

Вопрос 29. Этика делового общения «по горизонтали»

Общение «по горизонтали» должно быть ориентировано на установление оптимального (положительного) *морально-психологического климата* в коллективе. Для этого *коллектив* должен обладать определенными *качествами*:

- *слаженность* и *сплоченность*, обеспечивающие взаимопомощь, поддержку, возможность опереться на коллег не только в деловых, но и личных проблемах;
- *доброжелательность*, в атмосфере которой человек, не стесняясь, может проявить себя как личность и как профессионал;
- *чуткость* и *тактичность*, которые, выражая *внимание к человеку*, не переходили бы в назойливое, нетактичное вмешательство в его личную жизнь;
- *терпимость* к особенностям и недостаткам людей, умение принимать их такими, каковы они есть, ценить их индивидуальность.

Формируются все эти качества коллектива на основе *морально-психологической общности* людей, предполагающей:

- наличие групповых интересов и потребностей, объединяющих членов коллектива не только в служебное время, но и в неформальной обстановке;
- ориентацию на общие нравственные нормы и ценности, что помогает предотвратить серьезные конфликты и разногласия;
- сходство мнений в оценках как производственных проблем, так и вопросов, выходящих за рамки служебных интересов (политика, культура, мода);
- присутствие особого «мы-чувства», формирующего гордость за принадлежность к институту, фирме или компании, стремление поддержать их престиж, доказать их (и свое) превосходство.

Кроме перечисленных качеств коллектива большое значение для самочувствия и работоспособности людей имеет ряд других обстоятельств.

1. Соответствие должности и служебных обязанностей работника той *«роли»*, к которой они предрасположены по организации их мышления и наклонностей самой природой. Условно эти «роли» классифицируются определенным образом:

- «генераторы идей» – люди, обладающие нестандартным мышлением, способные к творчеству, предрасположенные к созданию нового;
- «исполнители» – люди, обладающие репродуктивным складом ума и исполнительскими наклонностями, добросовестно реализующие и внедряющие чужие идеи;
- «эксперты» – люди, предрасположенные к прогнозированию и предвидению, способные заранее просчитать и увидеть, как будет «работать» предлагаемая идея;
- «критики» – люди с особым, критичным складом ума, подмечающие все недостатки и «узкие» места, зачастую не способные к продуктивной деятельности, но зато выявляющие те негативные моменты, которые остальными не замечаются;
- «шут гороховый» – легкий, необидчивый, контактный человек, способный поднять настроение в коллективе или разрядить тяжелую конфликтную обстановку.

Это разделение условно, не всегда точно, но каждый человек чувствует себя «на своем месте» только тогда, когда его предрасположенность и реальное положение совпадают. Не будучи реализованной или будучи неправильно истолкованной, его «роль» может стать причиной смутного недовольства, раздражительности, зависти, что ведет к состоянию психологического дискомфорта и конфликтным ситуациям в коллективе.

2. Наличие в коллективе *словес*, отличающихся типом поведения и способом взаимодействия с другими:

- «коллективисты» – общительны, тяготеют к совместным действиям, поддерживают общественные начинания, быстро включаются в мероприятия. Они составляют костяк, актив коллектива и облегчают руководителю контакт с ним. Вместе с тем они очень чувствительны к общественной оценке и постоянно нуждаются в поощрении, которое стимулирует их дальнейшую активность;
- «индивидуалисты» – больше тяготеют к самостоятельным действиям, часто замкнуты и необщительны, но это не всегда свидетельствует об их высокомерии, а скорее о застенчивости или

неуверенности в себе. Они нуждаются в ободрении, особом подходе;

- «претензионисты» – предрасположены к активному участию в жизни и делах коллектива, но обладают повышенным тщеславием (претензиями), обидчивы, стремятся постоянно находиться в центре внимания. Если их недооценили или не предложили достойную их работу, то они легко становятся в позу недовольных, критикуя руководство и его решения, выступая эпицентром конфликтных ситуаций;

- «подражатели» – отличаются слабой самостоятельностью мышления и отсутствием инициативы. Главный принцип их отношений с людьми – поменьше проблем и осложнений. Приспосабливаются к любым условиям, всегда согласны с мнением большинства. Они дисциплинированы, избегают участия в конфликтах, «удобны» в управлении, поэтому пользуются расположением руководства. Однако за их соглашательством зачастую стоит равнодушие, эгоизм, забота только о собственных интересах. Поэтому важно сформировать в коллективе атмосферу нетерпимости к подобным качествам, пробуждая у людей чувство ответственности за собственную позицию;

- «пассивные» – тип слабохарактерных людей. Они добродушны, дружелюбны, исполнительны. У них часто бывают благие порывы и намерения, стремление быть в ряду активных, но они не умеют проявить инициативы, стесняются громко заявить о себе – у них не срабатывает волевой механизм. Такие люди нуждаются в четкой организации труда, в наличии постоянных побуждающих импульсов, в развитии волевой собранности;

- «изолированные» – люди, которые своими действиями или высказываниями (пренебрежение к работе и жизни коллектива, стремление переложить все на плечи других, грубость, эгоизм и т. п.) оттолкнули от себя большинство сотрудников. Это ведет к изоляции таких людей: с ними мало разговаривают, стараются не общаться. Изолированными часто оказываются люди, недостаточно воспитанные или психологически несовместимые (раздражительные, всегда недовольные, с болезненным самолюбием и т. д.). Нередко эти качества оказываются не результатом сознательного выбора поведения, а следствием неправильного воспитания в семье или неблагоприятного стечения обстоятельств. Таких людей надо не игнорировать, а постараться изменить их, помочь им избавиться от проявления отрицательных черт характера или хотя бы смягчить, «облагородить» их.

3. Наличие **совместимости** или **несовместимости** между членами коллектива, относящимися к разным слоям, группам и «ролям» (добавим сюда еще и различия во взглядах, убеждениях, жизненном опыте, потребностях и интересах). **Совместимость** обеспечивается оптимальным сочетанием личностных качеств отдельных людей: их темпераментов, взглядов, характеров, культур. Совместимыми могут быть люди как с одинаковыми, так и с разными, но удачно дополняющими друг друга качествами. **Несовместимость** – это неспособность в критических ситуациях понять друг друга, не синхронность психических реакций, различие во внимании, мышлении, ценностных установках; это невозможность дружеских связей, неуважение или даже неприязнь друг к другу. Несовместимость препятствует, затрудняет, а иногда и делает невозможной совместную деятельность и жизнь людей.

Совместимость и несовместимость проявляются через *симпатию* или *антипатию* людей друг к другу.

Если мы испытываем влечение, потребность в общении с другим человеком, стремимся быть ближе к нему, вместе работать, учиться или отдыхать, и если это стремление взаимно, то это – *симпатия*, ведущая к *совместимости*. Если же все наоборот, тогда налицо явная *антипатия* и *несовместимость*.

Симпатии и антипатии, совместимость и несовместимость не могут и не должны фатально определять отношения в коллективе. Обеспечению оптимального климата в **отношениях «по горизонтали»**, созданию обстановки психологического комфорта должно способствовать соблюдение необходимых *этических принципов и норм*.