

Власти, засучив рукава, принялись за работу. Было открыто «Агентство городского маркетинга», активно поддерживалось строительство гостиничной инфраструктуры, на продвижение Петербурга за рубежом иногда тратилось больше средств, чем на продвижение России (150 млн руб. против 137 млн руб. в 2007 г.). А что в итоге?

Число гостиничных номеров выросло почти в 2 раза. Но загрузка отелей в межсезонье упала на 40-50% (декабрь 2009 г.). По данным «Evromonitor», в рейтинге посещаемости городов мира Питер упал с 25-го на 48-е место. А основной прирост дал внутренний туризм, который «BCG» сочла неинтересным направлением. Лишь в 2010 г., когда иностранцы, посещающие город на паромах, получили право безвизового пребывания до трёх дней, их поток вырос. До того времени «интуристами» считались и деловые визитёры, и даже гастарбайтеры – надо же было как-то показывать результат...

Ещё раз подчеркну: в брендинге территорий работают только реальные изменения и конкретные действия. Брендинг – понятие на-

много более широкое, чем просто создание какого-то «имиджа» города. И более правильная стратегия – не та, которая подразумевает какие-то «косметические» перемены, а та, которая предполагает глубокую трансформацию очень многих аспектов территории.

Заблуждение №4

Заграница нам поможет

Предыдущий пример отлично показывает одно из главных «западных» заблуждений нашей власти – желание привлечь иностранных специалистов. Впрочем, Россия здесь не исключение – подобным способом пытались «брендить» и Литву, и Эстонию. И точно также безуспешно.

В мире много «аниматоров», способных задурить голову местным властям красивой атрибутикой. Но моё мнение здесь сложилось давно и не претерпело существенных изменений: западные «звёзды» брендинга понимают в брендинге территорий ничтожно мало, а все их послужные списки объясняются по большей части



близостью к еврофондам и прочим схемам освоения бюджетов.

Справедливости ради скажу, что местные специалисты понимают в брендинге сложных объектов не больше, но у них есть существенный плюс: они хотя бы чувствуют местный культурный контекст, который в бренде играет огромную роль. А «варяги» издавна лишены даже этого. Отсюда и бездарность брендинга Петербурга, и будущие примеры впустую потраченных денег властями и других городов (не сомневаюсь, что это будет).

Впрочем, это вообще свойство русской ментальности – считать, что где-то там, на Западе, есть «настоящие» специалисты», способные на чудо. Но чудес в этом мире не бывает. Бывает только скрупулезная и серьёзная работа на всех уровнях, которая ведёт к результату. Надеюсь, к такому подходу мы рано или поздно придём.

Конфликты на рабочем месте

Надежда Столбова,
практикующий психолог

Для многих людей рабочий коллектив – вторая семья. Увы, но порой с коллегами мы проводим времени больше, чем со своими домочадцами. И если конфликты в семье – дело сугубо личное, то конфликты в коллективе всегда выходят за пределы личного круга.

Разберёмся в причинах

Причиной конфликта может стать что угодно. Например, **распределение ресурсов в организации**. Это одна из самых распространённых причин, так как люди всегда хотят получать больше и собственные потребности кажутся им всегда обоснованными.

Взаимозависимость задач. Если в процессе решения задачи

один человек зависит от другого, это всегда создаёт почву для конфликтов.

Разные цели и разные способы их достижения. Даже имея общие интересы и цели, коллеги могут выбирать разные пути для их достижения. Как правило, каждый считает своё решение наилучшим, что и является основой для конфликта.



Отдельным пунктом хочется отметить такую причину, как **нарушение коммуникации**. Неполная или неточная информация либо отсутствие таковой часто является пусковым механизмом конфликтов в организации.

Не стоит сбрасывать со счетов и такой фактор, как **психологическая совместимость с коллегами**. Каждый человек обладает определёнными личностными особенностями: темпераментом, характером, привычками. Порой психологические различия людей столь велики, что о сотрудничестве не может быть и речи.

Часто в коллективе причиной конфликта является **нарушение или несоблюдение норм деловой этики**, а также столкновение противоположных мнений, несовместимых ценностей и различных оценок.

Возникновение конфликта могут спровоцировать события, произошедшие вне производства: проблемы в личной жизни работника, болезненное состояние, усталость, повышенное нервное возбуждение в конце рабочего дня.

Как не стать причиной самому

Для этого следите за своим поведением и не поддавайтесь негативным эмоциям.

Помните о правилах хорошего тона, будьте деликатны и тактичны.

Всегда следите за своими словами, потому что неверно подобранное или не к месту сказанное слово может обидеть кого-то из коллег и стать основой конфликта.

Избегайте резких суждений.

Не обсуждайте ничего, что могло бы унижить достоинство других людей, их национальность, возраст, половую принадлежность или религиозные взгляды.

Если вы имеете претензии к качеству работы одного из сотрудников, то высказывайте их конкретно этому человеку. Претензии предъявляйте только от своего имени и говорите только о том, что не нравится именно вам, а не кому-то ещё или всем сразу.

Если конфликт всё-таки назрел

В общении с оппонентом попробуйте позитивно сформули-

ровать проблему и применить «я-высказывания». Они включают в себя три составляющие:

- описание событий, породивших конфликт;
- эмоциональную и поведенческую реакцию на событие, которая описывается без обвинений;
- предпочитаемый исход событий или проблемной ситуации, не содержащий каких-либо требований.

Для примера: «Когда вы на меня кричите, вы мешаете мне работать и заставляете меня нервничать. Прекратите шуметь!». Здесь мы видим обвинение в адрес оппонента и грубые формулировки, которые сразу же вызовут отрицательную реакцию и ещё больше усугубят конфликт. При таком разговоре шансы на компромисс являются минимальными.

Теперь сформулируем те же претензии, но по правилу построения «я-высказывания»: «Когда на меня повышают голос, это мешает мне сосредоточиться, и я начинаю волноваться. Мне хотелось бы обсудить эту проблему в более спокойной ситуации и найти выход из сложившегося положения». В данной фразе нет обвинений оппонента, зато есть сдержанный тон и вежливое обращение. Если человек говорит подобным образом, то грубить и предъявлять ему претензии становится намного сложнее.


Внутри спорной ситуации


Если же разгневанный сотрудник выплескивает на вас море негативных эмоций, можно попробовать использовать один из способов «избавления от гнева». Когда ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения, вы ни в коем случае не должны поддаваться действию психологического закона заражения, то есть превращаться в источник негативных эмоций.


Помните, что у мудрого человека разум контролирует эмоции. Вам необходимо разрешить конфликт и упорядочить свои взаимоотношения с оппонентом. При этом важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено, потому что к его поиску можно вернуться позже.


При общении с оппонентом используйте правило активного


восприятия информации: внимательно слушайте, подкрепляйте какие-либо высказывания оппонента кивком головы, поддерживайте лёгкий зрительный контакт, периодически пытайтесь перефразировать какую-нибудь мысль собеседника. Эти действия продемонстрируют вашу заинтересованность в разрешении конфликта, уважение к собеседнику и его словам. Возможно даже, что между вами возникнет определённая симпатия, которая будет способствовать установлению взаимопонимания.


 **Вам не нравится чья-то манера одеваться?**

 Скорее всего, здесь вы не властны изменить ситуацию по существу. Поэтому, чтобы не копить неприязнь, которая со временем может сильно испортить ваши отношения, надо попытаться изменить свой взгляд на проблему. То есть начать оценивать «неправильно» одетого сотрудника исключительно только с точки зрения его деловых качеств.

 **Раздражает, когда коллега теряет документы, пользуется вашими принадлежностями, демонстративно навязывает свою точку зрения?**

 Постарайтесь найти общие ценности, которые объединили бы вас с «источником конфликта». При этом не навязывайте человеку насильно собственное мнение, не отрицайте категорически важных для него утверждений, не отпускайте в его адрес упрёки.

 **Собираетесь покритиковать действия сотрудника?**

 Сохраняйте внутреннее самообладание и будьте готовы в любой момент прекратить критику. Прислушайтесь к себе, чтобы выявить истинные причины, вызвавшие недовольство, и постарайтесь любым способом смягчить напряжённую атмосферу.