нет; 4. Да; 5. Да; 6. Нет; 7. Да; 8. Да; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Творческий подход к решению проблем проявляется перечисленными ниже типами поведения. Используйте их в качестве критерия для оценки собственной креативности при решении проблем и соответствующих навыков ваших коллег.

Человек, которому свойственна креативность при решении проблем, обладает следующими навыками:

- устанавливает отношения доверия со всеми заинтересованными в решении проблемы сотрудниками;
- в неблагоприятной ситуации выявляет все сопутствующие проблемы;
- проводит тщательный анализ источников проблем и их вероятных последствий;
- определяет все возможные варианты решений;
- реализует лучший план действий в установленный срок;
- отслеживает полученные результаты и при необходимости вносит коррективы в план;
- стимулирует креативность подчиненных.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Сплошные неприятности [8]

Указания. Все участники знакомятся с описанием ситуации. Затем двое студентов выбираются на роли Рики и Линна. Они читают описания своих ролей и готовятся к проведению ролевой игры. Остальным участникам отводится роль наблюдателей; они знакомятся с описанием ролей обоих участников и изучают бланк подведения итогов, с помощью которого им предстоит оценивать поведение участников ролевой игры.

Действующие лица. Линн Боско работает в отделе контроля качества крупной фармацевтической компании. Рики Томас — его супервизор.

Описание ситуации. Линн зарекомендовала себя как трудолюбивый сотрудник, но в последнее время она испытывает проблемы с концентрацией внимания. Когда Линн было 45 лет, она развелась после 15 лет брака и почти сразу вновь вышла замуж за 23-летнего тренера по аэробике. За последние пять лет она дважды просила повышения в должности, и оба раза ей отказывали под предлогом недостаточной квалификации.

Роль Линн Боско. Ваша голова занята только тем, как бы рассчитаться с долгами. Поскольку процедура получения кредита в последние годы упростилась до невозможного, вы постепенно стали хроническим заемщиком. Причем вы влезли в долги вовсе не потому, что вам нужны были предметы первой необходимости. Нет, вы купили шикарный автомобиль и моторную лодку... Вы осознаете, что теперешняя работа не позволяет вам выплачивать кредиты, но абсолютно убеждены, что в скором времени ваши дела пойдут в гору.

Роль Рики Томаса. Вы заметили, что в последнее время Линн стала работать из рук вон плохо — об этом говорят все объективные показатели. Когда вы попытались поговорить с ней об этом, она пообещала: "Я обязательно исправлюсь". Но ее работа по-прежнему оставляет желать лучшего. Вам известно, что несколько раз она просила повышения, и подозреваете, что, возможно, дело в финансовых трудностях. Раньше у вас не было претензий к работе Линн, и вы не хотите ее терять как сотрудника. Вы чувствуете, что у Линн большие проблемы и что она не справляется с ними сама. Наконец, вы решаете поговорить с ней.

Общее время. 30 минут (подготовка к ролевой игре — 10 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 5 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените креативность Рики Томаса в процессе решения проблемы с Линн по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

_____ Устанавливает атмосферу доверия.

_____ В неблагоприятной ситуации старается выявить все сопутствующие проблемы.

_____ Проводит тщательный анализ всех источников проблемы и ее вероятных последствий.

_____ Определяет все возможные варианты решений.

_____ Реализует лучший план действий в установленный срок.

_____ Отслеживает полученные результаты и, при необходимости, вносит коррективы в план.

_____ Стимулирует креативность подчиненных

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три групповых упражнения, предназначенные для отработки креативности при решении проблем. Первое упражнение позволяет проработать концептуальные навыки решения проблем. Второе представляет собой ролевую игру, в которой вы сможете попрактиковаться в поведенческих навыках решения проблем в конфликтной ситуации. Третье упражнение — это сценарий мозгового штурма, стимулирующего креативность.

Упражнение 1. Как справиться с академической недобросовестностью [9]

Цель. Применить креативный процесс принятия решений к предложенной ситуации, знакомой студентам.

Указания. Это упражнение может выполняться всей группой студентов под руководством инструктора или же в малых группах.

Шаг 1. Прочтите описание ситуации.

Шаг 2. Разделите участников на группы по 5–7 человек и предложите им обсудить представленные случаи.

Шаг 3. Представитель от каждой группы сообщает всей аудитории о найденном решении.

Шаг 4. Группы анализируют процесс креативного решения проблемы с помощью бланка подведения итогов.

Проблема с академической недобросовестностью

Это знакомо каждому преподавателю. Студент сдает работу, которая настолько совершенна, что возникают неизбежные сомнения в ее авторстве. Либо во время экзамена один студент списывает у другого, либо пользуется лежащей на коленях шпаргалкой. Согласно результатам исследований, примерно 40% студентов прибегают к такого рода обману, и, вопреки бытующему мнению, главной его причиной является не лень. Оказывается, академическая недобросовестность в большей степени свойственна успешным студентам — в моменты, когда им кажется, что они теряют контроль над ситуацией. Например, студент, который посещает 16 часов лекций в неделю, работает 30 часов в неделю и в придачу желает хоть иногда развлекаться, может испытывать неуверенность из-за недостаточной подготовки к экзамену и прибегнуть к обману. Как в такой ситуации поступить преподавателю?

Преподаватель не может игнорировать попытки студентов подсказывать друг другу на экзамене или в открытую пользоваться шпаргалкой... Тем не менее многие из них признаются, что смотрят на подобное поведение студентов сквозь пальцы. Хотя академическая недобросовестность становится все более распространенным явлением, преподаватели не уделяют этой проблеме должного внимания, поскольку не желают казаться студентам полицейскими. В большинстве высших учебных заведений политика диктует преподавателям запутанные, двусмысленные указания, руководствоваться которыми они не спешат. Почему? Они боятся нанести вред своей репутации, не

хотят портить отношения со студентами, уверены, что снижение оценок не является эффективным методом пресечения академической недобросовестности, а исключение из университета — слишком строгое наказание за подобный проступок.

Руководители университетов обеспокоены масштабами этой проблемы, и некоторые высказывают мнение, что "академическая недобросовестность — одна из наиболее актуальных проблем современного высшего образования".

Студентам университетов, где существует кодекс чести, гораздо менее свойственна академическая недобросовестность, чем студентам учебных заведений, где подобного кодекса нет. По результатам опросов, студенты отмечают, что не знают критериев, которыми руководствуются преподаватели для установления фактов академической недобросовестности. Часть студентов отмечают, что они полагаются на руководство факультетами, которое, по их представлениям, должно положить конец вопиющим случаям проявления академической недобросовестности, и высказывают негодование в адрес профессоров, которые допускают подобное явление.

Вопросы для обсуждения

1. Доводилось ли вам наблюдать проявления академической недобросовестности студентов? В чем она проявлялась?
   а) Каким образом вы ее распознали?
   б) На ком лежала ответственность за это явление?
   в) Была ли решена возникшая проблема? Если да, то как? Если нет, то почему?
2. Примените процесс креативного решения проблем и разработайте план действий по предотвращению академической недобросовестности. Подготовьтесь и представьте свой план всей аудитории студентов.

Общее время. 85 минут (решение проблемы в малых группах — 30 минут; общее обсуждение — 30 минут; подведение итогов (анализ процесса решения проблемы) — 25 минут).

Упражнение 2. Проблема с копировальным аппаратом [10]

Указания. Студенты разделяются на группы по трое. Двое становятся участниками ролевой игры, а третий — наблюдателем. Исполнители ролей знакомятся с их описанием и готовятся к проведению игры. Наблюдатель прочитывает описания обеих ролей и изучает бланк подведение итогов, опираясь на который он по окончании упражнения предоставит участникам обратную связь.

Действующие лица. Расти Буканан, менеджер по связям с клиентами, и Манни Капуто, менеджер по документации.

Описание ситуации. В одной организации возникла проблема с использованием копировального аппарата. За последние две недели между сотрудниками двух соседних отделов постоянно возникают стычки на предмет того, в какой очередности им пользоваться общим копировальным аппаратом. Вчера дело дошло до взаимных оскорблений и перехода на личности. Менеджеры отделов Расти Буканан и Манни

Капуто решили встретиться и обсудить проблему. Он приглашает их в комнату для переговоров, зарезервированную на 15 минут.

Роль Расти Буканана. Ваш отдел отвечает за связи с клиентами. У вас 10 подчиненных, которым приходится постоянно пользоваться копировальным аппаратом, в основном для получения копий с документов, которые необходимо возвращать клиентам.

Работа вашего отдела постоянна, а не спонтанна, и вашим подчиненным необходим беспрепятственный доступ к копировальному аппарату.

Роль Манни Капуто. Хотя деятельность отдела, в котором трудятся трое ваших подчиненных, не столь связана с внешними контактами, как работа соседнего подразделения, им время от времени приходится отправлять по почте важную документацию.

Всякий раз на подготовку всех копий вашим подчиненным требуется от одного до двух часов. Деятельность вашего отдела довольно спорадична и малопредсказуема, но сроки выполнения работ всегда определяются очень строго.

Общее время. 35 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

Упражнение 3. Как назначить свидание

Указания. В процессе мозгового штурма участников групп просят чувствовать себя как можно более свободными и высказывать самые смелые идеи. Как вы помните, цель мозгового штурма — поиск как можно большего количества решений посредством активного участия в обсуждении всех членов рабочей группы.

Задание 1. В течение 10 минут проведите мозговой штурм и сформулируйте как можно больше вариантов приглашения студента-новичка в студенческом городке на свидание. Цель — количество и разнообразие идей. Один из участников должен записывать найденные решения на доске или на большом листе бумаги. Придерживайтесь приведенных ниже правил.

1. Высказывайтесь по очереди.
2. Формулируйте идеи спонтанно, без долгих раздумий.
3. Проявите творческий подход и не ограничивайтесь идеями, ценность практического применения которых высока и очевидна.
4. Избегайте критики и оценивания вариантов действий.
5. Формулируйте новые идеи на основе уже озвученных.

Задание 2. В течение 15 минут примените рациональный подход к решению проблем, представленный в блоке 18.1. В предыдущем задании вы нашли много вариантов действий. Ваша цель — оценить их, определить оптимальную стратегию приглашения на свидание и практический план действий, а также разработать критерии оценивания успеха.

Задание 3. Команды студентов совместно находят ответы на следующие вопросы и делятся ими со всей аудиторией.

- Сколько вариантов приглашения на свидание вам удалось найти?
- Какая стратегия была признана лучшей?
- В чем состоит практический план действий?
- Каков ваш метод оценивания успеха?
- Чему в отношении группового решения проблем научило нас это упражнение?

Общее время. 45 минут (подготовка — 5 минут; мозговой штурм — 10 минут; решение проблемы — 15 минут; общее обсуждение — 15 минут).

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько вы успешны в стратегиях, связанных с проявлением креативности в принятии решений.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я устанавливаю атмосферу доверия. _____

В неблагоприятной ситуации я стараюсь выявить все сопутствующие проблемы. _____

Я провожу тщательный анализ всех источников проблемы и ее вероятных последствий. _____

Я определяю все возможные варианты решений. _____

Я реализую лучший план действий в установленный срок. _____

Я отслеживаю полученные результаты и, при необходимости, вношу коррективы в план. _____

Я стимулирую креативность подчиненных _____

Практические вопросы

1. Объясните, почему при решении межличностных проблем важно устанавливать атмосферу доверия. Вспомните ситуации, когда вам приходилось решать проблемы с людьми, которым вы не доверяли. Сравните их с ситуациями, когда вы доверяли своим коллегам по принятию решений. Доводилось ли вам испытывать недоверие других людей по отношению к вашим попыткам решения проблемы? Почему?
2. Какие четыре цели достигаются четким определением целей на ранних этапах процесса принятия решения? Чьи намерения при этом следует учитывать?
3. Объясните утверждение: "Не может быть лучшего решения проблемы, чем то, которое основано на ее диагностировании".
4. Ссылаясь на выбранный план действий, определите, согласны вы или нет с каждым из приведенных утверждений, и объясните свое решение.

- Опыт — лучший учитель.
- Интуиция — мощное оружие.
- Всегда полезно получить совет.
- Всегда следует экспериментировать с несколькими альтернативами.

5. Что может осложнить рациональный подход к решению проблем, представленный в блоке 18.1? Почему? Какие могут возникнуть дополнительные сложности, вызванные личным отношением? Случалось ли вам сталкиваться с подобным на собственном опыте? Объясните. Каковы были последствия? Как можно избежать ожидаемых трудностей?
6. Перечислите способы повышения креативности других людей в процессе решения проблем.

Закрепляющие упражнения

1. Поинтересуйтесь у нескольких менеджеров, как они принимают решения. Сравните полученные ответы с шагами, представленными в блоке 18.1. Также выясните, заинтересованы ли опрошенные вами менеджеры в активном участии в процессе своих подчиненных.
2. Попросите несколько человек помочь с решением актуальной для вас проблемы. Попробуйте применить рациональный подход к решению проблем и техники повышения креативности, например мозговой штурм.
3. Помогите кому-то из ваших знакомых творчески решить проблему, применив навыки, о которых вы узнали из этой главы.
4. Посмотрите художественный фильм, например: "Закон и порядок" (*Law and Order*) или эпизод сериалов *NYPD Blue* или *Judging Amy*, в которых основной темой является расследование преступления. Отметьте, какой подход к решению этой проблемы применяют герои картин, и сравните его с техниками креативного решения проблем, представленными в этой главе. Какие выводы вы можете сделать?

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с креативным решением проблем, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Copyright © 1981 Eugene Raudsepp. Adapted from *How Creative Are You?* — New York : Putnam, 1981), p. 22–24.
2. Bass B. M. *Organizational Decision Making.* — Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1983.
3. Archer R. E. How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice // *Management Review.* — February 1980. — P. 289–299.
4. Pounds W. K The Process of Problem Finding // *Industrial Management Review* 11. — Fall 1969. — P. 1–19.
5. Hunsaker P. L. and Alessandra A. J. *The Art of Managing People.* — New York : Simon & Schuster, 1986, p. 224–226.
6. Campbell D. Some Characteristics of Creative Managers // *Center for Creative Leadership Newsletter.* — No. 1. — February 1978. — P. 6–7.
7. Osborn A. F. *Applied Imagination.* — New York : Scribners, 1957.
8. Adapted from William C. Donaghy. *The Interview: Skills and Applications.* — Glenview, IL : Scott, Foresman, 1984, p. 299–300.
9. The case was prepared based on material appearing in Bridget Murray. Are Professors Turning a Blind Eye to Cheating? // *The APA Monitor.* — January 1996. — P. 1–42; Don McBurney. Cheating: Preventing and Dealing with Academic Dishonesty // *A PS Observer.* — January 1996.— P. 32–35.
10. Adapted from Robert E. Quinn. Sue R. Faerman. Michael P.Thompson, and Michael R. McGrath, *Becoming a Master Manager.* — New York : John Wiley & Sons, 1990, p. 297–298.

ГЛАВА 19 РАЗРЕШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ [1]

Оцените по шкале, насколько часто при возникновении разногласий вы реагируете тем или иным способом. Помните, что вы должны отвечать, как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

5	4	3	2	1
Обычно	Часто	Иногда	Редко	Никогда

Как я поступаю при возникновении разногласий

Блок А

1. Я изучаю существующие различия, не отступая от своего мнения, но и не навязывая его окружающим. _____
2. Я открыто выражаю свое несогласие, затем приступаю к обсуждению различий. _____
3. Я стараюсь найти решение, которое удовлетворяло бы все стороны. _____
4. Не позволяя другой стороне обойти меня при принятии решения, я стараюсь донести свою позицию и, в свою очередь, услышать доводы оппонента. _____

Найдите сумму баллов, чтобы получить ***результат по блоку А.*** _____

Блок Б

5. Я скорее соглашусь на частично удовлетворительное для меня решение, чем буду стараться добиться своего. _____
6. Я скорее признаю свою частичную неправоту, чем начну подробно разбираться, в чем состоят расхождения при конфликте. _____
7. У меня репутация уступчивого человека. _____

8. Я стараюсь добиться, чтобы собеседник сказал сам по меньшей мере половину того, что хотел сказать я. _____

Найдите сумму баллов, чтобы получить ***результат по блоку Б.*** _____

Блок В

9. Я уступлю скорее, чем стану пытаться изменить мнение оппонента. _____
10. При обсуждении ситуации я ухожу от обсуждения любых противоречивых ее аспектов. _____
11. Я лучше быстро соглашусь с оппонентом, чем начну с ним спорить. _____
12. Я уступаю сразу же, как только эмоции оппонента начинают бить ключом. _____

Найдите сумму баллов, чтобы получить ***результат по блоку В.*** _____

Блок Г

13. В конфликте я не иду на уступки. _____
14. В спорах я всегда стремлюсь к победе. _____
15. Я никогда не откажусь от хорошего довода. _____
16. Победу в споре я однозначно предпочитаю компромиссу. _____

Найдите сумму баллов, чтобы получить ***результат по блоку Г.*** _____

Блок Д

17. Я избегаю общения с человеком до тех пор, пока конфликт с ним не решен. _____
18. Лучше обе стороны конфликта останутся в проигрыше, чем подвергаться риску эмоционального противостояния. _____
19. Мне кажется, что большинство разногласий несущественны. _____
20. Я стараюсь отложить обсуждение конфликтной ситуации до тех пор, пока досконально в ней не разберусь. _____

Найдите сумму баллов, чтобы получить ***результат по блоку Д.*** _____

Оценка и интерпретация

Сведите полученные результаты в таблицу.

Блок А (вопросы 1–4) _____
Блок Б (вопросы 5–8) _____
Блок В (вопросы 9–12) _____
Блок Г (вопросы 13–16) _____
Блок Д (вопросы 17–20) _____

Блоки А, Б, В, Г и Д предназначены для оценки перечисленных ниже стратегий разрешения конфликта.

А — Сотрудничество: я выигрываю, ты выигрываешь.
Б — Поиск компромисса: оба из нас частично выигрывают, частично проигрывают.
В — Приспособление: я проигрываю, ты выигрываешь.
Г — Соревнование/Проявление силы: я выигрываю, ты проигрываешь.
Д — Избегание: я проигрываю, ты проигрываешь.

Рассмотрите результаты, полученные вами по каждому из блоков, чтобы понять, какая стратегия разрешения конфликта у вас превалирует, а какую вы используете редко или вовсе не применяете.

- Сумма баллов от 17 и выше считается **высокой** и свидетельствует о том, что при разногласиях с окружающими вы применяете соответствующую стратегию чаще, чем большинство людей.
- Сумма баллов от 8 до 16 считается **средней**: при разногласиях с окружающими вы действуете подобно большинству людей.
- Сумма баллов 7 или менее того считается **низкой** и свидетельствует о том, что при разногласиях с окружающими вы обращаетесь к соответствующей стратегии реже, чем большинство людей.

У каждого из нас есть предпочитаемый стиль поведения в конфликтных ситуациях. По результатам проведенного теста вы можете судить, какой из них вам свойственен, на какие стратегии вы полагаетесь чаще всего. Анализируя свой стиль поведения при конфликте, важно понять, уместен ли он в тех конфликтных ситуациях, в которые вы попадаете чаще всего, с оглядкой на желаемые и фактические результаты.

Пять стилей поведения при конфликте и их преимущества подробно рассматриваются ниже.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Конфликт — неотъемлемая часть жизни любой организации. Поскольку организацию составляют люди, движимые порой совершенно различными целями, а также ввиду недостатка разнообразных ресурсов, закономерно возникают разногласия и противоречия. Силы, формирующие политику организаций, также способствуют возникновению конфликтов. Кроме того, современная практика менеджмента также повышает конфликтогенность в организации. Главные причины этого — акцент на взаимозависимости, координации и учащение ситуаций типа "мы против них". Приведем примеры: матричная структура, рабочие команды, совместное принятие решений, двухуровневая система заработной платы и реструктуризация подразделений в целях понижения затрат и повышения эффективности. Неудивительно, что Тйосвольд и Джонсон [2] отмечают: "Нет навыка более важного для эффективности организации, чем конструктивный менеджмент и разрешение конфликтов".

Поскольку конфликт — обязательное и часто наблюдаемое явление в организациях, от него невозможно избавиться полностью. Разумеется, конфликт не всегда приносит только вред. Из организационного конфликта, как и из других видов противостояния, можно извлечь немалую пользу. Конфликт стимулирует применение сотрудниками творческого подхода, а также разработку и внедрение инноваций — словом, организационные изменения [3]. В гипотетических бесконфликтных организациях жизнь замирала бы и наступала бы стагнация.

Однако не бывает конфликта изначально функционального или деструктивного. Обсуждая проблемы, связанные с организационными конфликтами, менеджеры обычно упоминают о дисфункциональных *последствиях* и возможных способах разрешения этих ситуаций. Хотя управление организационным конфликтом в широком

смысле включает как меры по устранению конфликта, так и техники, направленные на стимуляцию функционального конфликта [4], в этой главе мы ограничим нашу дискуссию обсуждением дисфункционального организационного конфликта и навыков, необходимых для его устранения.

Успешное разрешение конфликта основано на других навыках межличностного общения

Умение разрешать организационный конфликт основано на множестве самых разных навыков, части из которых были посвящены предыдущие главы этой книги. Основные навыки разрешения конфликта включают умение определять цели, активное слушание, предоставление обратной связи и навыки убеждения.

Нам известно, что официальные цели мотивируют работников, обеспечивают продвижение в заданном направлении и обеспечивают стандарты качества труда. Однако с их помощью можно также предотвращать конфликты, скажем, устраняя двусмысленность и сублимируя личную выгоду в глобальные цели организации. Постановка целей позволяет установить стандарты качества работы, что, в свою очередь, разоблачает поведение сотрудников, руководствующихся в своей деятельности лишь личными интересами, а также вскрывает любые дисфункциональные конфликты.

Подобно политике организации, конфликты чаще развиваются и процветают в атмосфере неопределенности. Таким образом, постановка целей позволяет сократить необходимость применения навыков, направленных сугубо на разрешение конфликтов.

Умение выслушать собеседника и предоставить ему обратную связь — центральное звено эффективной коммуникации. Как описано ниже, нарушение взаимодействия между людьми часто становится источником межличностных конфликтов. Таким образом, применение навыков активного слушания позволяет наладить межличностное общение, а обратная связь обеспечивает точность взаимопонимания между сотрудниками. Все это вместе снижает вероятность искажений процесса коммуникации.

И наконец, в разговоре об организационных конфликтах нельзя обойти стороной навыки убеждения. Убеждение — это способ заставить других людей поступить так, как вы того желаете, без применения (при необходимости или по желанию) официальной власти.

Когда в организации возникают разногласия, руководитель может попытаться разрешить их, прибегнув к убеждению. Также от навыков убеждения (в первую очередь от умения убедить оппонента в необходимости отказаться от своих требований и подвести к тому, чтобы он увидел и оценил преимущества сотрудничества с вами) зависит зачастую исход переговоров.

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Для эффективного управления конфликтом менеджер должен осознавать собственные побуждения, а также учитывать особенности конфликтующих сторон; разбираться в ситуации, послужившей почвой для конфликта, и осознавать свои возможности действий.

1. **Каков ваш стиль разрешения конфликта?** Как отмечалось в главе 2, успех межличностных отношений начинается с самоосознанности. Это особенно справедливо в отношении управления организационными конфликтами. Большинство из нас способны варьировать свою реакцию на конфликтную ситуацию в соответствии с ее особенностями, но каждому из нас присущ наиболее предпочитаемый способ поведения при возникшем противостоянии [5]. (Исследованию стиля поведения при конфликте посвящен тест, приведенный в начале главы.) Еще раз проанализируйте полученные результаты. Способны ли вы менять стиль поведения в конфликте, чтобы он отвечал текущим обстоятельствам? Но даже выбор рационального способа поведения при возникшем конфликте во многом зависит от базового типа реагирования (сотрудничество, поиск компромисса, приспособление, соревнование/проявление силы, избегание).
2. **Будьте рассудительны в выборе конфликта, который вы намерены разрешить.** Далеко не все конфликты заслуживают вашего внимания. Некоторые не столь существенны, чтобы уделять им время и силы. Бывают и неразрешимые конфликты. Так, наиболее уместной в некоторых случаях может оказаться стратегия избегания, ассоциирующаяся с уходом от действительности. Не встревая в бессмысленные распри, вы повысите свою эффективность в качестве менеджера, а умение улаживать организационные конфликты не пострадает. Здраво подходите к выбору поля деятельности — и вы сохраните силы для случаев, которые действительно существенны и заслуживают вашего внимания.

   Вне зависимости от наших желаний, реальность такова, что часть конфликтов разрешить попросту невозможно [6]. Когда корни антагонизма крайне глубоки, когда одна из сторон конфликта осознанно или бессознательно желает его продолжения или когда эмоциональный накал делает невозможным конструктивное взаимодействие между участниками противостояния, самые профессиональные ваши попытки разрешить ситуацию вряд ли приведут к успеху. Поэтому не обольщайтесь наивным убеждением, будто хороший менеджер должен быть способен устранить любой конфликт.

   Итак, часть конфликтов не заслуживают вашего внимания или не поддаются эффективному разрешению. Нередко возникает и конструктивное противостояние между сотрудниками. Ваша задача — выбрать деструктивный конфликт, который может быть разрешен, и приложить все силы к поиску выхода из сложившейся ситуации.
3. **Оценивайте противоборствующие стороны.** Приступая к разрешению конфликта, важно разобраться в том, что представляют собой его участники. Кто вовлечен в противостояние? Какие интересы преследует каждая сторона? Каковы личности, ценности, чувства и ресурсы каждого из участников конфликта? Вы значительно повысите шансы эффективного устранения конфликта, если сумеете взглянуть на сложившуюся ситуацию глазами каждого из соперников.
4. **Исследуйте источник конфликта.** Конфликт никогда не возникает на ровном месте; у каждого есть причины. Поскольку выбор правильного подхода к разрешению конфликта невозможен без учета его корней, прежде всего определите источник. Результаты исследований показывают, что, хотя причины конф-

ликтов весьма разнообразны, их можно разделить на три категории: различия в коммуникации, структурные различия, личностные различия [7]. *Различия в коммуникации* берут начало из семантических трудностей, недомолвок и непонимания людьми друг друга, а также возникают из-за помех в общении. Люди с готовностью признают, что причины большинства конфликтов коренятся в недостатке общения. Как отметил один из авторов, нехватка общения является предпосылкой большинства конфликтных ситуаций. Общераспространенная ошибка состоит в том, что люди зачастую ставят знак равенства между "хорошими отношениями" и полным единодушием во взглядах [8]. Это приводит к тому, что расхождения во мнениях воспринимаются как симптом "испорченных отношений". Что на первый взгляд воспринимается как межличностный конфликт, основанный на недостатке коммуникации, при более тщательном рассмотрении оказывается банальным расхождением мнений, причина которого — различные представления людей о личностях друг друга, ролях, совместных целях, системе ценностей и прочих факторах, без которых немыслимо человеческое взаимодействие. Недостатку общения как источнику конфликта, очевидно, уделяется гораздо больше внимания, чем он того заслуживает.

Организации по своей природе дифференцированы горизонтально и вертикально [9]. Менеджмент предполагает разделение групповых задач по отделам, установление иерархии власти с целью координировать работу отделов, а также определение правил и инструкций, направленных на стандартизацию деятельности во всех отделах. Эти структурные различия чреваты возникновением проблем интеграции, на основе которых развиваются конфликты. Сотрудники испытывают разногласия в отношении целей, вариантов действий, критериев качества выполнения работ и распределения организационных ресурсов. Эти конфликты, однако, не имеют ничего общего с недостатком общения или личной неприязнью. Скорее, они обусловлены собственно организационной структурой. Люди борются за ресурсы — финансы, повышения в должностях, повышения заработной платы, рабочие места и рабочее пространство, прием в штат дополнительных сотрудников, возможность участвовать в принятии решений и т.п. Все эти ресурсы ограниченны, и кто-то неизбежно оказывается обделен (или считает себя таковым). Как горизонтальная структура организации (отделы), так и вертикальная (иерархическая структура управления организацией) обеспечивают более эффективную деятельность, но одновременно создают условия для возникновения структурных конфликтов.

Третий источник организационных конфликтов — личностные различия. Конфликт может корениться в личной неприязни сотрудников, а также в расхождении их систем ценностей. Нечто неуловимое между двумя людьми, то, что не поддается рациональному осмыслению, может сделать невозможным их сотрудничество и эффективное взаимодействие. Индивидуальность каждого из нас формируют такие факторы, как происхождение, стиль поведения, уровень образования, жизненный опыт. Будучи такими, какие мы есть, мы симпатизируем одним людям, встречающимся на нашем жизненном пути, а других воспринимаем в штыки — в последнем случае весьма вероятен конфликт.

5. **Определите свои возможности.** Томас [10] выделил пять стратегий разрешения конфликта: избегание, приспособление, соперничество/применение силы, поиск компромисса и сотрудничество. Универсальной стратегии нет: у каждой из них свои преимущества и недостатки. Считайте эти стратегии методами, которые в совокупности составляют арсенал способов разрешения организационных конфликтов. Хотя некоторыми стратегиями вы можете владеть лучше, чем остальными, следует осознавать преимущества каждого из методов и точно определять наиболее уместный в каждой конфликтной ситуации.

   Как отмечалось выше, не все конфликты требуют вмешательства. Иногда следует прибегнуть к избеганию — отстранению от конфликта или намеренному его игнорированию. Избегание представляется наиболее подходящей стратегией при тривиальных столкновениях между сотрудниками, при высоком накале эмоций (когда на восстановление душевного равновесия требуется время) или в том случае, когда потенциальный вред от вмешательства превышает ожидаемую пользу.

   Цель приспособления — сохранение гармонии ценой собственной уступки, когда вы ставите интересы другой стороны выше своих собственных, например принимая позицию оппонента. Эта стратегия полезна, когда предмет конфликта малозначим или когда долгосрочные преимущества перемирия превышают пользу от победы.

   При соперничестве вы стараетесь удовлетворить собственные потребности, не принимая в расчет интересы противника. Такой способ ярко проявляется в том случае, когда руководитель принудительно прекращает конфликт силой административного давления. Этот метод хорош, когда ситуацию необходимо разрешить в кратчайшие сроки, когда дело исключительно важное или когда речь не идет о достижении согласия между оппонентами.

   Стратегия поиска компромисса подразумевает уступку каждой из сторон. Это типичный подход, широко применяемый в организациях и при ведении переговоров. Компромисс предпочтителен, когда силы конфликтующих сторон примерно равны, когда желательно достигнуть временного соглашения по сложному вопросу или когда временны*е* рамки не позволяют найти оптимальное решение.

   Сотрудничество — это стратегия, при которой выигрывают все стороны конфликта. Совместно они работают над достижением решения, которое удовлетворяло бы нужды каждой из них. Эта стратегия подразумевает ведение честной и открытой дискуссии, применение навыков эффективного слушания, признание различий и тщательный анализ всех возможностей с целью найти оптимальное решение, несущее выгоду всем. Сотрудничество — лучшая стратегия разрешения конфликта, когда есть запас времени, когда все стороны конфликта стремятся именно к сотрудничеству, а предмет конфликта слишком существенен, чтобы ограничиться компромиссом.

6. **Выберите лучший вариант действий.** Предположим, что вы проанализировали свои возможности. Какой способ действий вы предпочтете? Прежде всего подумайте, каков ваш предпочитаемый стиль поведения при конфликте? (См. результаты теста, приведенного в начале главы.) Этот шаг позволит вам определить наиболее целесообразное и приемлемое для вас направление действий.

Затем проанализируйте свои цели. Лучшее решение должно привести к результату, который отвечает вашему представлению о желаемом исходе развития событий. В выборе стратегии вам следует руководствоваться тремя главными предпосылками: важность предмета конфликта, акцент на поддержании благотворного психологического климата в коллективе (в долгосрочной перспективе) и запас времени, отведенного на разрешение конфликта. Если предмет конфликта исключительно важен для организации в целом или достижения успеха в узкой сфере, предпочтительно сотрудничество. Если первостепенная задача — поддержание хороших отношений между сотрудниками, то лучшими стратегиями (в порядке предпочтительности) являются следующие: приспособление, сотрудничество, поиск компромисса, избегание. Если конфликт важно разрешить как можно быстрее, желательны следующие стили (в порядке предпочтительности): соперничество/применение силы, приспособление, компромисс.

Наконец, вам надо исследовать источник конфликта. Лучший способ устранения конфликта в значительной степени зависит от его причины [11]. Конфликты, обусловленные искажением общения, чаще всего возникающие из-за недостатка информации или недоразумений, лучше всего поддаются совместным решениям (т.е. предпочтителен стиль сотрудничества). С другой стороны, конфликты, основанные на личностных различиях, в первую очередь в ценностях и целях, лучше всего разрешаются путем избегания (поскольку негативное эмоциональное отношение к этим различиям является укоренившимся и трудно преодолимым). В действительности, сталкиваясь с межличностными конфликтами на почве неприятия людьми свойственных им различий, менеджеры зачастую полагаются на применение власти — не столько потому, что это способствует примирению сторон, сколько потому, что этот метод действенен. Что же касается структурных конфликтов, то они поддаются разрешению при помощи большинства стилей управления конфликтом.

Процесс совмещения присущего вам стиля управления конфликтом и ваших целей с учетом источника межличностного организационного конфликта выливается в идентификацию стратегии или набора стратегий, которые окажутся наиболее уместными в актуальной для вас конфликтной ситуации.

ТЕСТ

На 10 вопросов этого теста дайте ответы "да" или "нет". Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и уточните необходимый материал.

Обведите правильный ответ.

Да **Нет** 1. Любой конфликт губительно воздействует на организацию.

Да **Нет** 2. Большинству людей удается варьировать способ ответа на конфликт в соответствии с ситуацией.

Да **Нет** 3. Внимания менеджера заслуживает не всякий конфликт.

Да **Нет** 4. Часть конфликтов не поддается разрешению.

Да **Нет** 5. Большинство конфликтов возникают из-за недостатка общения.

Да **Нет** 6. Результаты исследований показывают, что источник многих организационных конфликтов — это высокая заработная плата руководства компаний.

Да **Нет** 7. Стратегия приспособления подразумевает некоторую жертву со стороны каждого участника конфликта.

Да **Нет** 8. Конкуренция/применение силы — эффективная стратегия решения важных вопросов, когда нельзя допустить ошибок подчиненных или совершения ими некорректных действий.

Да **Нет** 9. Сотрудничество — эффективная стратегия нахождения приемлемого решения в кратчайшие сроки.

Да **Нет** 10. Сотрудничество было признано наиболее эффективной стратегией разрешения конфликта.

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Да; 4. Да; 5. Нет; 6. Нет; 7. Да; 8. Да; 9. Нет; 10. Нет.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Умение руководителя организации разрешать межличностные конфликты проявляется перечисленными ниже типами поведения. Используйте приведенный перечень в качестве критерия для оценки собственных умений управления организационным конфликтом и соответствующих навыков ваших коллег.

Руководитель, эффективно разрешающий межличностные конфликты, поступает следующим образом.

- Прямо подходит к решению конфликта.
- Устанавливает источники конфликта.
- Сопереживает всем участникам конфликта.
- Применяет подходящий стиль разрешения конфликта.
- Выбирает самый уместный способ разрешения конфликта.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Новый способ приема на работу в старой культуре

Действующие лица. Ли Латтони и Б. Дж. О'Малли.

Указания. Все участники знакомятся с описанием ситуации и общим описанием действующих лиц. Затем отбираются студенты на роли Ли Латтони и Б. Дж. О'Малли. Эти два студента знакомятся с описаниями своих ролей, которые им предстоит разыграть на предстоящем совещании.

Остальным студентам отводится роль наблюдателей. Им предлагается ознакомиться с содержанием обеих ролей, а также с бланком подведения итогов. На протяжении ролевой игры наблюдатели оценивают навыки разрешения конфликта, которые демонстрирует Латтони, и заполняют бланк. Наблюдатели также могут задавать Латтони и О'Малли дополнительные вопросы и просить их привести дополнительные аргументы в подтверждение своей правоты.

Описание ситуации. Ли Латтони — супервизор бухгалтерского отдела, состоящего из восьми сотрудников, крупного металлургического комбината, в Альбукерке, Нью-Мехико. Ли занимает эту должность полгода, а до повышения он всего лишь год проработал бухгалтером. Ни для кого не секрет, что Ли удостоился такой чести преимущественно благодаря своему образованию — у него есть степень МБА, а среди остальных сотрудников отдела нет даже бакалавров. Все работники бухгалтерского отдела — шовинистически настроенные мужчины предпенсионного возраста со средним образованием. Ли планирует принять на работу нового сотрудника — молодую женщину, которой остается полгода до получения степени бакалавра по бухгалтерскому учету.

Роль Ли Латтони. Вы быстро освоились в роли супервизора и до теперешнего времени практически не сталкивались с серьезными проблемами.

Поскольку производство на вашем комбинате процветает, стало очевидным, что вам необходим еще один бухгалтер, ведь ваши подопечные жалуются на непосильные объемы работы. Сверхурочная работа стала обычным делом, и это неизбежно сказалось на показателях вашего отдела.

Вы раздумываете над этим уже месяц и уверены, что руководство поддержит вашу идею: даст разрешение на прием в ваш отдел на полную ставку еще одного сотрудника.

Вы предполагаете, что найти нужного вам человека будет несложно, и, по правде сказать, уже предприняли некоторые шаги в этом направлении. Сотрудница, которая у вас на примете, Регина Симпсон, в настоящее время работает в отделе контроля качества продукции.

Вы также неофициально обсудили возможность перевода Регины в ваш отдел с супервизором отдела контроля качества продукции и начальником отдела кадров комбината. Девушка работает в компании 8 месяцев, результаты ее работы в целом удовлетворительны. Через полгода ей предстоит экзамен на степень бакалавра по специальности "Бухгалтерский учет". Как уже отмечалось, все сотрудники бухгалтерского отдела — мужчины предпенсионного возраста, и ни у кого из них нет даже степени бакалавра. К повышению своего образования они относятся как к пустой трате времени. Они составляют шумную компанию шутников, эдаких мачо, тем не менее хорошо справляющихся со своей работой. До вас доходили слухи, что по вторникам после работы они неизменно отправляются играть в покер.

Неудивительно, что вас беспокоит вопрос: удастся ли Регине освоиться в такой компании? Тем не менее она остается самым подходящим кандидатом и вполне заслуживает повышения.

На прошлой неделе вы встретились с Региной и сообщили ей, что в вашем отделе открыта вакансия. Регина подтвердила свою заинтересованность в повышении. После дальнейшего обсуждения во время обеда вы сообщили ей, что ничего не обещаете, но непременно представите ее кандидатуру руководству. Однако вы отметили, что окончательного решения придется ждать не менее 7–10 дней.

Сейчас вы находитесь в своем кабинете и вам сообщают о посетителе. Входит Б. Дж. О'Малли, бухгалтер по ведению отчетности, проработавший в компании 26 лет. Вы довольны работой О'Малли, но считаете его довольно ограниченной личностью с ярко выраженными шовинистическими настроениями. И, если Регина все-таки перейдет в ваш отдел, он встретит новую сотрудницу самым недружелюбным образом. Почему? О'Малли рос в консервативной семье рабочих, и вы неоднократно слышали от него нелестные высказывания в адрес "выпускниц колледжей".

Роль Б. Дж. О'Малли. Вы — 58-летний бухгалтер по учету затрат. Вы росли в консервативной семье рабочих. На металлургическом комбинате вы работаете уже 26 лет. До вас доходили слухи, что Ли планирует взять на работу молодую, неопытную женщину-бухгалтера. Вы согласны, что расширение штата — разумный шаг. Объем работы в последние месяцы значительно увеличился и всем вам приходится работать сверхурочно. Но не следует забывать, что ваш коллектив — сплоченная мужская команда, кроме того, ни у кого из вас нет высшего образования. Вы считаете повышение квалификации пустой тратой времени, поскольку вполне справляетесь со своими обязанностями. Вы очень дружны, например уже много лет по вторникам играете в покер. Вы обмениваетесь анекдотами и каламбурами; во время обеденного перерыва частенько играете в дартс в местном клубе.

Вы предвидите, что приход Регины все усложнит, и уверены, что можно найти настолько же подходящего и квалифицированного бухгалтера-мужчину.

Вы надеетесь, что Ли прислушается к вашим доводам, ведь речь идет вовсе не о ваших личных предубеждениях. Под вопросом эффективность работы вашего отдела, а также судьба вашей сплоченной команды. Вы намерены предложить Ли побеседовать с коллективом перед тем, как принять окончательное решение. В глубине души вы уверены, что, если дело дойдет до голосования, у Регины нет никаких шансов попасть к вам. Кроме того, вы понимаете, что, если вы не начнете этот разговор с Ли, никто на него не решится. Поэтому вы напрямую сообщите Ли, что не намерены работать со спесивой девчонкой-всезнайкой, которая, скорее всего, ни черта не смыслит в жизни и в настоящем бухгалтерском учете.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки разрешения межличностного конфликта, присущие Ли Литони, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

_____ Прямо подходит к решению конфликта.

_____ Устанавливает источники конфликта.

_____ Сопереживает всем участникам конфликта.

_____ Применяет подходящий стиль разрешения конфликта.

_____ Выбирает самый уместный способ разрешения конфликта.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три групповых упражнения, предназначенные для отработки навыков разрешения конфликтов, возникающих в организациях.

Упражнение 1. Кризис в *Beacon Lights* [12]

Действующие лица. Жанин и Крис.

Указания. Студенты разделяются на группы по трое. Один играет роль Жанин, менеджера, второй — Крис, секретаря, третьему отводится роль наблюдателя. Все, включая Крис, знакомятся с описанием роли Жанин, но Жанин не читает описание роли Крис.

Роль Жанин. Вы занимаете должность начальника отдела кадров компании *Beacon Lights* уже 10 лет. Казалось бы, все шло хорошо, но внезапно над вами сгустились тучи. Влиятельное профсоюзное объединение занялось вашей компанией, федеральное правительство обвинило ее в дискриминации при приеме на работу новых сотрудников, президента и вице-президента вынудили уйти в отставку, и в довершение ко всему ваш секретарь скоропостижно скончалась от сердечного приступа.

Месяц назад вы нашли замену в лице Крис. Опыт ее работы в должности секретаря составляет всего лишь два года, и вы собрались сэкономить на ее заработной плате. Пару дней назад Крис обратилась к вам за помощью — она просит, чтобы кто-то помог ей освоиться с новыми обязанностями. Сейчас вы не можете предоставить ей такую возможность и в качестве альтернативы предлагаете заниматься исключительно срочными делами. У прошлого секретаря никогда не возникало никаких проблем и вы не ожидали, что они возникнут у Крис.

Вас пригласили выступить с речью на национальной конференции, посвященной внедрению новых технологий, и сейчас вам нужно взять небольшой отпуск, чтобы перевести дыхание и как следует подготовиться к предстоящему мероприятию. Несколько дней назад вы передали Крис рукопись своего выступления, так что у нее было достаточно времени, чтобы отпечатать ее и сделать несколько копий.

Сегодняшним утром вы приходите на работу исключительно для того, чтобы забрать распечатанный текст выступления; на вечер у вас билет на самолет. Вы начинаете осматривать рабочий стол и находите вовсе не распечатку, а оригинал — рукопись, и в каком виде! Смятая, она лежит в куче просроченной корреспонденции и квартальных отчетов, которые нужно было отправить по назначению две недели назад.

Вы набираете домашний номер Крис, отмечая про себя, что давно не были так сердиты.

Роль Крис. Услышав телефонный звонок, вы с трудом поднимаетесь с кровати и ползете на кухню, чтобы ответить. Вы очень плохо себя чувствуете — вчера, возвращаясь домой, вы споткнулись о велосипед вашего сына и подвернули ногу. Боль так сильна, что вы едва способны передвигаться по квартире, не говоря уж о том, чтобы идти на работу. А еще вам очень не хочется отвечать на этот звонок, потому что вы догадываетесь, что звонит Жанин. Она наверняка сделает вам строгий выговор. Безусловно, вы заслуживаете порицания, но ведь вина лежит не только на вас. Вы

знаете, что до вас секретарем Жанин 10 лет была женщина, которая внезапно умерла от сердечного приступа. С тех пор как вы заняли эту должность, вы неоднократно просили ее предоставить вам четкую должностную инструкцию. Вы осознавали, что не понимаете сферу своей ответственности, а также приоритеты Жанин. По вашему мнению, Жанин не нашла времени, чтобы обучить вас, и требует от вас всесторонней осведомленности как от вашей предшественницы.

В последние три года вы не работали секретарем, а адаптироваться к новому месту очень сложно. В качестве примера можно привести последнее поручение Жанин. Несколько дней назад она передала вам рукопись и отметила, что работа эта очень важна. Тем не менее над вами еще висел квартальный отчет и целая лавина корреспонденции. Вы никогда раньше не составляли таких отчетов, но всякий раз, задавая Жанин вопрос, получали неизменный ответ: "Я объясню это позже". Когда вы попросили, чтобы вам назначили помощника, Жанин отказала. Вы рассердились, поскольку знали, что получаете гораздо меньше своей предшественницы. Вчера вы собирались довести до конца хотя бы работу с текстом выступления, но два часа, проведенные в больнице, разрушили и эти планы. Вы пытались дозвониться Жанин, но безуспешно.

Добравшись, наконец, до телефона, вы морщитесь от сильнейшей боли, поднимаете трубку и слышите резкий голос Жанин.

Общее время. 30–45 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 10–15 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки разрешения межличностного конфликта, присущие Жанин, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

_____ Прямо подходит к решению конфликта.

_____ Устанавливает источники конфликта.

_____ Сопереживает всем участникам конфликта.

_____ Применяет подходящий стиль разрешения конфликта.

_____ Выбирает самый уместный способ разрешения конфликта.

Упражнение 2. Идол отдела информационных сетей [13]

Действующие лица. Джерри и Форест.

Описание ситуации. Маркетинговые команды в *Salvo*, компании — разработчике компьютерных программ, часто создают демоверсии новых программ, которые затем поставляются в розничную сеть. Эти высококачественные демоверсии служат отличным рекламным приемом, к которому прибегают продавцы, а также сотрудники отдела продаж *Salvo*. Тесты к демоверсиям разрабатывают маркетологи, а затем предоставляют наброски в отдел создания программ, где программисты завершают работу.

Это сложный, но очень эффективный процесс. Джерри, сотрудник отдела маркетинга, предоставил текст демоверсии новой программы Форесту, работающему в отделе создания программ. Спустя несколько дней он получил ответ, состоящий в основном из сложных технических терминов. Джерри не понимает, почему Форест написал ответ, а не просто позвонил по телефону, более того, он не в состоянии понять ни слова из этой записки.

Джерри решает обратиться напрямую к Форесту и уладить недоразумение.

Роль Джерри. Джерри — энергичный, обладающий чувством юмора парень. У него высокие требования к качеству приобретаемой продукции. Его можно назвать опытным пользователем компьютера, но не программистом. При затруднениях в работе с компьютером Джерри обращается в отдел информационных систем.

Роль Фореста. Форест — новичок.в *Salvo*, которому получили сотрудничество с Джерри. Он выдающийся специалист в программировании, владеет несколькими сложнейшими языками программирования. В последние два года Форест преподавал в университете, работа ему нравилась, и он с трудом решился ее оставить. Форесту нравится просвещать своих менее опытных коллег, рассказывать о языках программирования (хоть, вероятно, они никогда не воспользуются новыми знаниями). Он с готовностью берется за разработку принципиально новых программ. Он говорит на "языке программистов" и с трудом общается с людьми, которым чужда область вычислительной техники. К сожалению, это часто приводит к недоразумениям.

Цели коллег сходны — решить поставленные перед ними задачи и избежать губительного противостояния.

Джерри входит в кабинет к Форесту.

Общее время. 30–40 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 10–15 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки разрешения межличностного конфликта, присущие Джерри, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

_____ Прямо подходит к решению конфликта.

_____ Устанавливает источники конфликта.

_____ Сопереживает всем участникам конфликта.

_____ Применяет подходящий стиль разрешения конфликта.

_____ Выбирает самый уместный способ разрешения конфликта.

Упражнение 3. Оптимальный стиль управления конфликтом [14]

Указания. Студенты разделяются на группы по 3–5 человек. Вначале члены команд независимо друг от друга оценивают эффективность каждого из пяти альтернативных способов поведения в предлагаемых ниже ситуациях. Оценивать предлагается по следующей шкале: 1 — наименее желательный способ улаживания конфликта, 5 — наиболее желательный. Следующий шаг — определение стиля разрешения конфликта, которому присуща каждая из предложенных альтернатив (как вы помните, это применение силы/соперничество, приспособление, избегание, поиск компромисса и сотрудничество).

Затем члены групп сравнивают свои результаты. Все расхождения во мнениях следует обсудить. Будьте готовы защищать свою точку зрения или, напротив, проникшись доводами оппонентов, изменить свое мнение. Анализ и обсуждение каждой из ситуаций продолжается примерно 10 минут.

Случай 1. Пит — бригадир формовочной машины. В последнее время он заметил, что работник соседней машины часто обращается к одному из его операторов и отвлекает его от работы. Результаты работы последнего резко ухудшились, и Пит даже получил выговор от начальства. В его бригаде растет недовольство. Действия Пита.

а) Попросить своего работника не отвлекаться в рабочее время.

б) Попросить начальника цеха, чтобы тот обязал бригадира соседней формовочной машины приструнить нарушителя правил.

в) Поймать обоих нарушителей на горячем, разобраться, в чем причина такого поведения, и сообщить им свои требования.

г) Выждать; возможно, проблема гроша ломаного не стоит.

д) Постараться успокоить бригаду; самое главное — сохранить хорошую производительность.

Случай 2. Салли, старший инспектор по контролю качества, столкнулась со следующей проблемой: двое ее подчиненных обратились к ней с предложениями по ведению отчетов. Поль настаивал, чтобы результаты проверок предоставлялись начальнику цеха, а затем уже — оператору, который занимается составлением базы данных (поскольку именно начальник цеха ответственен за качество продукции). Джим придерживался иной логики: сомнительные данные следует направлять к бригадирам соответствующих машин, поскольку они смогут принять меры и немедленно наладить процесс. Обе идеи хороши, как же поступить Салли?

а) Выбрать предпочтительное решение, а другого человека попросить согласиться с ним (возможно, закрепить соглашение в письменном виде).

б) Выждать; со временем станет ясно, какое решение более предпочтительно.

в) Постараться примирить Поля и Джима, внушить им мысль, что предмет спора и соответственно их расхождения не имеют большого значения.

г) Пригласить Поля и Джима, чтобы вместе с ними выбрать лучший вариант.

д) Отправлять копии отчетов и начальнику цеха, и бригадирам машин, производящих некачественные изделия (хоть это вызовет увеличение объема работ в отделе контроля качества).

Случай 3. Ральф — начальник модуля, который включает четыре сложных, дорогих механизма и пять подчиненных. Работа на модуле требует соблюдения точности, в противном случае высока вероятность ошибок, ведущих к значительным издержкам, или серьезных травм. Ральф заподозрил, что один из его подчиненных принимает на работе (или, как минимум, во внерабочее время) наркотики. Тем не менее прямые доводы отсутствуют. Действия Ральфа.

а) Напрямую обратиться к предполагаемому нарушителю, сообщить о своих подозрениях, дать ему понять, что вы беспокоитесь о нем и о безопасности остальных членов команды.

б) Напрямую обратиться к предполагаемому нарушителю с требованием, чтобы его привычки не влияли на работу. А где начинается работа, командуете вы.

в) Воздержаться от прямых обвинений; постараться воздействовать на предполагаемого нарушителя косвенно.

г) Попытаться образумить подозреваемого: рассказать ему об опасности употребления наркотиков, о возможных проблемах с законом, и предупредить, что, если ваши подозрения подтвердятся, он будет уволен.

д) Установить строгий контроль за поведением подозреваемого, чтобы быть уверенным: он не вовлекает в опасное занятие остальных членов коллектива.

Случай 4. Жене — начальник производственного отдела. В прошлом время от времени его коллега, начальник отдела развития, просил ребят Жене подменить его подчиненных, которые были заняты тестированием нового оборудования. Это не создавало особых сложностей для производственных бригад, поскольку требования были незначительными, временными и нечастыми. Однако в последнее время такие случаи участились, а требования возросли. Члены производственного отдела вынуждены подменять отсутствующих коллег, в основном за счет более напряженного графика работы и отказа от обеденных перерывов. Действия Жене.

а) Выждать; кризис, скорее всего, пройдет сам по себе.

б) Постараться уладить конфликт полюбовно, поговорить со своими подчиненными и с начальником отдела развития; объяснить всем, что у каждого есть свои обязанности.

в) Установить четкие рамки помощи отделу развития, скажем, им помогают не более четырех ваших сотрудников не чаще одного раза в неделю.

г) Обратиться к вышестоящему руководству с просьбой помочь разрешить это противостояние.

д) Категорически отказаться от помощи отделу развития.

Общее время. 40 минут (обсуждение каждого случая по 10 минут).

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько успешно вы используете перечисленные ниже стратегии решения межличностных конфликтов в организации.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я прямо подхожу к решению конфликта. _____
Я устанавливаю источники конфликта. _____
Я сопереживаю всем участникам конфликта. _____
Я применяю подходящий стиль разрешения конфликта. _____
Я выбираю самый уместный способ разрешения конфликта. _____

Практические вопросы

1. Большинству людей не по душе конфликт, как явление сугубо дисфункциональное. Согласны ли вы с этим или нет?
2. В каких случаях межличностный конфликт действительно наносит организации урон? Приведите также примеры продуктивного конфликта.
3. Неизбежно ли возникновение конфликтов в организациях? Обоснуйте свой ответ.
4. Перечислите ключевые этапы исследования конфликтной ситуации.

Закрепляющие упражнения

1. Подробно опишите три недавних межличностных конфликта, в которых вы принимали участие. Как в ваших действиях проявился присущий вам стиль разрешения конфликта? В следующий раз оказавшись в конфликтной ситуации, выполните следующее:
   - вспомните, каков ваш базовый стиль разрешения конфликта;
   - проанализируйте, насколько он уместен в данной ситуации;
   - если базовый стиль окажется неподходящим, попробуйте изменить привычное вам поведение и отработать новые модели разрешения конфликтной ситуации.
2. Вспомните недавний конфликт с коллегой, другом или родственником. Назовите его источник. Какие цели преследовали стороны? Как вы улаживали конфликт? Удовлетворил ли вас результат? Существовали ли другие способы разрешения конфликта, которые оказались бы более эффективными?
3. В каком-нибудь конфликте примите на себя роль "независимого арбитра". Проконсультируйте участников конфликта в отношении альтернативных вариантов действий. Проследите за дальнейшим ходом развития событий.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с решением межличностных конфликтов, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adapted from T. J. Von der Embse. *Supervision: Managerial Skills for a New Era.* – New York : Macmillan, 1987; K. W. Thomas and R. H. Kilmann. *Management of Differences Exercise,* 1971.
2. Tjosvold D. and Johnson D. W. *Productive Conflict Management: Perspectives for Organizations.* – New York : Irvington Publishers, 1983, p. 10.
3. Robbins, Stephen P.. "-Conflict Management" and 'Conflict Resolution' Are Not Synonymous Terms // *California Management Review.* – Winter 1978. – P. 67–75.
4. Ibid.
5. Kilmann R. H. and Thomas K. W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict Handling Behavior: The MODE Instrument // *Educational and Psychological Measurement.* – Summer 1977. – P. 309–325.
6. Greenhalgh L. Managing Conflict // *Sloan Management Review.* – Summer 1986. – P. 45–51.
7. Robbins S. P. *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach.* – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1974.
8. Kursh, C. O. The Benefits of Poor Communication // *The Psychoanalytic Review* (Summer-Fall 1971. – P. 189–208.
9. Robbins S. P. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications,* 2nd ed. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987.
10. Thomas Kenneth W. Conflict and Conflict Management. – In: Marvin Dunnette, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology.* – Chicago : Rand McNally, 1976, p. 889–935.

11. Robbins, Stephen P., *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach.* – Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall, 1974.
12. Whetton D. A. and Cameron K. S. *Developing Management Skills*, 2nd ed. – New York : Harper Collins, 1991, p. 438–439. Reprinted by permission.
13. Адаптировано из: Mary Jean Parson, *An Executive's Coaching Handbook*. Copyright © 1986 by Mary Jean Parson. Reprinted with permission of Facts on File, Inc., New York.
14. Адаптировано из: A. Zoll, III. *Explorations in Managing*. – Reading. MA : Addison-Wesley Publishing Company. Inc., 1974. Based on a format suggested by Allen A. Zoll, III. Reprinted with permission.

ГЛАВА 20 ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. КАК Я ПРОВОЖУ ПЕРЕГОВОРЫ

Прочитайте приведенные утверждения и отметьте степень своего согласия с ними по пятибалльной шкале:

5	4	3	2	1
Абсолютно согласен	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Совершенно не согласен

Помните, что вы должны отвечать как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

1. Я считаю, что все проблемы поддаются обсуждению.
2. В любых переговорах есть победившие и проигравшие.
3. Прежде чем вступать в переговоры, я стараюсь собрать о другой стороне как можно больше информации.
4. Начальная позиция другой стороны определяет мою стратегию ведения переговоров.
5. Я стараюсь начинать переговоры с позитивного действия, скажем, с сообщения о незначительной уступке.
6. В переговорах я всегда настраиваюсь исключительно на победу.

Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 1, 3 и 5 суммируйте набранные баллы.

При ответах на вопросы 2, 4 и 6 воспользуйтесь обратной шкалой: за 5 баллов вы получаете 1 балл, за 1 балл — 5 баллов, за 2 балла — 4 балла, за 4 балла — 2 балла. Также найдите общую сумму.

Если общий итог соответствует 25 баллам или выше, вы умеете проводить переговоры.

Если вы набрали от 19 до 24 баллов, следует поработать над улучшением ряда навыков.

Если результат составляет 18 баллов или меньше, вам крайне необходимо изучить материал данной главы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Что такое переговоры? Это процесс, в котором две или более стороны обмениваются товарами или услугами и договариваются о стоимости этого обмена. В контексте этой главы мы будем пользоваться также понятием *заключение сделки* как взаимозаменяемым.

Проведение переговоров является основным видом деятельности юристов и продавцов автомобилей. Это же касается менеджеров, которым приходится обсуждать размеры заработной платы с нанимаемыми работниками, улаживать рабочие вопросы с руководством, вести переговоры относительно бюджета, договариваться с коллегами и разрешать конфликты с подчиненными.

Стратегии ведения переговоров

Два основных подхода к ведению переговоров — дистрибутивный и интегративный.

Вообразите, что вы увидели в газете объявление о продаже подержанного автомобиля. Прочитав его, вы понимаете: похоже, это именно то, что вы так долго искали. Посмотрев этот автомобиль, вы не разочаровываетесь и подтверждаете свое желание купить его. Продавец сообщает вам стоимость, но вы не намерены выкладывать такую сумму. И вам двоим приходится согласовывать цену. В данном случае процесс переговоров называется *дистрибутивным*. Самая характерная его особенность состоит в том, что выгода, полученная одной стороной, равноценна потере другой стороны и наоборот. В дистрибутивных переговорах не идет речь о ситуации, в которой стороны, выигрывая в одном, проигрывают в другом. Каждый доллар, который продавец согласится сбросить со стоимости авто, — это сэкономленный вами доллар. С другой стороны, каждый доллар, который продавец получает от вас, — это потерянный вами доллар. Таким образом, дистрибутивные переговоры — это, по сути, дележка воображаемого "пирога".

Схематически процесс дистрибутивных переговоров представлен на рис. 20.1. Переговоры ведут стороны А и Б. У каждой из них есть целевой пункт — представление о том, чего они хотят достичь. Также у каждого из участников переговорного процесса есть последний рубеж отступления — представление о минимальной приемлемой выгоде. Субъект переговоров скорее прекратит их, чем согласится на условия, которые ниже последнего рубежа отступления. Зона между точками сопротивления — это зона потенциального согласия —существует до тех пор, пока диапазоны устремлений сторон, ведущих переговоры, частично перекрываются.

Суть дистрибутивного процесса переговоров — стремление заставить другую сторону принять ваш целевой пункт или подойти к нему как можно ближе. Приведем несколько примеров проявления такой тактики.

- Попытка убедить другую сторону в том, что невозможно принять ее целевой пункт и желательно принять ваш.
- Спор о том, что ваши условия лучше условий оппонента.

- Стремление войти в доверие к другой стороне переговоров, чтобы подвести ее к принятию ваших условий или как можно более близких к ним.

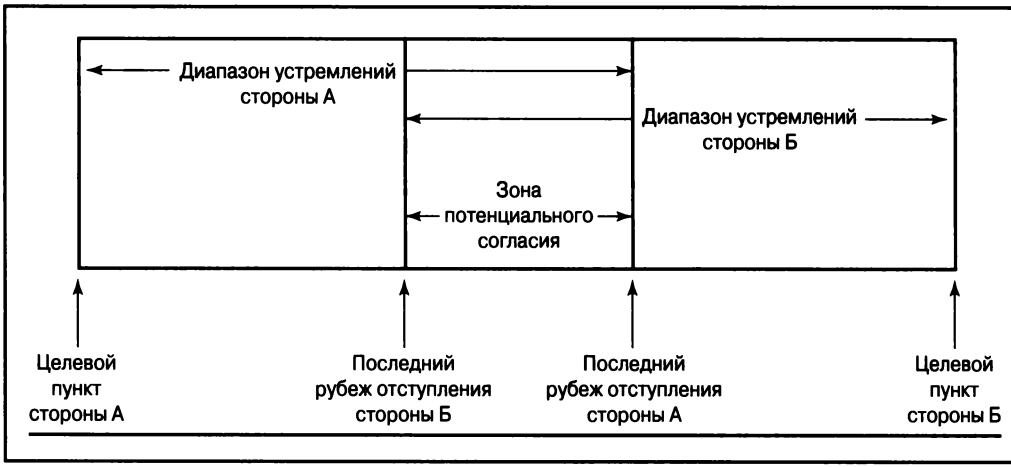


Рис. 20.1. Дистрибутивный процесс переговоров

Теперь рассмотрим процесс *интегративных* переговоров. Вообразите, что агент по продажам крупного производителя женской спортивной одежды получил от владельца небольшого магазинчика заявку на приобретение товара на 15 тыс. долларов. Агент по продажам звонит по телефону в отдел кредитования и получает ответ, что компания не может удовлетворить данный запрос в связи с сомнительной кредитной историей заказчика. На следующий день агент по продажам и начальник отдела кредитования встречаются, чтобы обсудить проблему. Оба они не хотят терять партнера в бизнесе и терпеть убытки, но начальник отдела кредитования, помимо этого, не желает связываться с ненадежным заемщиком. Коллеги открыто высказывают свои точки зрения и после обсуждения приходят к решению, удовлетворяющему их обоих: начальник отдела кредитования разрешает сделку, но владельцу магазина придется подписать договор, согласно которому он обязуется вернуть кредит в случае первой же задержки выплат.

Представленный пример переговорного процесса называется интегративным. В отличие от дистрибутивных переговоров, в нем за точку отсчета принимается предположение, что существует, как минимум, одно решение, удовлетворяющее все стороны.

В целом интегративные переговоры считаются более предпочтительными, поскольку обеспечивают основу для хороших отношений в долгосрочной перспективе и их укрепление, а также способствуют дальнейшему сотрудничеству. Интегративные переговоры укрепляют узы между сторонами и приводят к тому, что каждый участник выносит из переговорного процесса ощущение победы. С другой стороны, после дистрибутивных переговоров неизбежны не только "победители", но и "проигравшие". Ход последних нередко омрачается соперничеством и даже враждой сторон, а также усугубляет разногласия между ними.

Возникает закономерный вопрос: почему в организациях не преобладают интегративные переговоры? Ответ следует искать в условиях, необходимых для успешного ведения переговоров этого типа. Результативность интегративных переговоров невозможна без открытости и искренности сторон, понимания потребностей и запросов

другой стороны, взаимного доверия и желания придерживаться гибкого подхода. Поскольку организационным культурам многих компаний, как и многим отношениям сотрудничества, не свойственны открытость, доверие и гибкость, неудивительно, что переговоры чаще всего принимают форму борьбы, приводящей к победе одной стороны и поражению другой.

Указания к эффективному проведению переговоров

Ниже представлены восемь рекомендаций по эффективному ведению переговоров.

1. **Учитывайте обстоятельства, актуальные для другой стороны.** Получите как можно больше сведений о целях и интересах своего оппонента. В чем состоит расхождение между актуальными для него и желаемыми обстоятельствами? Какова его стратегия?

   Такой анализ поможет вам понять поведение оппонента, предсказать ответы на ваши предложения, а также беседовать с ним на его языке. Кроме того, предугадывая позицию оппонента, вы сумеете эффективнее подтвердить свои доводы актуальными для другой стороны аргументами.

2. **Заведомо разрабатывайте четкую стратегию ведения переговоров.** Считайте переговоры шахматной партией. Чтобы выиграть, нужно придерживаться стратегии: предугадывать ходы противника и свои возможные ответы на них. Насколько серьезна сложившаяся ситуация? Важен ли для вас предмет обсуждения? Насколько срочное решение необходимо вам принять? Готовы ли вы искать компромисс? Все эти вопросы задайте себе еще до начала переговоров.

3. **Начинайте переговоры с позитивного сообщения.** Заблаговременно установите раппорт и найдите зоны, в которых ваши интересы пересекаются с интересами другой стороны. Начните переговоры в позитивном ключе — возможно, с сообщения о незначительной уступке. Исследования показывают, что такой подход в большинстве случаев вызывает ответный жест вежливости, что, в свою очередь, приводит к достижению согласия между участниками переговоров. В свою очередь, постарайтесь адекватно отвечать на уступки противника.

4. **Обсуждайте проблемы, не переходите на личности.** Сосредоточьтесь на обсуждении темы переговоров и не переходите на личности участников. Даже если оппонент допускает выпады в ваш адрес, не поддерживайте его тон. Помните, что подвергаясь нападкам, люди все свои силы бросают на самозащиту, забывая о необходимости решения проблемы. Не забывайте, что все разногласия с другой стороной должны лежать в плоскости взглядов, интересов или идей, но не личностей. Отделяйте человека от проблемы и не персонализируйте трудности, с которыми сталкиваетесь в ходе заключения сделки.

5. **Придерживайтесь рационального, ориентированного на достижение целей подхода.** Поступайте так даже в случае, если оппонент позволяет себе выпады против вас или обстановка накаляется. Сохраняйте выдержку, позвольте другому участнику выпустить пар и постарайтесь увидеть за внешними проявлениями — в первую очередь агрессией — истинную проблему.

6. **Не привязывайтесь к первоначальным заявлениям.** Первоначальные заявления участников переговоров — это всего лишь их отправная точка. Начальные позиции и условия оппонентов зачастую слишком категоричны и даже экстремальны. Воспринимайте их соответствующим образом. Учитывая интересы другого человека и ваши личные цели, постарайтесь найти другие, более реалистичные возможности.
7. **Старайтесь найти взаимовыгодные решения.** Участники переговоров зачастую принимают за критерий успеха переговоров исключительно собственную победу. Как отмечалось при обсуждении интегративных переговоров, это ошибочное представление. В большинстве случаев достижимо взаимовыгодное решение. Поищите дополнительные возможности, например, подумайте над приемлемыми и незначительными для вас, но значимыми для другой стороны уступками. Найдите решения, благодаря которым радость победы испытают все участники переговоров.
8. **Пользуйтесь объективными критериями.** Решения, найденные в результате переговоров, должны быть основаны на четких принципах и ожиданиях, а не эмоциях или давлении участников друг на друга [1]. Установите критерии, удовлетворяющие обе стороны, и оценивайте согласно им целесообразность каждой из альтернатив. Не поддавайтесь эмоциям, в частности чувству жалости, собственному упрямству или несговорчивости, если рациональное обоснование вызвавших их предложений отвечает установленным критериям.

ТЕСТ

На 10 вопросов этого теста дайте ответы "да" или "нет". Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и уточните необходимый материал.

Обведите правильный ответ.

Да	**Нет**	1. Дистрибутивные переговоры предпочтительнее интегративных.
Да	**Нет**	2. Не следует заранее продумывать свою стратегию ведения переговоров — этим вы обеспечите себе должную гибкость.
Да	**Нет**	3. Лучшая защита от нападок на вас в процессе переговоров — это ответное нападение.
Да	**Нет**	4. Начинать переговоры следует с безоговорочного и решительного утверждения своих требований, чтобы не позволить оппоненту взять над вами верх.
Да	**Нет**	5. Первоначальные заявления участников переговоров не следует воспринимать слишком серьезно.
Да	**Нет**	6. Всегда следует стремиться к взаимовыгодному решению.
Да	**Нет**	7. Эмоциональные доводы столь же важны, как и рациональные.
Да	**Нет**	8. Сделав в начале переговоров незначительную уступку, вы можете добиться большей выгоды.

Да **Нет** 9. Не поддавайтесь на провокации оппонента — его нападки и эмоциональные всплески.

Да **Нет** 10. Залог успеха интегративных переговоров — открытость, взаимное доверие и гибкость участников.

Ответы: 1. Нет; 2. Нет; 3. Нет; 4. Нет; 5. Да; 6. Да; 7. Нет; 8. Да; 9. Да; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Умение участвовать в переговорах проявляется перечисленными ниже типами поведения. Используйте приведенный перечень в качестве критерия для оценки собственных умений вести переговоры и соответствующих навыков ваших коллег. Руководитель, умеющий вести переговоры, обладает следующими навыками:

- учитывает ситуацию и особенности оппонента;
- заведомо разрабатывает стратегию переговоров;
- начинает переговоры в позитивном ключе;
- обсуждает проблемы, а не переходит на личности;
- придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода;
- не привязывается к первоначальным заявлениям сторон;
- старается найти взаимовыгодные решения;
- пользуется объективными критериями.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Как насчет повышения заработной платы Лизе?

Действующие лица. Терри (супервизор отдела) и Дейл (начальник Терри).

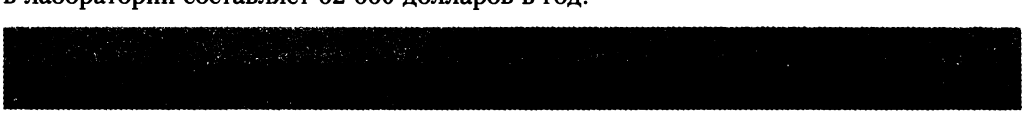
Указания к выполнению. Все участники знакомятся с описанием ситуации и общим описанием действующих лиц. Затем отбираются студенты на роли Терри и Дейла. Эти два студента знакомятся с описаниями своих ролей, которые им предстоит разыграть на предстоящем совещании. Внимание! Каждый участник читает описание только своей роли. Остальным студентам отводится роль наблюдателей. Им предлагается ознакомиться с содержанием обеих ролей, а также с бланком подведения итогов.

Описание ситуации. Терри и Дейл работают в подразделении компании *Nike* в Портленде, Орегон. Терри занимается супервизией исследовательской лаборатории. Дейл — начальник отдела исследований и развития. Терри и Дейл — бывшие выпускники колледжа, которые работают в *Nike* более шести лет. Дейл является руководителем Терри последние два года.

Одну из своих подчиненных Терри считает особенно ценным работником. Лиза Роланд — 25-летняя сотрудница, имеющая степень кандидата наук в области механики, принятая на работу 11 месяцев назад, в настоящее время получает 52 500 долларов в год. Терри сообщил ей, что, согласно политике компании, такую начальную зарплату она будет получать полгода, а спустя год ее вопрос будет пересмотрен и, судя по результатам ее работы, она получит повышение заработной платы.

Спустя шесть месяцев Терри высоко оценивал качество работы Лизы: ее старательность, исполнительность, корпоративный дух. Он также отмечал, что о Лизе положительно отзываются ее коллеги, и что в целом она доводила до успеха все проекты, за которые бралась. Скоро будет год, как Лиза работает в компании, и Терри снова решил проанализировать ее достижения. Как и раньше, оказалось, что Лиза — едва ли не лучшая сотрудница *R&D*, из когда-либо принятых на работу. После всего лишь года работы Терри присвоил Лизе третье место среди 11 работников исследовательской лаборатории.

В их отделе исследований и развития размеры заработной платы существенно варьируются. Базовый оклад самого Терри, например, составляет 77 тыс. долларов в год плюс премиальные — от 5 до 8 тыс. долларов в год. Зарплата 11 сотрудников исследовательской лаборатории варьируется от 46 400 до 71 350 долларов в год. Меньше всех получает сотрудник, принятый на работу в лабораторию последним, — недавний выпускник колледжа, получивший степень бакалавра по физике. Двое работников, которых Терри оценил выше Лизы, имеют базовые оклады в 67 700 и 71 350 долларов в год. Обоим по 27 лет, и они работают в *Nike* 3 и 4 года. Средняя заработная плата в лаборатории составляет 62 660 долларов в год.



Роль Терри. Вы хотите повысить Лизе зарплату. Хотя она молода, но отлично вошла в коллектив и показала себя ценным сотрудником. Вы не хотите потерять ее. Кроме того, Лизе известны зарплаты ее коллег и она наверняка считает, что ее труд недооценивают. Обычно в компании повышают зарплату спустя год работы — обычно на 5%, хотя 10%-ное повышение случается не так уж редко, а два раза зарплату повышали на 20 и 30%. Вы решили добиться от Дейла как можно большего повышения для Лизы и записываетесь на прием к Дейлу, начальнику отдела исследований и развития.

Роль Дейла. Все ваши супервизоры всегда стараются выбить из вас как можно больше денег, чтобы удовлетворить амбиции своих подчиненных. Вы понимаете это, поскольку сами так поступали, когда работали супервизором. Но ваше руководство недовольно столь большими расходами.

Ваш непосредственный начальник обязал вас повышать зарплаты новым работникам не более чем на 5–8%. Мало того, он разослал соответствующее распоряжение всем менеджерам и супервизорам. Но начальник также беспокоится о том, чтобы работа сотрудников *Nike* оценивалась по достоинству. И вы уверены, что, если вы предоставите обоснованный запрос, начальник его утвердит. Тем не менее ваша цель — как можно меньше повышать заработную плату новым сотрудникам.

Общее время. 30 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 мин.)

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки ведения переговоров, присущие Терри и Дейлу, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Терри	**Дейл**	
_____	_____	Учитывает ситуацию и особенности оппонента.
_____	_____	Заведомо разрабатывает стратегию ведения переговоров.
_____	_____	Начинает переговоры в позитивном ключе.
_____	_____	Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.
_____	_____	Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.
_____	_____	Не привязывается к первоначальным заявлениям сторон.
_____	_____	Старается найти взаимовыгодные решения.
_____	_____	Руководствуется объективными критериями.

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этом разделе представлены три групповых упражнения, предназначенные для отработки навыков ведения эффективных переговоров.

Указания. Студенты разделяются на группы по трое. Двое из каждой тройки принимают на себя роли участников переговоров (их задача — прийти к соглашению), а третий наблюдает за процессом, оценивает навыки оппонентов и предоставляет им обратную связь в соответствии с бланком подведения итогов. Затем члены групп меняются ролями. На разработку стратегии предстоящих переговоров в каждом случае отводится по 5 минут.

Упражнение 1. Кто будет работать сверхурочно? [2]

Действующие лица. Крис Лодж, менеджер первого подразделения в отделе поставок, и Ли Диор, менеджер второго подразделения того же отдела.

Описание ситуации. В связи с новым важным проектом сотрудникам первого подразделения последние три месяца приходилось работать сверхурочно. Это создало работникам значительные трудности, особенно потому, что нарушился график отпусков. Сейчас проект продлевается, и руководство вторым подразделением обязали оказать коллегам помощь.

Роль Криса Лоджа. Вы руководите 10 сотрудниками первого подразделения отдела поставок. Вы занимаете эту должность примерно два года и очень довольны своей работой. Три месяца назад ваше подразделение приступило к выполнению важного проекта. Вашим подчиненным пришлось работать сверхурочно, кроме того, нарушился график их отпусков. Сейчас оказалось, что проект продлевается и вам на помощь призвали другое подразделение, возглавляемое Ли Диором. Всем исполнителям проекта придется работать сверхурочно, как минимум, два месяца.

Ваши сотрудники устали и жалуются, что за последние три месяца они забыли, что такое отдых и общение с семьями. Неудивительно, что вы рассчитываете на то, что основной удар по завершению проекта возьмут на себя люди Ли, чтобы ваши сотрудники могли хотя бы немного расслабиться. Они исчерпали свои возможности, да и климат в коллективе значительно ухудшился. Подчиненные же Ли полны сил и энергии. Но до вас дошли слухи, что Ли намерен возложить на свое подразделение только половину нагрузки в работе над проектом.

Ваш менеджер надеется на то, что вы с Ли сможете найти общий язык, прояснить все вопросы относительно сверхурочных и затем отчитаться о совместном решении. Вы встречаетесь с Ли за чашечкой кофе и решаете, наконец, поднять актуальную тему.

Роль Ли Диора. Вы руководите 10 сотрудниками второго подразделения отдела поставок. Вы занимаете эту должность чуть более года и в целом очень довольны своей работой. Сотрудников вашего подразделения обязали помочь коллегам из первого подразделения в работе над проектом, срок которого продлевается. Реализация проекта подразумевает сверхурочную работу, а продлится он, как минимум, два месяца.

Главный менеджер предложил вам с Крисом обсудить распределение работ по проекту и график сверхурочных. Вы ладите с Крисом и с нетерпением ожидаете начала работы над проектом, но полагаете, что обязанности надо распределить поровну. Вы не можете допустить, чтобы в вашем подразделении нарушился график отпусков.

Однако, по слухам, Крис надеется, что вы возьмете на себя основную часть работы по проекту. И даже симпатизируя Крису, вы ни за что не согласитесь взваливать на своих людей непомерный объем работ. Менеджер ожидает от вас совместного решения. За чашечкой кофе вы встречаетесь с Крисом, и он заводит важный разговор.

Общее время. 30 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки ведения переговоров, присущие Крису и Ли, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Крис	**Ли**	
_____	_____	Учитывает ситуацию и особенности оппонента.
_____	_____	Заведомо разрабатывает стратегию ведения переговоров.
_____	_____	Начинает переговоры в позитивном ключе.
_____	_____	Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.
_____	_____	Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.
_____	_____	Не привязывается к первоначальным заявлениям сторон.
_____	_____	Старается найти взаимовыгодные решения.
_____	_____	Руководствуется объективными критериями.

Упражнение 2. Переговоры о подержанных автомобилях

Действующие лица. Продавец и Покупатель.

Описание ситуации. Перед тем как разместить объявление о продаже в местной газете, Продавец обратился на экспертизу в местное представительство *Volkswagen* и получил описание автомобиля.

VW 1993 Golf Cabriolet.

Цвет — красный.

Пятиступенчатая КПП.

Автомагнитола.

Пробег 80 350 миль.

Новые подшипники и тормоза.

Не ржавая, небольшая вмятина на крыле, со стороны пассажирской двери.

Требуется замена глушителя (по оценке эксперта, стоимость работ составит примерно 225 долларов).

Рекомендуемая розничная цена — 5 500 долларов.

Рекомендуемая оптовая цена — 4 200 долларов.

Роль Покупателя. Вы студент второго курса, недавно получивший полставки в компании *Cosco*, офис которой расположен в семи милях от студенческого городка. Это расстояние слишком велико, чтобы ходить на работу пешком, поэтому вам нужен экономичный автомобиль, который будет недорогим в эксплуатации. В местной газете вы увидели объявление о продаже Golf Cabriolet и решили, что это именно то, что вам надо. Вам больше не придется просить товарищей подвезти вас и одалживать их машины. У вас есть 3 тыс. долларов, и вы собираетесь в течение недели взять студенческий заем на сумму 1,5 тыс. долларов. Также у вас есть 500 долларов на чековой книжке, но вы собираетесь потратить их на катание на горных лыжах с подругой.

Вам не у кого одолжить больше денег. У вас есть кредитная карта VISA, но кредит по ней уже составляет 324 доллара при лимите в 1000 долларов. Вы серьезно вознамерились получить этот Golf Cabriolet. Сестра вашего соседа по комнате также продает автомобиль, за который просит 3 600 долл. но это всего лишь скучный коричневый Ford Escort, побывавший в аварии. Тем не менее это тоже вариант — на этом авто вы также сможете добираться на работу, но уж перед друзьями не похвастаетесь. Продавец Golf Cabriolet — незнакомый вам выпускник колледжа. По его словам, причина продажи автомобиля в том, что он нашел новую, более перспективную работу и хочет сменить машину.

Перед началом переговоров определите следующее.

1. Сумма, которую вы хотели бы заплатить за автомобиль___
2. Начальная сумма, которую вы предложите продавцу___
3. Максимальная сумма, которую вы согласитесь заплатить за автомобиль___

Роль Продавца. Вы студент последнего курса колледжа. Недавно вы взяли кредит 4 700 долларов на отличный прошлого года выпуска BMW 325i. Вас приняли на перспективную работу, и вы надеетесь, что выплатите кредит досрочно. Кроме того, вы желаете отпраздновать окончание колледжа и поступление на работу. У вас нет средств, и вы решились продать свой старенький VW.

Вы дали объявление в местной газете, и почти сразу появились потенциальные покупатели, в основном студенты, у которых нет полной суммы и которые предлагают купить ваше авто в рассрочку.

Один из покупателей — незнакомый вам студент второго курса. В телефонном разговоре он заявил, что, если вы договоритесь о стоимости, он без проблем внесет всю сумму наличными.

В представительстве *BMW* за ваш VW готовы заплатить всего лишь 4 200, поскольку им придется перепродать машину дилеру VW. А в самом VW вовсе отказались покупать авто: у них не распродаются даже новые автомобили.

Перед началом переговоров определите следующее.

1. Сумма, которую вы хотели бы получить за автомобиль, —

2. Начальная сумма, которую вы предложите покупателю, —

3. Минимальная сумма, которую вы согласитесь получить за автомобиль, —

Общее время. 35 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 15 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки ведения переговоров, присущие покупателю и продавцу автомобилей, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Покупатель	**Продавец**	
_____	_____	Учитывает ситуацию и особенности оппонента.
_____	_____	Заведомо разрабатывает стратегию ведения переговоров.
_____	_____	Начинает переговоры в позитивном ключе.
_____	_____	Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.
_____	_____	Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.
_____	_____	Не привязывается к первоначальным заявлениям сторон.
_____	_____	Старается найти взаимовыгодные решения.
_____	_____	Руководствуется объективными критериями.

Упражнение 3. Соседи [3]

Описание ситуации. Две недели назад Жене Крофт купил дом. Внутренний двор шириной 33 метра Жене сразу выставил на продажу за 150 тыс. долларов, хотя согласно постановлению местных органов власти продаваемый участок должен быть не *уже* 35 метров. Но Жене получил разрешение от местных властей. Сосед Жене, Шон Джонсон, который уже 12 лет живет в доме, доставшемся ему от родителей, раздумывает над покупкой части участка Жене. Они стали соседями всего лишь две недели назад и до сих пор не познакомились.

Роль Жене. Вы с женой очень довольны, что вам удалось купить дом в хорошем районе, недалеко от университета, в котором учится ваша жена. Купить дом оказалось непросто, ведь вы всего лишь три года назад окончили колледж, получив степень бакалавра в области менеджмента. Вы благодарны своим родителям, что они одолжили вам значительную сумму для уплаты первого взноса за дом, и супервизору, который добился повышения вам заработной платы, чтобы удовлетворить требованиям для получения трехлетнего исключительно процентного ипотечного кредита.

Но, признаться, сейчас ваше финансовое состояние плачевно: надо выплачивать кредит за новый дом, на счете у вас пусто, источник дохода всего лишь один, а родителям вы пообещали вернуть долг к следующему году, когда оба они выходят на пенсию.

Вы очень рады, что от местных властей удалось добиться разрешения выставить часть участка земли на продажу. Ваши планы таковы: продать часть заднего двора, чтобы отдать долг родителям, пристроить две комнаты к дому и сохранить на него право собственности.

Роль Шона. Вы огорчены, поскольку, если Жене продаст задний двор, на котором новый владелец построит дом, вы понесете моральные и финансовые убытки. Финансовые потери проявятся в том, что, если всего лишь в нескольких метрах выстроят новый дом, стоимость вашего собственного дома резко снизится. Моральные сложности состоят в том, что вам придется адаптироваться к новому строению, которое закроет солнечный свет и лишит хорошего вида из окон.

Хотя цена в 150 тыс. долларов вам явно не по зубам, вы решительно настроены купить этот участок — прежде всего, чтобы защитить свою собственность. Под залог своего дома, в котором вы живете уже 12 лет, вы можете получить кредит в 100 тыс. долларов.

Вы немного тревожитесь перед встречей с Жене, потому что совсем его не знаете. Они с женой все время покидают дом рано утром. Они, похоже, очень образованные люди, а вы — простой пожилой человек и опасаетесь, чтобы вас не подняли на смех. Но вы искренне надеетесь, что они окажутся порядочными людьми и охотно пойдут вам навстречу. В конце концов, вы же соседи!

Общее время. 30 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки ведения переговоров, присущие Шону и Жене автомобилей, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Шон	**Жене**	
_____	_____	Учитывает ситуацию и особенности оппонента.
_____	_____	Заведомо разрабатывает стратегию ведения переговоров.
_____	_____	Начинает переговоры в позитивном ключе.
_____	_____	Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.
_____	_____	Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.
_____	_____	Не привязывается к первоначальным заявлениям сторон.
_____	_____	Старается найти взаимовыгодные решения.
_____	_____	Руководствуется объективными критериями.

РЕЗЮМЕ

Проанализируйте свою работу по теме и сравните свои выводы с оценками, полученными от других участников тренинга. Затем оцените, насколько вы успешны в стратегиях, связанных с эффективным ведением переговоров.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

Я учитываю ситуацию и особенности оппонента. _____

Я заведомо разрабатываю стратегию ведения переговоров. _____

Я начинаю переговоры в позитивном ключе. _____

Я обсуждаю проблемы, а не перехожу на личности. _____

Я придерживаюсь рационального, ориентированного на достижение целей подхода. _____

Я не привязываюсь к первоначальным заявлениям сторон. _____

Я стараюсь найти взаимовыгодные решения. _____

Я руководствуюсь объективными критериями. _____

Практические вопросы

1. Почему интегративные переговоры эффективнее дистрибутивных? Почему организации практикуют их реже?
2. Вспомните последние переговоры, в которых вы участвовали (с вашим руководителем, с кем-то из родственников, с товарищем, с любым значимым человеком). Какие из принципов успешного ведения переговоров вам удалось воплотить? Могли ли вы действовать эффективнее?
3. Каковы характерные особенности дистрибутивного переговорного процесса? Какими могут быть цели участников? Какие техники наиболее предпочтительны?
4. Каковы характерные особенности интегративного переговорного процесса? Какими могут быть цели участников? Какие техники наиболее предпочтительны?
5. Вообразите, что вы представляете свою компанию на важных переговорах. После того как оппонент несколько часов кряду находился в полном тупике, он пытается апеллировать к вашим же аргументам, трактуя их совершенно неправильно и даже намеренно искажая. Вы исправляете его ошибки, а он внезапно начинает обвинять вас во всех грехах, причем совершенно не стесняясь остальных участников переговоров. Как вы поступите? Почему?

Закрепляющие упражнения

1. Проведите переговоры с профессором о повышении вам экзаменационной оценки (если вы действительно полагаете, что полученный вами балл оказался заниженным).
2. Когда вы в следующий раз будете совершать относительно дорогую покупку (например, автомобиль, ювелирные изделия) или арендовать квартиру, про-

ведите с продавцом переговоры относительно понижения цены. Постарайтесь договориться об уступках с каждой стороны, например о продленной гарантии, понижении процентной ставки или сервисных услугах.

3. Проведите переговоры и добейтесь иного, более выгодного для вас распределения обязанностей с соседом по комнате, родственником или другим значимым человеком.
4. Проанализируйте сообщения о переговорах, опубликованные в местной газете. Определите их тип (дистрибутивные или интегративные). Какие навыки или тактики применяли участники переговоров?

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с эффективным ведением переговоров, мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Fisher R. and Ury W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In.* — New York : Penguin Books, 1986.
2. Adapted from W. C. Morris and M. Saskin. *Organizational Behavior in Action.* — St. Paul, MN : West Publishing Company, 1976, p. 177–180.
3. The situation is based on Exercise 7.3. Can We Make a Deal? — in: L. W. Mealiea and G. P. Lastham, *Skills for Managerial Success.* — Chicago : Richard D. Irwin, 1996, p. 291–292.

ЧАСТЬ VII ИНТЕГРИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

В этой, последней части книги вашему вниманию не будет представлено никаких новых навыков межличностного общения. Но вам предоставляется возможность еще раз на качественно новом уровне опробовать усвоенные в процессе работы над этой книгой навыки и подвести личный итог, определив, в каких сферах межличностного общения вам необходимо дальнейшее совершенствование.

ОЦЕНКА НАВЫКОВ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Мы надеемся, что вы добросовестно поработали над книгой, освоили ее теоретический материал и опробовали на практике изученные навыки межличностного общения. Однако, как известно, нет предела совершенству. Наверняка у вас остались пробелы. Сейчас пришло время найти эти сферы дальнейшего развития и разработать эффективный план действий.

Просмотрите поведенческие таблицы, представленные в главах с 3 по 20. Сведите все типы поведения, отмеченными вами галочками, в один перечень. Проанализируйте его. Как вы думаете, каковы в общении с окружающими ваши слабые места? Оформите свои выводы в письменном виде (один-два абзаца).

Теперь вернитесь к главе 2 и освежите в памяти ваш профиль самоосознанности. Опишите несколькими фразами свои потребности в межличностном общении, уровень уверенности в себе, особенности эмоционального интеллекта и когнитивного стиля, результаты опросного листа "Пятифакторная модель личности". Можете ли вы на основе проделанной работы определить источники ваших трудностей в межличностном общении?

ОПИСАНИЯ ИНТЕГРИРУЮЩИХ УПРАЖНЕНИЙ

В реальном мире аспекты межличностного общения не существуют по отдельности. Непосредственное взаимодействие с окружающими не основано на отдельных темах, например таких как "Постановка целей", "Активное слушание", "Делегирование полномочий". На практике все навыки, представленные в этой книге, нельзя отде-

лить друг от друга: в каждый момент времени они накладываются один на другой. Например, постановка целей и предоставление обратной связи всегда идут рука об руку. Аналогично — проведение совещаний и управление конфликтами. А самые сложные ситуации межличностного взаимодействия зачастую требуют применения всех навыков, изученных вами в процессе тренинга. Так при оценке эффективности работы сотрудника менеджеру следует задействовать множество аспектов межличностного взаимодействия, включая отправление межличностных сообщений, активное слушание, предоставление обратной связи, убеждение, постановку целей, консультирование, наставничество и менторство, а также порой решение проблем, управление конфликтом, принятие этических решений и управление неоднородным коллективом сотрудников. Упражнения, представленные в этой части, предназначены для отработки множества навыков межличностного общения в условиях, максимально приближенных к реальности. Выполняя эти упражнения, вы научитесь объединять разрозненные умения в схемы поведения, необходимые в сложных ситуациях, а также поймете, какие алгоритмы общения с подчиненными вы усвоили не полностью.

Упражнение 1. Крис Амон и Ли Петти

Указания. Участники тренинга разделяются на пары. Один из них берет на себя роль Криса Амона (менеджера), а второй — Ли Петти (его подчиненного). Оба студента прочитывают описание роли только своего персонажа.

Действующие лица. Крис Амон и Ли Петти

Описание ситуации. Компания *Sloane*, главный офис которой расположен в Нью-Йорке, выпускает четыре крупных бренда косметических средств. Организация маркетингового отдела в *Sloane* представлена на рис. 1. Из схемы видно, что менеджеры по продукции подотчетны бренд-менеджерам.

В этом упражнении вам предстоит разыграть совещание Криса Амона, бренд-менеджера, с Ли Петти, одним из трех подотчетных Крису менеджеров по продукции. Оба они имеют степень МБА, полученную в школе бизнеса *Amos Tuck* при Дартмутском колледже, и поступили на работу в компанию *Sloane* после получения степени МБА: Крис 10 лет назад, а Ли — 4 года назад.

Важная часть взаимодействия менеджеров по продукции и бренд-менеджеров — это ежеквартальная оценка эффективности работы. Кроме того, один раз в году менеджеры дополнительно пересматривают размеры заработных плат. Поскольку в последние несколько месяцев Крис был в отпуске, с момента последнего отчета Ли Петти прошло уже полгода. В тот раз также рассматривался вопрос о заработной плате, и оклад Ли был повышен на 14%.

Этот последний отчет был вполне благополучным, и Крису не пришлось предоставлять своему подчиненному никаких рекомендаций. Ли спросил тогда у Криса, можно ли поработать на выходных в счет продления отпуска (учитывая, что политика

компании в отношении отпусков нацелена на поощрение таким образом сотрудников, давно работающих в *Sloane*, что представлено в табл. 1).

Посоветовавшись с вице-президентом компании по кадрам, Крис отказал Ли под предлогом того, что нельзя создавать прецедент, нарушающий структуру предоставления сотрудникам отпусков в соответствии с продолжительностью их работы в компании. Однако, по словам Криса, вице-президент по кадрам пообещал пересмотреть всю систему предоставления отпусков в компании.

Роль Ли Петти. Ваш непосредственный супервизор, Крис Амон, только что вернулся из очередного заокеанского путешествия, которое продлилось гораздо больше запланированного времени, и сразу же принялся наверстывать упущенное на работе. В частности, он запросит давно просроченные отчеты от всех менеджеров по продукции. Все два года (с тех пор, как вы были повышены в должности с ассистента менеджера по продукции), на протяжении которых Крис является вашим начальником, вы не могли пожаловаться на него. Он всегда поддерживал вас, и единственным его недостатком была склонность взваливать на вас большой объемы работы. При этом его часто не было в офисе, и обратиться к нему за помощью вы не могли.

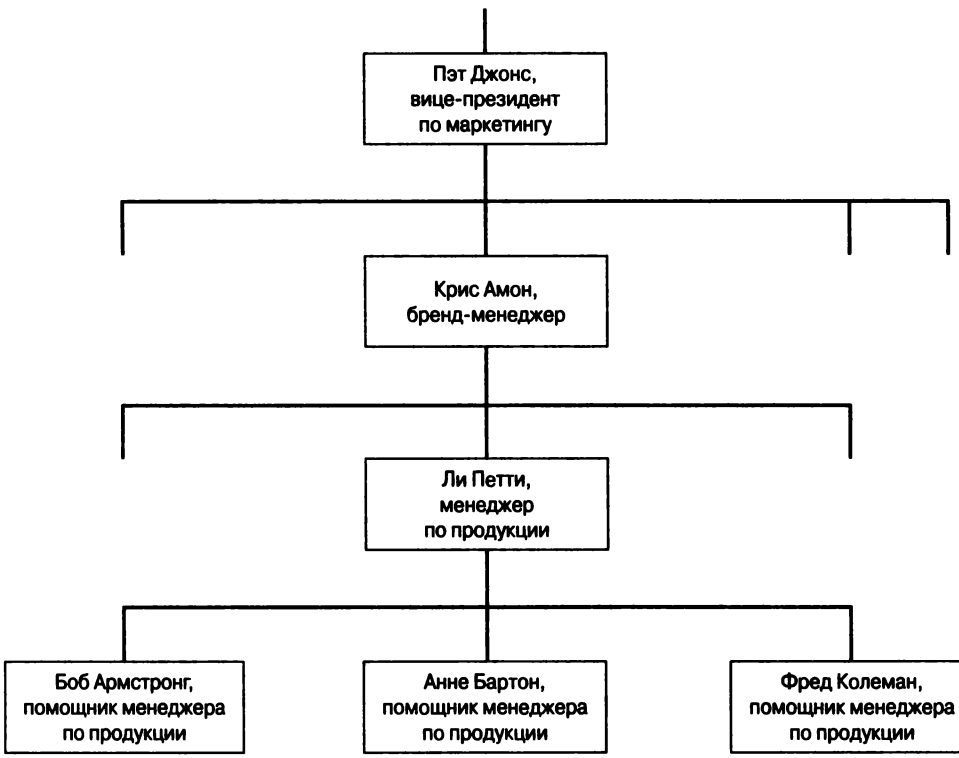


Рис. 1. Структура маркетингового отдела компании Sloane

В последние полгода, например, Крис попытался переложить на вас и вашу команду три проекта, ответственными за которые изначально были три помощника менеджеров по продукции. Как назло, всякий раз это случалось в самый неподходящий момент. Причем в отсутствие Криса всегда выяснялось, что вы и ваши люди перегружены работой, а ваши коллеги не знают, чем себя занять.

Таблица 1. Политика предоставления отпусков в компании *Sloane*

Продолжительность работы в компании	Продолжительность отпуска
Менее одного года	—
1—5 лет	2 недели
6—7 лет	3 недели
8—9 лет	4 недели
10—15 лет	5 недель
Больше 15 лет	6 недель

Когда вы указывали Крису на эти недочеты, он всегда соглашался с вами и быстро забирал от вас проекты. Но всякий раз вы испытывали неловкость, потому что при любых обстоятельствах вы склоняетесь в пользу сотрудничества. Если бы Крис чаще бывал в офисе, эти проекты, ни один из которых не был особенно интересным или способствующим профессиональному росту, сразу поступали самым незагруженным работой менеджерам по продукции.

Вы подозреваете, что Крис всегда первым делом вспоминал о вас и вашей команде потому, что у вас самые лучшие результаты работы. С одной стороны, это льстит вам, а с другой — получается, что этими рутинными проектами ваша команда была наказана за успешную работу. Другие менеджеры по продукции немного завидуют успеху вашей команды. Один из них получил степень МБА в Гарварде, а другой — в Вартоне, и неудивительно, что их самолюбие страдает. По правде говоря, вы замечали, что они не просто дурачатся, а стараются выставить вас в дурном свете перед высшим руководством. Кроме того, они часто просят помощи у вас, но при этом вам помогать отказываются.

Вы работаете в компании, в которой вознаграждаются непосредственные заслуги, а не умение сотрудничать. И вам больно видеть, как ваши конкуренты приписывают себе заслуги за те достижения, которыми они целиком и полностью обязаны вам и вашей команде.

Ваши соперники пошли еще дальше, доложив руководству о вашей попытке сделать немного более гибким рабочий график в вашей консервативной компании. Ваша команда всегда укладывается в сроки, пусть даже ценой работы внеурочно и по выходным. Команды двух других менеджеров по маркетингу вечно срывают сроки, потому что всегда придерживаются установленного распорядка работы: с девяти до пяти. Время от времени вы позволяете своему помощнику отлучиться в рабочее время по личным делам. Да, такая гибкость идет вразрез с политикой компании, поэтому вас всегда приходилось придумывать алиби. Когда ваш помощник отпрашивался по личному делу, вы просили его написать заявление о том, что его отсутствие вызвано рабочими обстоятельствами. Конечно, вам не хотелось бы хитрить, но что поделать, если политика компании не оставляет вам иной

возможности. По сути, эти правила были созданы и остаются подходящими для секретарей, которые должны быть доступны на протяжении всего рабочего дня. И вы глубоко убеждены в том, что их нельзя распространять на специалистов, таких, как помощники менеджеров.

Враждебное отношение со стороны двух других менеджеров по продукции и их подчиненных особенно беспокоит вас в связи с предстоящей оценкой эффективности вашей работы из-за странного происшествия, случившегося недавно. В субботу вы заглянули в офис, чтобы взять кое-какие бумаги, а еще позвонили домой начальнику отдела рекламы. Она не смогла подойти к телефону, но ее муж пообещал, что она перезвонит через 15 минут. Ожидая звонка, вы набросали краткое письмо Лесли, вашей возлюбленной, живущей, к сожалению, так далеко от вас — в Бостоне.

Вы написали почти две страницы, когда ручка внезапно потекла, оставив на листе бумаги большую кляксу. Вы переписали страницу еще раз, как раз к тому моменту, когда раздался телефонный звонок. И вы забыли об этом до утра понедельника.

Неделя началась ужасно. В метро по дороге на работу у вас едва не стащили бумажник два проходимца, затем в кафе вам пришлось целую вечность ожидать обслуживания молодой и неопытной официанткой. А когда завтрак, наконец, принесли, оказалось, что вместо обычного рогалика вы получили рогалик с луком. Но вы уже опаздывали на работу, и поэтому не стали требовать замены. Не в силах даже попробовать рогалик с луком, вы купили пачку жевательной резинки и жевали свой замечательный "завтрак" по пути на работу.

Усевшись за свой стол, вы наклонились к мусорной корзине, чтобы выбросить жевательную резинку, и случайно заметили скомканный листок бумаги, вторую страницу вашего письма к Лесли, написанного в субботу. Вы взяли листок в руки и развернули его, чтобы завернуть жевательную резинку. На обратной стороне вы заметили надпись, сделанную шариковой ручкой: "1990". Удивительно. Вы точно уверены в том, что взяли для письма чистый лист бумаги, а с субботы до понедельника ваш кабинет был закрыт.

Вы еще раз прочли письмо Лесли, и ваше беспокойство усилилось. Ваши конкуренты запросто могли бы использовать этот текст (рис. 2), чтобы дискредитировать вас.

Было крайне неосмотрительно с вашей стороны описать на бумаге ту практику, которая широко распространена среди менеджеров младшего звена в компании *Sloane*. Политика компании относительно предоставления отпусков столь бессмысленна, что людям приходится изыскивать способы обходить ее. Менеджеры по продукции часто бывают в поездках. Главный источник информации о новых тенденциях конкурентов — это производители деталей. Например, именно благодаря им в *Sloane* первыми во всей отрасли узнали, что главный конкурент фирмы планирует начать производство антиперспиранта в форме аэрозоли.

Поэтому в *Sloane* принято, чтобы кто-то из сотрудников всегда посещал профессиональные выставки и отраслевые конференции. Поскольку такие мероприятия обычно проходят на курортах, сотрудникам удается совместить приятное с полезным и немного отдохнуть.

Конференция в Сан-Диего, о которой вы упомянули в своем письме Лесли, организована Ассоциацией производителей косметических средств. Тема конференции интересует вас мало, но ведь у вас есть шанс встретиться со своей девушкой! Неделю назад вы подали заявку на участие в конференции и получили разрешение.

Вы не испытываете чувства вины из-за того, что напросились участвовать в конференции, в теме которой не разбираетесь и не заинтересованы. В конце концов, это привилегия, данная вам работой; о ней вы впервые услышали во время собеседования при приеме на работу. Но сейчас вы беспокоитесь о том, не видели ли ваше письмо недоброжелатели? Они могли сделать копию и, использовав ее как аргумент, донести на вас Крису.

> *...так что все сложилось как нельзя лучше.*
> *Я рад, что у тебя получилось взять отпуск и ты приедешь в Сан-Диего. Мы снимем номер в отеле, возьмем напрокат автомобиль и совершенно не будем стеснены в средствах. Все, что от меня потребуется — зарегистрироваться в качестве участника конференции. Но вместо посещения этого дурацкого мероприятия, я буду дни напролет проводить с тобой. Тебе понравится Блэк Бич. А у моего друга, живущего в Сан-Диего, есть замечательный восемнадцатифутовый катамаран Hobie Cat, и мы сможем пользоваться им, когда только пожелаем.*
> *Я позвоню тебе по приезде в Бостон. Я наде*
>
> [Письмо было прервано на этом месте из-за большой чернильной кляксы; очевидно, что лист бумаги скомкали, не дожидаясь, пока чернила высохнут.]

Рис. 2. Страница из письма Ли Петти

Вы завернули в злосчастный лист бумаги жвачку и спустили его в унитаз, продолжая ломать голову над тем, кто и зачем написал "1990" на вашем письме.

Роль Криса Амона. Вы вернулись из отлучки всего лишь неделю назад и с пылом принялись за работу. Наверстывая упущенное, вы решили изучить отчеты о проделанной работе (признаться, весьма запоздалые) троих ваших менеджеров по продукции.

Прошло уже 2 года с тех пор, как вы сами повысили Ли Петти в должности помощника менеджера по продукции, он всегда был у вас на хорошем счету. Добросовестный, трудолюбивый и креативный, Ли всегда превосходил в работе ваши ожидания. Команда Ли — безусловный лидер. Его ребята с готовностью берутся за самые сложные проекты и их профессионализм постоянно повышается.

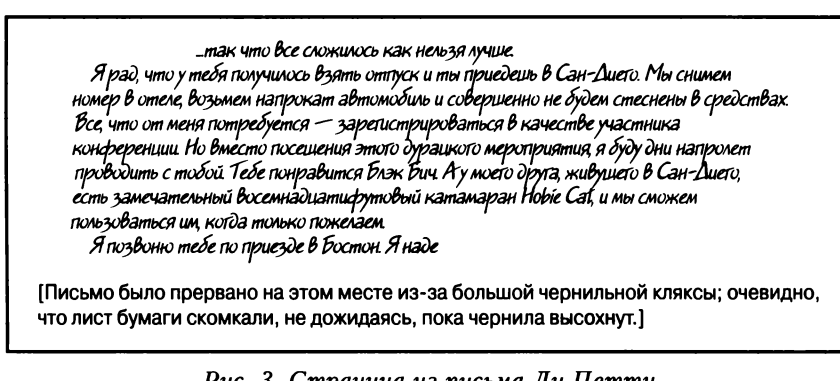
Ранее вы получали незначительные жалобы от коллег Ли. Например, когда к команде Ли обращались за помощью, они всегда отказывали, хотя могли поделиться своими знаниями и навыками с менее сведущими сотрудниками. Вам известен случай, когда другой менеджер по продукции допустил ошибку, которая негативно сказалась на имидже компании. И этой оплошности можно было бы избежать, если бы Ли не скрыл от коллеги важную информацию.

За последние полгода Ли несколько раз отказался вести важные проекты под предлогом того, что это скучные и трудоемкие задания. По его словам, его команде — команде настоящих профессионалов — не следует распыляться на такую несущественную, но отнимающую много сил и энергии работу. Вы не настаивали на своем, поскольку команда одного из коллег Ли явно простаивала. Но вы не забыли последовавшей за инцидентом шутки этого менеджера по продукции о якобы свойственном вам фаворитизме. Шутник также отметил, что причины очевидного неравнодушия Криса к Ли в том, что оба они были выпускниками одного учебного заведения.

Претензии, высказываемые к Ли и его команде, касались также нарушения политики компании. В *Sloane* действует давно устоявшаяся система предоставления отпусков, а Ли славится как яростный ее критик. Ходят даже слухи, что он позволяет своим подчиненным отлучаться по личным делам в рабочее время и покрывает их перед руководством, предоставляя фиктивные заявления о мнимой необходимости выполнения рабочих обязанностей за пределами офиса. До сих пор вы ни разу не поднимали с Ли этот вопрос. Его команда всегда справляется с проектами вовремя, хоть иногда им приходится ради этого работать по вечерам и по выходным. Но дошло до того, что вы получили выговор от начальства, за халатность и попустительство по отношению к Ли Петти. Оказывается, другие сотрудники, строго соблюдающие установленный в компании график работы, доложили о "недопустимом" поведении команды Ли вышестоящему руководству.

Но больше всего накануне предстоящего разговора с Ли вас беспокоит тот факт, что он запланировал провести в Южной Калифорнии отпуск за счет компании. В сложившейся ситуации, когда ходят слухи о фаворитизме, поведение Ли бросает тень в первую очередь на вас.

В воскресенье вам пришлось зайти в офис, чтобы забрать кое-какие бумаги. Вам срочно потребовались некоторые отчеты, и вы решили не ждать следующего дня, чтобы запросить их у Ли. Вы воспользовались своим ключом, подходящим ко всем замкам, чтобы войти в кабинет Ли, и быстро нашли необходимый вам отчет. Вам потребовался лист бумаги, чтобы записать пару чисел, но вы, чувствуя себя неловко из-за такого вторжения в чужой кабинет, не хотели искать в письменном столе. На глаза вам попалась корзина для мусора и вы вытащили из нее скомканный листок. Расправив его, вы записали первое число и автоматически повернув, прочли содержимое. Невозможно было не узнать на фирменном бланке компании *Sloane* изящный почерк Ли. По всей видимости, Ли выбросил письмо, потому что посадил на него большую кляксу. Вы прочли текст (см. рис. 2), хоть в душе чувствовали, что совершаете ошибку. Наконец, выбросив письмо назад в корзину, вы быстро вышли из кабинета Ли.



...так что все сложилось как нельзя лучше.

Я рад, что у тебя получилось взять отпуск и ты приедешь в Сан-Диего. Мы снимем номер в отеле, возьмем напрокат автомобиль и совершенно не будем стеснены в средствах. Все, что от меня потребуется — зарегистрироваться в качестве участника конференции. Но вместо посещения этого дурацкого мероприятия, я буду дни напролет проводить с тобой. Тебе понравится Блэк Бич. А у моего друга, живущего в Сан-Диего, есть замечательный восемнадцатифутовый катамаран Hobie Cat, и мы сможем пользоваться им, когда только пожелаем.

Я позвоню тебе по приезде в Бостон. Я наде

[Письмо было прервано на этом месте из-за большой чернильной кляксы; очевидно, что лист бумаги скомкали, не дожидаясь, пока чернила высохнут.]

Рис. 3. Страница из письма Ли Петти

Вы просто кипели от злости. Неудивительно, что запрос Ли на посещение конференции в Сан-Диего, которая состоится в мае, сразу показался вам весьма странным. Тема конференции была абсолютно чужда Ли, но вы, доверяя ему, не посчитали нужным ему отказывать, несмотря на скептический настрой вашего руководства.

Сейчас вы в затруднительном положении. Вы не хотите признаваться подчиненному во вторжении в его кабинет, а тем более в том, что достали чужое письмо из мусорной корзины и прочли его. С другой стороны, вы не можете простить Ли двуличность.

Дополнительные указания для проведения ролевой игры. Ознакомившись с описанием ситуации и ролей участников, согласуйте между собой детали и затем проведите ролевую игру. Начните ее с телефонного звонка Криса, который приглашает Ли к себе в кабинет.

Указания для оценки обратной связи. После окончания ролевой игры оцените собственное поведение, а также поведение партнера с помощью бланков подведения итогов, представленных ниже. Затем участник тренинга, исполнявший роль Криса Амона, представляет результаты самооценки по каждому типу навыков межличностного общения (по очереди), а второй участник, исполнявший роль Ли Петти, высказывает свое мнение по каждому из вопросов и предоставляет партнеру обратную связь. Затем процесс повторяется для участника, сыгравшего роль Ли Петти.

Общее время. 60 минут (подготовка — 15 минут; ролевая игра — 30 минут; подведение итогов — 15 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ РАБОТЫ КРИСА АМОНА

Оцените навыки межличностного общения, продемонстрированные участником, исполнявшим роль Криса Амона, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Отправление межличностных сообщений

Предоставляет всю значимую информацию.	_____
Честен с окружающими.	_____
Использует несколько каналов связи одновременно.	_____
Формулирует полные и конкретные высказывания.	_____
Подает субъективную информацию в виде “я”-сообщений, показывая тем самым, что речь идет всего лишь о его собственном мнении.	_____
Соблюдает конгруэнтность.	_____
Говорит понятным собеседнику языком.	_____
Формирует надежный образ.	_____
Придерживается теплого, дружеского и динамичного стиля общения.	_____
Запрашивает обратную связь, чтобы убедиться в точном понимании собеседником его высказываний.	_____

Активное слушание

Поддерживает зрительный контакт. _____

Предоставляет собеседнику подтверждающие сигналы. _____

Не совершает отвлекающих и свидетельствующих о скуке действий. _____

Задает уточняющие вопросы. _____

Повторяет услышанное своими словами. _____

Не прерывает собеседника. _____

Избегает многословия. _____

Плавно переходит из роли слушателя к роли оратора и наоборот. _____

Присматривается к невербальным посланиям и учитывает их. _____

Предоставление обратной связи

Предоставляет обоснование негативной обратной связи. _____

Сосредотачивает внимание на конкретных аспектах, ситуациях и типах поведения адресата обратной связи; избегает общих фраз. _____

Беспристрастно оценивает рабочие вопросы и не переходит на личности. _____

Стремится удостовериться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и полностью осознал ее смысл. _____

Критикует только подконтрольные получателю факторы. _____

Предоставляет обратную связь, учитывая особенности получателя и конкретную ситуацию. _____

Постановка целей

Определяет ключевые задачи исполнителей. _____

Устанавливает конкретные и достаточно сложные, но достижимые цели. _____

Четко оговаривает крайние сроки достижения целей. _____

Привлекает подчиненных к участию в процессе постановки целей. _____

Определяет более и менее приоритетные цели. _____

Оценивает сложность и важность целей. _____

Определяет процесс получения обратной связи. _____

Поощряет подчиненных в соответствии с их успехами в достижении целей. _____

Убеждение

Устанавливает доверительные отношения. _____

Формулирует доводы в позитивном, тактичном ключе. _____

Выражает свои мысли последовательно, не перескакивает с темы на тему. _____

Приводит веские доказательства. _____

Подбирает доводы исходя из индивидуальных особенностей собеседника. _____

Акцентирует внимание собеседника на его выгоде и интересах. _____

Приводит логические доводы.

Обращается к эмоциям собеседника.

Разрешение организационных конфликтов	
Прямо подходит к решению конфликта.	_____
Устанавливает источники конфликта.	_____
Сопереживает всем участникам конфликта.	_____
Применяет подходящий стиль разрешения конфликта.	_____
Выбирает самый уместный способ разрешения конфликта.	_____
Наставничество	
Задает вопросы, позволяющие выявить источники проблем и пути улучшения работы подчиненных.	_____
Демонстрирует безусловное позитивное отношение к собеседникам, воздерживаясь от осуждения, оценки и критики.	_____
Отдает предпочтение обучению перед помощью.	_____
Признает право исполнителей на ошибки и рассматривает их как возможности для обучения и развития.	_____
Помогает подчиненным в разработке планов профессионального совершенствования и улучшения качества работы.	_____
Ведение переговоров	
Учитывает ситуацию и особенности оппонента.	_____
Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.	_____
Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.	_____
Руководствуется объективными критериями.	_____

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ РАБОТЫ ЛИ ПЕТТИ

Оцените навыки межличностного общения, продемонстрированные Ли Петти, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5	
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	
Отправление межличностных сообщений					
Предоставляет всю значимую информацию.					_____
Честен с окружающими.					_____
Использует несколько каналов связи одновременно.					_____
Формулирует полные и конкретные высказывания.					_____
Подает субъективную информацию в виде “я”-сообщений, показывая тем самым, что речь идет всего лишь о его собственном мнении.					_____
Соблюдает конгруэнтность.					_____
Говорит понятным собеседнику языком.					_____
Формирует надежный образ.					_____
Придерживается теплого, дружеского и динамичного стиля общения.					_____
Запрашивает обратную связь, чтобы убедиться в точном понимании собеседником его высказываний.					_____

Активное слушание

Поддерживает зрительный контакт. _____

Предоставляет собеседнику подтверждающие сигналы. _____

Не совершает отвлекающих и свидетельствующих о скуке действий. _____

Задает уточняющие вопросы. _____

Повторяет услышанное своими словами. _____

Не прерывает собеседника. _____

Избегает многословия. _____

Плавно переходит от роли слушателя к роли оратора и наоборот. _____

Присматривается к невербальным посланиям и учитывает их. _____

Творческий подход к решению проблем

Устанавливает атмосферу доверия. _____

В неблагоприятной ситуации старается выявить все сопутствующие проблемы. _____

Проводит тщательный анализ всех источников проблемы и ее вероятных последствий. _____

Определяет все возможные варианты решений. _____

Реализует лучший план действий в установленный срок. _____

Доводит план до конца посредством отслеживания результатов и при необходимости корректирует его. _____

Стимулирует креативность подчиненных. _____

Убеждение

Устанавливает доверительные отношения. _____

Формулирует доводы в позитивном, тактичном ключе. _____

Выражает свои мысли последовательно, не перескакивает с темы на тему. _____

Приводит веские доказательства. _____

Подбирает доводы исходя из индивидуальных особенностей собеседника. _____

Акцентирует внимание собеседника на его выгоде и интересах. _____

Приводит логические доводы. _____

Обращается к эмоциям собеседника. _____

Организационная политика

Формулирует аргументы в терминах организационных целей. _____

Заботится о сохранении имиджа компании. _____

Осуществляет контроль над организационными ресурсами. _____

Приобретает влиятельных союзников. _____

Поддерживает своего руководителя. _____

Ведение переговоров	
Учитывает ситуацию и особенности оппонента.	_____
Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.	_____
Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.	_____
Руководствуется объективными критериями.	_____

Вопросы для обсуждения

1. К какому решению вы пришли в ходе совещания? Каковы были последствия для каждого из участников?
2. Много ли участников, сыгравших роль Криса, выставляли обвинение Ли, предоставляя доказательство — прочитанное письмо из мусорной корзины? Почему "да" или почему "нет"?
3. Много ли участников, сыгравших роль Ли, начинали с чистосердечного признания в собственной недобросовестности? Почему?
4. Многие ли из вас были способны войти в положение другой стороны? Чем это было вызвано?
5. Ответственен ли Крис за исправление допущенной оплошности? Обоснуйте свое мнение.
6. Насколько эффективными оказались попытки убеждения Ли?
7. Воспринял ли Крис сложившуюся ситуацию как повод для наставничества, как конфликт, который должен быть разрешен и как дилемму, касающуюся организации работы в команде?
8. Какие навыки творческого решения проблем продемонстрировал Крис?
9. Оцените навыки ведения переговоров каждого из участников.

Упражнение 2. Совещание команды

Проведение эффективных совещаний требует применения большинства навыков межличностного общения, рассмотренных в этой книге. Цель это задания — отработка умения планировать и проводить совещания. Каждой команде предстоит обсудить какую-то тему, например выбор корпоративного события (путешествие, банкет, посещение всем коллективом концерта). Затем следует провести демонстрационное совещание, посвященное решению проблемы или принятию решения. Остальным участникам тренинга и инструктору предстоит играть роль наблюдателей. Они должны ознакомиться с указаниями к выполнению упражнения и соответствующими главами книги.

Ниже представлены критерии для оценки студентов, проводящих демонстрационное совещание.

Планирование

1. Заранее подготовьте повестку дня и предоставьте две копии инструктору; перечислите все необходимые вам в ходе совещания средства аудио-визуальной поддержки. В день проведения демонстрационного совещания предоставьте копии окончательной повестки дня каждому из студентов, которым предстоит сыграть роль наблюдателей.
2. Позаботьтесь о должной подготовке физического пространства для совещания. Символически обозначьте дату и место его проведения, укажите также время, отведенное на совещание, и название вашей команды.
3. Заранее проверьте исправность оборудования, предназначенного для осуществления аудио-визуальной поддержки демонстрационного совещания.

Проведение совещания

1. Объявите участникам совещания его тему.
2. Проведите перекличку/позвольте присутствующим представиться.
3. Установите регламент совещания.
4. Представьте повестку дня, утвердите ее голосованием.
5. Раздайте участникам совещания все копии необходимых материалов.
6. Задействуйте два или более видов наглядных демонстраций.
7. Привлекайте к активному участию в совещании всех присутствующих.
8. В конце совещания:
   - убедитесь, что вы подвели итоги всем принятым решениям и достигнутым договоренностям;
   - подготовьтесь к следующему совещанию;
   - закройте совещание.
9. Придерживайтесь временны*х* рамок. Ваше демонстрационное совещание должно продолжиться 25—30 минут.
10. Поручите одному из участников совещания вести протокол, а затем отправить его по электронной почте инструктору в течение суток после совещания.

Подведение итогов

По ходу выполнения этого упражнения инструктор и другие студенты наблюдают за проведением демонстрационного совещания и оценивают навыки межличностного общения, продемонстрированные его участниками. По окончании совещания наблюдатели предоставляют своим коллегам, выполнявшим упражнение, объективную обратную связь.

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки межличностного общения, продемонстрированные участниками демонстрационного совещания, по приведенной шкале и укажите краткое обоснование своего выбора.

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Проведение совещания	
Заранее разрабатывают повестку дня к предстоящему совещанию.	_____
Готовятся к совещанию в процессе предварительных консультаций.	_____
Устанавливают временные рамки совещания.	_____
Поддерживают дискуссию по существу.	_____
Побуждают к активному участию в совещании всех присутствующих.	_____
Высказывают самые разнообразные идеи, поддерживают продуктивную конфронтацию.	_____
Не допускают переход на личности.	_____
Правильно завершают совещание.	_____
Постановка целей	
Определяют ключевые задачи исполнителей.	_____
Устанавливают конкретные и достаточно сложные, но достижимые цели.	_____
Четко оговаривают крайние сроки достижения целей.	_____
Привлекают к участию в процессе постановки целей всех присутствующих.	_____
Определяют более и менее приоритетные цели.	_____
Оценивают сложность и важность целей.	_____
Определяют процесс получения обратной связи.	_____
Устанавливают принципы поощрения исполнителей в соответствии с их успехами в достижении целей.	_____
Активное слушание	
Поддерживают друг с другом зрительный контакт.	_____
Предоставляют собеседникам подтверждающие сигналы.	_____
Не совершают отвлекающих и свидетельствующих о скуке действий.	_____
Задают уточняющие вопросы.	_____
Повторяют услышанное своими словами.	_____
Не прерывают высказывающихся.	_____
Избегают многословия.	_____
Плавно переходят от роли слушателя к роли оратора и наоборот.	_____
Присматриваются к невербальным посланиям своих коллег и учитывают их.	_____

Предоставление обратной связи	
Предоставляют обоснование негативной обратной связи.	_____
Сосредотачиваются на конкретных аспектах, ситуациях и типах поведения; избегает общих фраз.	_____
Беспристрастно оценивают рабочие вопросы и не переходят на личности.	_____
Стремятся удостовериться в том, что получатели адекватно воспринимают обращенную к ним обратную связь и полностью осознают ее смысл.	_____
Критикуют только подконтрольные получателям факторы.	_____
Предоставляют обратную связь, учитывая особенности получателей и общую ситуацию.	_____
Работа с организационной неоднородностью	
Демонстрируют принятие (поддержку) неоднородности.	_____
Усиливают ценность неоднородности среди сотрудников.	_____
Демонстрируют гибкий подход к вопросам неоднородности.	_____
Своими высказываниями повышают ценность неоднородности.	_____
Разрабатывают стратегии мотивации сотрудников в соответствии с их индивидуальными потребностями.	_____
Разрешение организационных конфликтов	
Напрямую подходят к решению конфликта.	_____
Устанавливают источники конфликта.	_____
Сопереживают всем участникам конфликта.	_____
Применяют подходящий стиль разрешения конфликта.	_____
Выбирают самый уместный способ разрешения конфликта.	_____
Наставничество	
Задают вопросы, позволяющие выявить источники проблем и пути улучшения работы подчиненных.	_____
Демонстрируют безусловное позитивное отношение к собеседникам, воздерживаясь от осуждения, оценки и критики.	_____
Отдают предпочтение обучению перед помощью.	_____
Признают право исполнителей на ошибки и рассматривают их как возможности для обучения и развития.	_____
Помогают подчиненным в разработке планов профессионального совершенствования и улучшения качества работы.	_____
Ведение переговоров	
Учитывают ситуацию и особенности оппонентов.	_____
Обсуждают проблемы, а не переходят на личности.	_____
Придерживаются рационального, ориентированного на достижение целей подхода.	_____
Руководствуются объективными критериями.	_____

План действий

На основе результатов оценки собственных навыков межличностного общения (алгоритм приведен в начале главы) и обратной связи, полученной вами от наблюдателей после выполнения интегративных упражнений, какие еще навыки межличностного общения вы хотели бы улучшить?

1. Над каким из типов поведения мне следовало бы поработать в первую очередь?

2. Почему? Какого результата я добьюсь?

3. Какие обстоятельства могут мне помешать?

4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел "Закрепляющие упражнения").

5. Когда я смогу этим заняться?

6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

Приложение А

СОВЕТЫ ПО ВЕДЕНИЮ ЛИЧНОГО ДНЕВНИКА

Ведение дневника и описание в нем ключевых моментов межличностного взаимодействия — это, возможно, одно из самых полезных упражнений для развития навыков общения. Вести дневник следует на протяжении длительного периода времени.

ЗАЧЕМ?

Уделяя время анализу своего опыта межличностного общения и отмечая в письменном виде основные его моменты, вы научитесь рассматривать происходящие с вами события с разных точек зрения и делать из них важные выводы. Облачая пережитое в слова, вы сместите фокус своего восприятия из области непосредственных эмоциональных реакций к более объективным и непредвзятым суждениям. Просматривая старые записи, вы освежите в памяти собственную автобиографию — этот опыт также может оказаться очень ценным. Вы сумеете отследить, как менялись со временем ваше мышление и характер взаимодействия с окружающими, какое значение оказывали на вас значимые жизненные события.

Благодаря дневнику вы не только разберетесь в мотивах своего поведения (почему вы поступаете так или иначе), но также наметите, продумаете и опробуете новые модели действий, отличные от свойственных и привычных вам. Дневниковые записи — это еще и кладезь идей, к которому можно обратиться впоследствии: при написании статей, составлении планов выступлений, докладов и т.п. На основе своего дневника вы составите действенный план личностного развития и налаживания отношений с окружающими.

Дневник поможет вам сэкономить время, грамотно использовать благоприятные возможности, которые предоставляет вам жизнь, и скорее достигнуть своих целей.

КОГДА?

Делайте записи в дневнике как можно скорее после важных событий (в частности — после каждого тренингового занятия). Но не записывайте непосредственно во время занятий, чтобы не отвлекаться от процесса. В качестве альтернативы вы можете быстро набросать на листе бумаги лишь ключевые слова или фразы, которые спустя некоторое время послужат вам напоминанием о происходящем и основой для полноценных, подробных записей.

ЧТО?

Постарайтесь восстановить в памяти и затем подробно изложить в дневнике суть случившегося события и его значение для вас. Опишите особенности межличностного взаимодействия, в котором вам довелось участвовать или быть всего лишь сторонним наблюдателем. Наряду с навыками общения, которые вы применили сами или заметили у других людей, не забудьте упомянуть о своих непосредственных реакциях, мыслях и чувствах.

Отмечайте в дневнике примеры как успешного, так и неудачного межличностного взаимодействия — все они окажутся для вас ценными; так, из негативного опыта мы сможете извлечь мудрые уроки. В общем, дневниковые записи должны отражать:

- суть происшедших событий;
- результаты общения с другими людьми;
- ваши эмоции, чувства и поведенческие реакции (как участника или наблюдателя);
- ваши выводы и открытия;
- возможности применения выводов и открытий в дальнейшем.

Помимо информации и размышлений о том или ином навыке межличностного общения, отслеживайте с помощью дневника общую тенденцию развития у вас коммуникабельности. В процессе прохождения тренинга межличностного взаимодействия отмечайте вопросы, которые хотели бы поднять на следующем занятии.

Дневниковые записи должны быть относительно краткими и описывать конкретные события; примеры перечислены ниже.

- *Опыт:* "Джейн игнорировала меня на протяжении всего совещания. Кажется, она старалась подчеркнуть свое равнодушие. Посмотрим, как будут разворачиваться события".
- *Поведение:* "Я забросала Джона вопросами, но, признаться, не попыталась разобраться в его переживаниях. Похоже, я поступаю так довольно часто. Если я буду вести себя так с другими людьми, мне придется туго".
- *Чувства:* "Мне было очень стыдно за слезы на последнем тренинговом занятии. Я не желаю казаться сопляком, но, наверное, у меня есть право плакать, при этом не теряя своей мужественности?"
- *Межличностные отношения (установление и развитие):* "Я стараюсь не вступать в разговоры с Джейн, потому что она, похоже, действительно ко мне равнодушна. Но я недовольна тем, как складываются наши отношения. При удобном случае я попытаюсь войти с ней в контакт".

Главный смысл ведения дневника — определение целей в работе над собой. Вы можете продумать и отметить в дневнике, сколько времени и усилий на каждом тренинговом занятии готовы уделить достижению своих целей (таких, например, как *не отстраняться от людей, которые равнодушны ко мне*). Дневниковые записи помогут вам отслеживать свои успехи. Держите их перед глазами на тренинговых занятиях. Однако имейте в виду, что авторы самых лучших дневниковых записей

порой не могут воспользоваться ими на занятиях — зачастую из-за нежелания раскрывать свою душу перед окружающими. Если это характерно и для вас, поделитесь своими трудностями с другими участниками. Их поддержка поможет вам все-таки представить выдержки из дневниковых записей всей группе.

КАК?

Сколько и как писать в дневнике — это вопрос, решать который вам предстоит по своему усмотрению. Поскольку целью ведения дневника является, в первую очередь, самообучение, не стремитесь к литературным красотам, придерживайтесь свойственного вам стиля изложения. Описывайте события, участником или наблюдателем которых вы были, как можно более свободно (это поможет вам лучше понять себя самого, свои слова, действия, а также последствия сделанного и сказанного). Старайтесь выявить свои скрытые чувства и предположения, подспудные мотивы поведения, которые могут оказаться истинными причинами возникновения ваших мыслей и действий.

Ведение дневника будет способствовать вашему обучению и личностному росту только в том случае, если в своих записях вы честны перед самим собой и стараетесь хорошенько покопаться у себя в душе. Открывайте для себя собственные чувства, ожидания, оценки и вопросы — чем полнее, тем лучше. Ведение дневника и последующее перечитывание записей дает вам шанс на более полную и глубокую осознанность, чем непосредственно в процессе описываемых событий. Этот дневник предназначен исключительно для вашего личного пользования. Будьте с ним честны!

ПРИМЕРЫ ДНЕВНИКОВЫХ ЗАПИСЕЙ [1]

Далее приведено несколько примеров дневниковых записей, касающихся межличностного взаимодействия, в том числе проявления навыков лидерства.

- В выходные дни я ездил кататься на лыжах и отметил прекрасный пример изменения лидерского стиля согласно требованиям ситуации и составу группы. Прибыв на лыжную базу, я обратил внимание на девушку-инструктора, которая учила основам ходьбы на лыжах группу малышей. Она делала это в игровой форме, кажется, напевала песенку о светофоре: "Загорелся желтый — жди, на зеленый свет — иди!" Лица детей светились от счастья, и было заметно, что они делают успехи. Спустя несколько часов я, уставший, но довольный, вернулся на базу, чтобы пообедать, и заметил ту же девушку-инструктора, но на этот раз она работала с группой взрослых лыжников. На сей раз она больше показывала, чем рассказывала. Когда мимо со свистом проносились дети-лыжники, инструктор убеждала взрослых новичков, что малыши всегда обучаются легче и что детские лыжи более удобны... Эта девушка учила детей, заставляя их смеяться, а взрослых — помогая им забыть о своих комплексах...
- Сегодня утром я посетил футбольный матч и хочу поделиться тем, как действовала наша группа поддержки. Они показали хороший пример лидерства. На футбольных матчах всегда возникает толпа, а без указаний членов группы

поддержки образовалась бы настоящая давка. Они помогали зрителям занять свои места, отвечали на все вопросы, быстро улаживали зарождающиеся конфликты. Мои им аплодисменты.

- Как-то я задумался над тем, как понимаю лидерство, и попытался проследить, как менялось мое видение на протяжении времени. Это оказалось непростой задачей, ведь мне было трудно вспомнить себя даже студентом-первокурсником, не говоря уж об учебе в школе. В общем, я думаю, что самое большое влияние на мое развитие как лидера оказал мой отец. Тогда я многого не понимал, хоть происходили очень важные события. Мой отец — человек "типа А". Он не щадит ни себя самого, ни тех, кто вокруг, особенно членов семьи, а среди них — единственного сына и старшего ребенка. Он требовал от меня хорошей успеваемости, настаивал на занятиях спортом и часто повторял, что надо приложить все усилия, но добиться успеха и процветания в жизни.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Hughes R. L., Ginnett R. C. and Curphy G. J. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 3rd ed. — Burr Ridge, IL : Irwin McGraw-Hill, 1999, p. 490.

Приложение Б

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЭТИКЕТ

Удивительно, какое множество людей до сих пор недооценивают важность коммуникации посредством электронной почты. Получив электронное послание, на него зачастую не отвечают вовсе или отвечают с большим опозданием. Во многих случаях ответ на электронное письмо не соответствует запросу.

Оставаясь профессионалом во всем, что вы делаете, включая общение по электронной почте, вы оптимизируете этот канал взаимодействия с коллегами, сотрудниками и партнерами, а также повысите вероятность достижения своих целей и достигнете в своей карьере конкурентных преимуществ. Это приложение посвящено особенностям общения по электронной почте. Мы обсудим, почему его важность так велика в современном бизнесе и как повысить его эффективность.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ЭЛЕКТРОННЫЙ ЭТИКЕТ

Существует четыре основные причины, по которым при общении по электронной почте следует придерживаться определенного этикета.

1. **Профессионализм.** Соблюдая электронный этикет, вы подтверждаете собственный профессионализм.
2. **Действенность.** Электронное общение по существу гораздо более действенно, чем обмен небрежными электронными посланиями.
3. **Эффективность.** Тщательно составленные электронные письма позволяют избежать путаницы и недоразумений.
4. **Защита от политики и предотвращение затруднений.** Осознавая риск неправильного толкования получателями ваших электронных писем или использования содержащейся в них информации против вас самих, вы сумеете обезопасить себя от подобных проблем.

ПРАВИЛА ЭЛЕКТРОННОГО ЭТИКЕТА

Существует множество руководств по электронному этикету, и содержащиеся в них указания зачастую противоречивы. Некоторые правила следует варьировать в зависимости от типа вашего бизнеса и корпоративной культуры. В блоке Б.1 приведен перечень 32 общепринятых правил электронного этикета, следовать которым полезно в любом случае. Ниже они рассматриваются подробно.

Блок Б.1. Общепринятые правила электронного этикета

1. Составляйте электронное письмо по существу.
2. Отвечайте на все заданные вам в письме вопросы и старайтесь предугадать возможные.
3. Не допускайте орфографических, грамматических и пунктуационных ошибок.
4. Обращайтесь к получателю лично.
5. Для составления часто отправляемых ответов используйте шаблоны.
6. Отвечайте на электронные письма сразу.
7. Не прикрепляйте к письму ненужные файлы.
8. Придерживайтесь правильной структуры и плана электронного письма.
9. Не злоупотребляйте опцией "очень срочно".
10. Не пишите ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ.
11. При обмене посланиями сохраняйте ветвь дискуссии.
12. К письмам добавляйте предупреждения об отсутствии ответственности.
13. Перечитывайте электронное письмо, прежде чем отправить его.
14. Не злоупотребляйте опцией ОТВЕТИТЬ ВСЕМ.
15. Почтовое отправление: используйте поле **Bcc** или соединяйте письма.
16. Будьте осторожны с употреблением аббревиатур и эмотикона.
17. Будьте осторожны с форматированием текста письма.
18. Будьте осторожны со сложным [в отношении полиграфии] текстом и HTML-сообщениями.
19. Не отправляйте писем, передающихся по цепочке.
20. Не запрашивайте автоматическое уведомление о получении письма.
21. Не просите вернуть вам письмо.
22. Не отправляйте копию письма или прикрепленного файла, не получив на то разрешения отправителя.
23. Не используйте электронную почту для обмена конфиденциальной информацией.
24. В поле **Тема** указывайте значимую информацию.
25. Используйте активный залог, а не пассивный.
26. Не помечайте письма как СРОЧНОЕ или ВАЖНО!
27. Не стройте слишком длинных предложений.
28. Не отправляйте и не распространяйте электронные письма, содержащие клевету, дискредитирующую информацию, оскорбления, расистские выпады или вульгарные замечания.
29. Не отправляйте лжевирусы.
30. Обращайтесь к получателю в нейтральном тоне.
31. Не отвечайте на спам.
32. Используйте поле **cc** лишь при действительной необходимости.

Составляйте электронное письмо по существу

Пусть ваше электронное письмо будет не длиннее, чем это необходимо. Не будьте многословны. Помните, что прочитать слишком продолжительное электронное послание труднее, чем рукописное письмо.

Отвечайте на все заданные вам в письме вопросы и старайтесь предугадать возможные вопросы

В электронном письме следует ответить на все заданные вам вопросы и постараться предугадать возможные. Не ответив на вопросы собеседника, вы получите от него новое письмо, в котором почти наверняка окажутся неточности. Это не только чревато пустой тратой времени, но и вызывает негативные эмоции. Более того, если вы сумеете предугадать возможные вопросы и ответить на них, собеседник будет благодарен вам и польщен эффективностью сотрудничества с вами и вашей предусмотрительностью.

Не допускайте орфографических, грамматических и пунктуационных ошибок

Это важно не только потому, что искажение речи ухудшает впечатление о вас, но и потому, что, только соблюдая правильную орфографию, грамматику, стилистику и пунктуацию, вы можете быть уверены, что адресат получил и воспринял ваше сообщение в неискаженном виде. Даже такая, казалось бы, незначительная погрешность, как пропуск знаков препинания, затрудняет чтение электронного письма, а в некоторых случаях может нарушить его смысл. Если в вашей почтовой программе есть функция проверки орфографии, почему бы ею не воспользоваться?

Обращайтесь к получателю лично

Мало начать письмо с личного обращения к получателю; важно позаботиться также и о том, чтобы все его содержание было личностно-ориентированным. Неудивительно, что эффективность автоответов невысока. Однако использование шаблонов может оказаться полезным (см. следующее правило).

Для составления часто отправляемых ответов используйте шаблоны

Вы можете получать множество однотипных запросов, например как добраться до вашего офиса или как заполнить бланк документации. Сохраните соответствующие ответы в качестве шаблонов и просто вставляйте их в свои письма в случае необходимости. Вы можете сохранять шаблоны в формате документа Word или собственно шаблона ответа на электронное письмо. Лучше всего делать это с помощью специальной программы *Reply Mate for Outlook* (на Web-сайте `www.replymate.com` вы можете скачать 10 таких шаблонов бесплатно).

Отвечайте на электронные письма сразу

Одно из преимуществ электронной почты — возможность обмениваться посланиями практически в реальном времени. Отправляя электронные письма, люди рассчитывают получить быстрый ответ (в противном случае прибегают к обычному письму или факсовому сообщению). Поэтому старайтесь отвечать на электронные письма по крайней мере в течение суток с момента их получения, а лучше — до конца рабочего дня. Если ответ на электронное письмо займет у вас много времени, отправьте хотя бы уведомление о прочтении (составленное лично) и обещание ответить. Это жест вежливости по отношению к отправителю.

Не прикрепляйте к письму ненужные файлы

Большие прикрепленные файлы раздражают получателей, а иногда вызывают сбои в работе почтовых программ. По возможности старайтесь прикреплять только сжатые ("архивированные") файлы и, разумеется, не злоупотребляйте этой возможностью электронной переписки. Более того, установите на своем компьютере хорошую антивирусную программу — не хотите же вы ненамеренно переслать деловому партнеру или приятелю письмо, зараженное вирусом!

Придерживайтесь правильной структуры и плана электронного письма

Поскольку читать с экрана компьютера сложнее, чем с листа бумаги, при составлении электронных писем важно придерживаться правильной структуры и плана. Разделяйте текст на короткие параграфы, оставляя между ними пустые строки, а также пользуйтесь маркированными или нумерованными списками.

Не злоупотребляйте опцией "высокого приоритета"

Всем известна история о мальчике, который много раз кричал: "Помогите, волки!" просто, чтобы развлечься. Если вы злоупотребляете опцией "высокий приоритет", она потеряет свое значение и окажется бесполезной именно тогда, когда понадобится вам по-настоящему. Кроме того, даже если электронное письмо действительно имеет статус "приоритетного", ваша отметка об этом может показаться получателю агрессивной.

Не пишите ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ

ЕСЛИ ВЫ ПЕЧАТАЕТЕ ОТДЕЛЬНЫЕ СЛОВА ИЛИ ФРАЗЫ ПЕЧАТНЫМИ БУКВАМИ, СОЗДАЕТСЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕ КРИКА. Это может вызвать у получателя вашего письма негативные реакции и даже ответ в форме флейма.

При обмене посланиями сохраняйте ветвь дискуссии

Отвечая на электронное письмо, не удаляйте оригинальное послание. Другими словами, всегда нажимайте кнопку **Ответить**, а не **Новое сообщение**. При больших

объемах электронной почты вы не сможете сохранять в памяти все подробности даже важной переписки. Это означает, что "голые" ответы окажутся малоинформативными и неполными, а вы потратите массу времени, стараясь восстановить в памяти контекст переписки. При предложенном подходе отправление писем окажется чуть более продолжительным, но вы сохраните гораздо больше времени и вам не придется лихорадочно выискивать в папке **Входящие** предыдущие послания.

К письмам добавляйте предупреждения об отсутствии ответственности

Как при внутренней, так и при внешней переписке к сообщениям важно добавлять предупреждения. Это защитит вас от всевозможных недоразумений. Представьте такой сценарий: сотрудник случайно отправляет с электронным письмом клиенту вирус. Клиент предъявляет иск к вашей компании по возмещению ущерба. Если в верхней части любого электронного письма исходящей из ваше организации почты будет указано, что отправитель не несет ответственности за повреждения, вызванные получением его письма, и получателю следует проверить его при помощи антивирусной программы, закон будет на вашей стороне. Другой пример: сотрудник компании подает на нее в суд за то, что сообщение, содержащее расистские выпады, долгое время циркулировало по внутренней почте. И опять, если в каждом письме внутренней почты содержится строгое указание, предписывающее сотрудникам воздерживаться от обмена письмами оскорбительного содержания, вы сможете утверждать, что компания сделала все, чтобы предотвратить подобный инцидент.

Перечитывайте электронное письмо, прежде чем отправить его

Многие люди не перечитывают электронные письма перед отправкой. Это неправильный подход; ведь перечитывая свои послания, вы не только вовремя исправите все орфографические ошибки, но и прочтете письмо целиком, воспринимая его с точки зрения получателя. Это поможет вам избежать многих недоразумений и повысит эффективность электронного общения.

Не злоупотребляйте опцией ОТВЕТИТЬ ВСЕМ

Используйте данную опцию только в том случае, если действительно желаете, чтобы ваше сообщение стало достоянием всех получателей оригинального письма.

Почтовое отправление: используйте поле Bcc или соединяйте письма

Отправляя электронные письма, многие располагают электронные адреса всех получателей в поле **Кому**. Такая практика имеет два существенных недостатка.

1. Получатель узнает о том, что вы отправили адресованное ему письмо большому числу людей.
2. Вы разглашаете электронные адреса без согласия их владельцев.

Существует куда более удачный способ: размещать электронные адреса получателей в поле **Bcc**. Однако, поскольку получатель видит лишь адрес, размещенный в строке Кому, в том случае, когда она пуста, ваше письмо могут посчитать спамом. Поэтому каждое письмо лучше отправлять отдельно. А если вы пользователь *Microsoft Outlook* и на вашем компьютере установлен *Word*, можете соединить письма. Для большей информации обратитесь к Справке программы *Word*.

Будьте осторожны с употреблением аббревиатур и эмотикона

При деловой переписке по электронной почте избегайте употребления таких распространенных аббревиатур, как IMHO (*In My Humble Opinion*, т.е. по моему скромному мнению) или LOL (*Laugh Out Loud*, т.е. громко хохочу). Во-первых, получатель письма может и не знать об их значении; во-вторых, подобные сокращения в деловой переписке не уместны. То же самое касается "смайликов", например :-). Если вы не уверены, что вашему адресату известно их значение, лучше не употреблять их в письме.

Будьте осторожны с форматированием текста письма

Если вы используете в вашей электронной переписке форматирование, то повышаете вероятность того, что адресат не сможет прочесть ваше послание или же прочитает, но шрифты окажутся измененными вопреки вашим намерениям. Выделяя текст письма цветом, выбирайте нейтральные сочетания фона и цвета букв.

Будьте осторожны со сложным [в отношении полиграфии] текстом и HTML-сообщениями

Имейте в виду, что, когда вы отправляете сложный в отношении полиграфии текст или текст в формате HTML, ваш адресат, возможно, прочитает только текст (в этом случае он получит ваше письмо как вложение файла с расширением .txt). Однако большинство почтовых клиентских программ, включая *Microsoft Outlook*, распознают сложные сообщения и сообщения в формате HTML.

Не отправляйте писем, передающихся по цепочке

Даже если содержание письма вполне серьезно (например, просьба о помощи или благотворительности), его автор, скорее всего, был шутником. Реальность такова, что подавляющее большинство писем, передающихся по цепочке — это розыгрыши. Поэтому самое лучшее им место — в папке "Удаленные".

Не запрашивайте автоматическое уведомление о получении письма

У вашего адресата это может вызвать раздражение еще до того, как он прочитает ваше письмо. Кроме того, такая стратегия редко оказывается действенной: адресат может заблокировать соответствующую функцию своей почтовой программы, или же она может вовсе отсутствовать. Если вы хотите знать наверняка, получено ли ваше письмо, лучше всего попросить адресата сообщить вам об этом непосредственно в теле письма.

Не просите вернуть вам письмо

Вероятность того, что ваше письмо было получено и прочитано, очень высока. Согласитесь, что в таком случае просьба отослать его вам назад — это не более чем глупость. Гораздо лучше отправить новое письмо, в котором извиниться за допущенную ошибку или неточность.

Не отправляйте копию письма или прикрепленного файла, не получив на то разрешения

Не отправляйте копию письма или прикрепленного к нему файла без разрешения автора. В противном случае вас могут обвинить в нарушении авторских прав.

Не используйте электронную почту для обмена конфиденциальной информацией

Электронная переписка подобна обмену почтовыми открытками и не подходит для обсуждения секретной информации. Более того, никогда (даже в шутку!) не употребляйте в электронных письмах вульгарных замечаний, а также не допускайте разного рода выпадов, затрагивающих вопросы пола, национальности или расовой принадлежности.

В поле Тема указывайте значимую информацию

Информация должна быть значимой как для получателя вашего письма, так и для вас. Например, если вы отправляете электронное письмо в компанию-производитель с запросом информации о товаре, лучше всего указать в поле **Тема** "Запрос о товаре А", чем просто "Запрос о товаре". И, конечно, никогда не оставляйте поле **Тема** пустым.

Используйте активный залог, а не пассивный

По возможности используйте в электронной переписке активный, а не пассивный залог. Например, "приглашаю Вас на совещание, которое состоится в ... часов" звучит куда лучше, чем "вы приглашены на совещание, которое состоится в ... часов". Первое обращение — более личное, а второе — особенно если такой тон приобретает вся деловая переписка руководителя с подчиненными — задает ненужную официальность и создает напряжение.

Не помечайте письма как СРОЧНОЕ или ВАЖНО!

Советуем не просто отказаться от использования такой опции, но не указывать таких слов-предупреждений в поле **Тема** и как можно реже применять их в теле письма. Исключение составляют случаи, когда письмо действительно крайне срочное или важное.

Не стройте слишком длинных предложений

Чтобы предложение легко читалось и смысл его был понятен, оно не должно содержать более 15–20 слов. Переписка по электронной почте подразумевает несколько иную стилистику, чем обычная, бумажная переписка. Также постарайтесь никогда не отправлять слишком длинных писем. Когда человек получает электронное письмо, которое по виду напоминает диссертацию, велика вероятность, что он побоится даже приступить к его чтению.

Не отправляйте и не распространяйте электронные письма, содержащие клевету, дискредитирующую информацию, оскорбления, расистские выпады или вульгарные замечания

Пересылая письма с подобным содержанием, вы подвергаете себя и свою компанию риску уголовного преследования и судебных разбирательств, могущих повлечь за собой многомиллионные издержки.

Не отправляйте лжевирусы

Если вы получаете по электронной почте сообщение, что вам отправлен вирус, который активизируется немедленно при открытии сообщения и удаляет все данные с вашего компьютера, это, скорее всего, просто шутка. Пересылая такие письма, вы не только зря тратите свое рабочее время и занимаете канал связи, но и подвергаете адресатов хоть и незначительному, но все же риску. Некоторые электронные письма с лжевирусами действительно опасны: они содержат вирусы, активизирующиеся при открытии вложенного файла, якобы с целью блокировки "немедленно активизирующегося" вируса.

Обращайтесь к получателю в нейтральном тоне

Без действительной на то необходимости не следует употреблять личных местоимений, таких как он/она, его/ее и т.п. Гораздо лучше написать: "Пользователю следует отправить подтверждение своего согласия", чем "Пользователь должен сообщить, что он согласен сотрудничать с нами".

Не отвечайте на спам

Отвечая на письма-спам или даже отписываясь от них при такой возможности, вы подтверждаете, что ваш электронный адрес действителен. Это вызовет приток в ваш электронный ящик нового спама. Поэтому лучше удалять такие письма самостоятельно или использовать соответствующие автоматические функции вашей почтовой программы (см., напр., меню **Сервис** в *Outlook Express*).

Используйте поле CC лишь при действительной необходимости

Старайтесь не использовать поле **CC**, кроме тех случаев, когда получатели, адреса которых перечислены в этом поле, знают, что они получают только копию письма. В других ситуациях использование этой опции может внести неясность: адресаты не разберутся, кому из них предстоит выполнять указания, приведенные в письме.

Возникает также вопрос: отвечая на **CC**-письмо, должны ли вы отвечать всем, кому оно было отправлено? Однозначного ответа нет, он зависит от ситуации. Обычно в этом нет необходимости, — кроме тех случаев, когда вы хотите, чтобы кто-то из получателей оригинального письма получил бы и ваш ответ на него. В этом случае дайте понять адресату, что он получает копию письма.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаптировано из: "Email Etiquette," `www. emailreplies.com` (September 30, 2003).

Приложение В

УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ УПРАЖНЕНИЙ И ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

В этом приложении, предназначенном для ведущих тренингов межличностного взаимодействия, представлены общие указания к проведению моделирующих и групповых упражнений. Мы рассматриваем правила проведения ролевых игр, наблюдения за участниками и предоставления им обратной связи. Книга *Instructor's Manual* ("Руководство для инструктора"), являющаяся приложением к этой, предоставит вам расширенные указания и множество дидактических материалов для организации и проведения упражнений, представленных в каждой главе. Также в *Instructor's Manual* ("Руководстве для инструктора") приведены дополнительные упражнения, упражнения для закрепления студентами пройденного материала и конспекты лекций.

В каждой главе этой книги приводятся упражнения двух типов: моделирующие и групповые. Моделирующее упражнение выполняется несколькими студентами перед всей аудиторией студентов. Участники упражнения демонстрируют соответствующие теме навыки и способы поведения, а остальные студенты наблюдают за их исполнением, оценивают его и предоставляют участникам обратную связь. Не все студенты способны исполнять роли на виду у аудитории. Поэтому, если желающих участвовать в моделирующем упражнении не находится, следует разделить студентов на группы по трое и предоставить им возможность изучить соответствующие навыки в комфортной обстановке. Затем целесообразно провести групповое обсуждение: выяснить, что давалось участникам ролевой игры легко и с какими трудностями они столкнулись.

Групповые упражнения всегда выполняются в малых группах. Студенты меняются ролями, поэтому каждый получает возможность отработать разные виды навыков, соответствующих теме, получить обратную связь и таким образом прочно усвоить материал главы. В одних упражнениях студентам предлагается разделиться на группы по двое, в других — по трое или больше, в зависимости от типа упражнения.

Далее приводим общие указания для студентов, участвующих в упражнениях, и наблюдателей.

УКАЗАНИЯ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ РОЛЕЙ

Студенты, которым отводятся роли в упражнениях, прежде всего знакомятся с общими указаниями, описанием ситуации и описаниями собственных ролей. Они не читают описания ролей своих партнеров — это понизило бы эффективность упражнения. По ходу ролевой игры участникам предписывается действовать от лица персонажа, которого каждый из них представляет — а не так, как они поступили бы в аналогичной ситуации. Не следует отступать от роли, изменять заданные вам

условия или опускать часть из них, не задействовав в игре. Однако в этих рамках исполнители ролей вольны вести себя так, как им вздумается. Инструктору следует донести до студентов мысль о том, что ролевая игра — это активное действо, в котором каждый из персонажей должен быть представлен как можно более полно. Для этого представьте, о чем бы вы думали и как бы действовали в сходной ситуации.

Ознакомившись с описанием роли, прочитайте бланк подведения итогов, в котором перечислены конкретные навыки и умения, соответствующие изучаемой теме. Подумайте, как вы проявите их в ходе ролевой игры. Прежде всего вам следует правильно их выразить. Имейте в виду, что по этому бланку наблюдатели будут оценивать вашу работу.

После окончания упражнения исполнители ролей оценивают сами себя согласно бланку подведения итогов. Затем исполнители и наблюдатели сравнивают свои оценки и обмениваются мнениями об игре. Обсуждение следует начинать с обзора того, что удалось исполнителям (с сильных сторон) и лишь затем переходить к сферам, в которых им необходимо совершенствоваться.

УКАЗАНИЯ ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

В каждом упражнении большинству студентов отводится роль наблюдателей.

Будучи наблюдателем, вы прочитываете все материалы, касающиеся ролевой игры: указания к выполнению, описание ситуации, описания ролей всех участников, бланк подведения итогов. Ваша задача в ходе ролевой игры состоит в том, чтобы выявить сильные и слабые качества исполнителей ролей, определить навыки, которыми они владеют и над которыми им следует еще поработать, а также предоставить исполнителям ролей конструктивную обратную связь, чтобы проведенная работа оказалась полезна им всем. Во время, отведенное на подготовку к ролевой игре, наблюдали, помимо прочего, просматривают перечни поведенческих критериев (описания относящихся к теме навыков и способов поведения) и раздумывают, как бы они действовали, если бы им пришлось исполнять роли.

После окончания ролевой игры наблюдатели на основании бланка подведения итогов оценивают поведение ее участников, а также приводят краткие обоснования (конкретные примеры, благодаря которым обратная связь не выглядит голословной).

В процессе обсуждения ролевой игры наблюдатели предоставляют участникам конструктивную обратную связь — начиная с указания на сильные стороны и успешное поведение исполнителей и заканчивая обзором сфер, в которых им необходимо совершенствоваться.

УКАЗАНИЯ К ПОДВЕДЕНИЮ ИТОГОВ

После окончания ролевой игры участники оценивают свое исполнение согласно бланку подведения итогов, который приводится в соответствующей главе. Затем свои мнения высказывают наблюдатели. На этом этапе подтверждаются или исключаются расхождения в оценке участников ими самими и наблюдателями. Процесс обсуждения следует проводить по каждому из участников, по очереди.

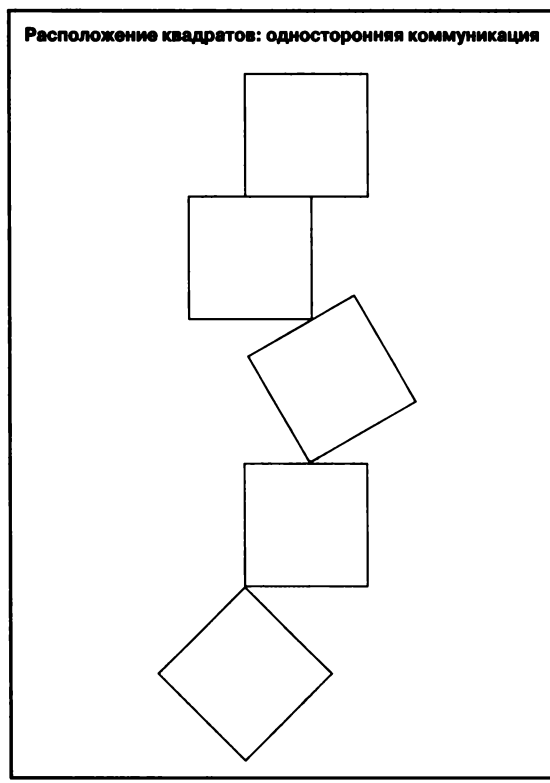
СОЗДАНИЕ СТУДЕНТАМИ СЦЕНАРИЕВ

В качестве дополнительного задания студентам можно предложить написать их собственный сценарий ролевой игры (рассчитанной на 5 минут), которым предусматривалась бы отработка изучаемых навыков и умений. Существует еще одна возможность: разделить аудиторию на две группы и предложить одной из них разыграть правильное поведение в какой-либо ситуации, а другой — неудачное, неконструктивное. Пока одна группа демонстрирует свое "действо", студенты из второй группы наблюдают за игрой, чтобы потом предоставить своим коллегам обратную связь.

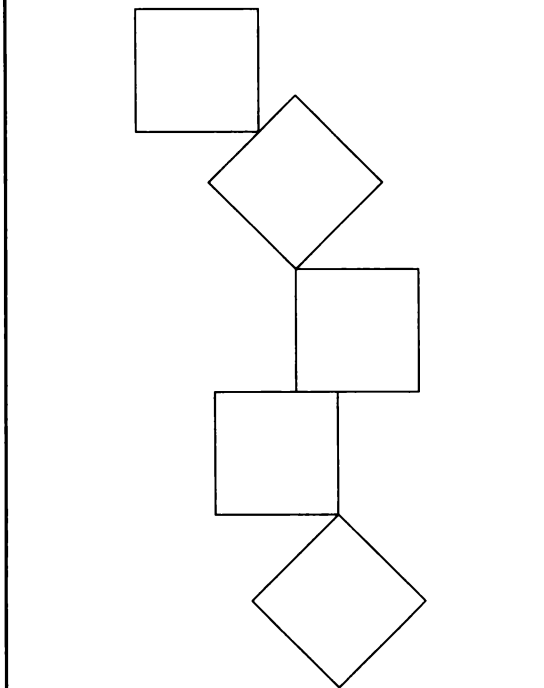
ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Глава 4. Отправление межличностных сообщений

Моделирующее упражнение "Отправление сообщений с обратной связью и без нее"



Расположение квадратов: двусторонняя коммуникация



Первая попытка диаграмма I

Общее время

Предполагаемое количество правильных ответов попытка I

0	1	2	3	4	5

Чувства и эмоции попытка I

Действительное количество правильных ответов попытка I

Вторая попытка диаграмма II

Предполагаемое количество правильных ответов попытка II

Чувства и эмоции попытка II

0	1	2	3	4	5

Действительное количество правильных ответов попытка II

Глава 12. Применение стиля лидерства

Обоснование и ключ к упражнению 2. Развитие лидерской адаптивности

Ситуация 1, *а*. Подчеркните важность следования установленным процедурам и необходимость выполнения заданий. Обоснование: эта стратегия (HT/LR) обеспечивает директивное руководство, необходимое для повышения групповой эффективности в кратчайшие сроки.

Ситуация 2, *а*. Общайтесь в дружеской манере, но следите за тем, чтобы все участники не выходили за рамки установленных ролей и стандартов. Обоснование: эта стратегия (HT/HR) лучше других способствует достижению группой зрелости.

Ситуация 3, *г*. Побуждайте группу к работе над проблемой, подчеркните свою доступность. Обоснование: эта стратегия (HR/LT) позволяет группе найти собственное решение проблемы, но лидер остается включенным в процесс и при необходимости действует в качестве его фасилитатора.

Ситуация 4, *в*. Позвольте группе двигаться в том направлении, которое они изберут сами. Обоснование: в этой стратегии (LT/LR) упор ставится на вовлеченность членов зрелой группы в развитие и внедрение плана изменений.

Ситуация 5, *в*. Назначьте новые цели и осуществляйте строгое руководство. Обоснование: эта стратегия (HT/LR) обеспечивает директивное руководство, необходимое для повышения групповой эффективности в кратчайшие сроки.

Ситуация 6, *г*. Позвольте группе работать над решением проблемы, но следите, чтобы они двигались по направлению к целям. Обоснование: эта стратегия (HT/HR) позволяет сформировать гармоничную среду. Лидер поддерживает структуру рабочего процесса и направление, следовательно, гармонизируется социально-психологический климат в группе и групповая ответственность. Этим закладывается прочный фундамент для последующих улучшений.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Активное слушание, 158
  четыре компонента, 100
Атмосфера взаимодоверия, 85; 158; 285

Б

Беспристрастность, 122

В

Ведение дневника, 39
Видение и стратегия, 260
Власть и влияние, 219; 262
  в организации, 195
  источники, 197
Влияние, 197
Внедрение изменений, 258
  восьмиэтапный процесс, 260
  определение степени срочности, 259
  преобразование текущей ситуации в желаемую, 259
  преодоление сопротивления, 261
  этап замораживания, 259
  этап размораживания, 258

Д

Декларация личной миссии, 69
Делегирование полномочий, 174
  детерминанты, 177
  навыки, 177
  преимущества, 176
  привлечение подчиненных к участию в планировании процесса, 178
  формирование системы подотчетности, 175
Демонстрация принятия, 100
Десятишаговая модель обучения навыкам межличностного общения, 30
Добросовестность, 52
Доверие, 220; 224; 242; 283; 363

З

Зрительный контакт, 101; 104

И

Индикатор типов личности Майерс–Бриггс, 56

К

Кинетика, 104
Коалиция, 200
  руководящая, 260
Когнитивный стиль, 52
Команда, 280
  высокоэффективная, 281
  препятствия к эффективной работе, 282
Конгруэнтность, 84
Консультирование, 155; 159
  план проведения эффективных сессий, 156
Кооптация, 263
Креативность, 367

Л

Лидерство
  зрелость последователей, 240
  ситуационная модель, 241
  ситуационные переменные, 242
  стили, 239
  транзакционное, 238
  трансформационное, 258; 259

М

Межличностное общение, 23; 82; 99; 381
  визуальный канал, 104

голосовой канал, 105
индивидуальные потребности, 43
модель, 82
навыки, 36
образный компонент, 107
обучение навыкам, 27
основные навыки, 25
паттерны, 286
помехи, 83
тактильный канал, 105
Менторство, 155
как способ долгосрочного профессионального развития подчиненных, 160
план проведения эффективных сессий, 156
Множественные каналы связи, 83
Модель "Большая пятерка", 49
Мозговой штурм, 368
Мотивация, 24; 101; 329

Н

Надежность, 85
Наставничество, 155; 158
выявление проблемы, 160
конфиденциальность, 160
план проведения эффективных сессий, 156
с целью обучить подчиненных новым навыкам, 159
Невербальные сигналы, 87; 103
Неоднородность в организации, 327; 328

О

Обратная связь, 87; 120; 137
в процессе делегирования полномочий, 179
в процессе обучения персонала, 157
значение, 120
негативная, 121; 123
позитивная, 121
правильный выбор момента, 122
техники предоставления, 121
учет индивидуальных особенностей получателя, 123
характеристики эффективной, 158
Общительность, 51
Организационная культура, 194; 263
внедрение изменений, 261
Организационная политика, 193
анализ, 194
анализ затрат и результатов, 201
конкретные стратегии ведения, 200
общие указания к ведению, 198
Организационные ресурсы, 198
Организационный конфликт, 380
источники, 382
ключевые навыки разрешения, 381
Ответственность, 84; 175; 178; 283
определение границ при делегировании, 175
разделение при работе в команде, 282
Открытость опыту, 52
Отношения между руководителем и подчиненными, 176

П

Передача межличностных сообщений, 83
Перефразирование, 102
Планирование
восьмишаговый процесс, 70
Поддержка вышестоящих, 201
Подход SMART, 70
Помощь подчиненным, 139; 155; 329
определение источника проблемы, 155
позитивное отношение, 157
роль обратной связи, 157
Постановка целей, 70; 136
алгоритм, 137
совместно с исполнителями, 139
Практические упражнения
указания по выполнению, 31
Презентации, 226
Принятие решений, 176
в командной работе, 288
в процессе совещания, 306
при решении проблем, 365
причины нарушения этики, 345
процедуры, 287
скриннинговый тест на этичность, 347
соблюдение этики, 345
Проведение переговоров, 401
дистрибутивных, 401
интегративных, 402
указания, 403
Проведение совещаний, 299
алгоритм, 303
выбор участников, 300
ключевые моменты, 307
определение даты, времени и места, 302
планирование повестки дня, 301
подготовка, 300

цели, 300
Прозрачность при приеме на работу, 329
Проксемика, 106
Пятифакторная модель личности, 49

Р

Решение проблем, 362
внедрение плана действий, 366
матрица, 366
предварительный анализ ситуации, 363
рациональный подход, 363
Ролевое поведение, 286

С

Самоанализ, 36
опросные листы, 40
Самоосознанность, 35
индивидуальные техники развития, 38
составление профиля, 59
Самооценка, 40
Самораскрытие, 86
Скрытые предположения, 87
Слушание
активное, 99
пассивное, 99
Совместная деятельность, 280
пять факторов достижения согласия, 140
эффективная, 284
Сопротивление изменениям
причины, 261
стратегии, направленные на преодоление, 263

У

Убеждение, 219
предоставление логического обоснования, 221
при подготовке устных выступлений, 226
совершенствование навыков, 224
тактики, 222
установление доверительных отношений, 221
эффективные стратегии, 220
Уверенность, 47
Уживчивость, 51
Уточняющие вопросы, 87; 100

Ф

Фасилитация командной работы, 286

Х

Харизма, 196

Ц

Цели, 70; 122; 242; 284; 363
командной работы, 282
организационные, 198
постановка, 69
преданность достижению, 139
приоритеты, 139
установленные совместно с исполнителем, 137
эффективные, 136
Ценности, 68
инструментальные, 68
терминальные, 68

Ч

Честность, 85
Чувства и эмоции, 160
роль в процессе убеждения, 222; 225

Э

Эмоциональная устойчивость, 52
Эмоциональный интеллект, 41
Эмпатия, 100; 102
Этика в принятии решений, 344

Я

Язык тела, 104