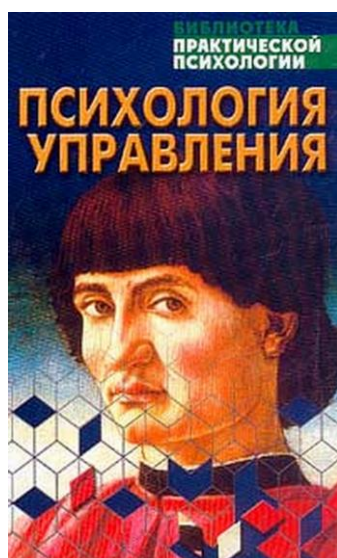




Урбанович А. А.

Психология управления

УДК 159.923 ББК 88.5 У 69

Серия основана в 1998 году

Урбанович А. А.

У 69 Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. — **640** с.—
(Библиотека практической психологии).

ISBN 985-13-0627-4.

В учебном пособии раскрываются теоретические основы психологии управления, характерные особенности личности руководителя и подчиненного, основы делового общения и взаимодействия, сущность управления групповыми процессами, явлениями, конфликтными ситуациями, а также методы и средства преодоления стрессов и кризисов в деятельности руководителя.

В разделе «Практикум» содержатся тестовые методики, позволяющие глубже узнать себя и окружающих, осуществлять эффективную управленческую деятельность.

Пособие предназначено лицам изучающим психологию управления как учебную дисциплину, а также менеджерам, психологам, социологам и всем, кто интересуется психологическими аспектами управленческой деятельности.

УДК 159.923 ББК 88.5

ISBN 985-13-0627-4

© А.А. Урбанович, 2001

© Составление и редакция серии

А.Е. Тарас, 2001

ВВЕДЕНИЕ

«Они думают, что мы не думаем». Эти слова, услышанные много лет назад из уст пожилого, умудренного жизненным опытом человека в адрес руководителей, я запомнил на всю жизнь. По своей сути эти нехитрые слова таят в себе глубокую мысль, как бы напоминая каждому из нас о важности учета мнения подчиненных, о ценности того, кто рядом, о его творческом человеческом начале. В современных условиях нужны не просто квалифицированные руководители, а психологически мыслящие, мудрые в управлении профессионалы. Сейчас, как никогда прежде, требуется выработка у руководителей знания психологических основ управления, высокой управленческой

культуры.

Долгое время считалось, что обучение в вузе позволяет получить любую профессию; любую, кроме профессии руководителя, потому что руководитель — это опыт плюс призвание. Но мировая практика стучалась в наши двери и ясно давала понять, что управление — это сфера деятельности, которой надо и можно учиться, как и всякой другой.

Раскаты перестроечной грозы подвели к изменению всей структуры преподаваемых дисциплин в вузах. Стремление идти в ногу с общим цивилизационным процессом, потребности изменившейся практики заставили обратить пристальное внимание, как на подготовку руководителей, так и на важную составляющую процесса управления — психологические аспекты руководства людьми.

Углубленной разработкой данных проблем занимается большое число специалистов той или иной области научного знания. Заметное место в этом процессе принадлежит психологии. В настоящее время наблюдается активизация исследовательских усилий в сфере психолого-управленческой проблематики. Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование работников в процессе совместной деятельности, создание в организации здорового социально-психологического климата — эти и другие проблемы находятся в центре внимания психологии управления.

Ответом на насущную потребность практики стало введение во многих вузах преподавания новой дисциплины — психологии управления. Однако учебная литература по этой дисциплине появилась с явным опозданием и не в достаточном количестве. Сложилась странная ситуация, когда основным учебником по дисциплине становится конспект лекций обучаемых. Это и подвигло меня к созданию данного учебного пособия.

Человек в контексте управленческих отношений — таков основной лейтмотив учебного пособия. В нем предпринята попытка совместить основы теоретических положений психологии управления с практикой управленческой деятельности как у нас, так и за рубежом; показать неразрывность теории и практики, их взаимосвязанность и взаимозависимость. Эта центральная идея определила структуру издания и каждую из глав.

Прежде чем говорить о психологической стороне управления, необходимо рассмотреть, что собой представляет управление вообще, управление как социальный феномен, каков предмет науки управления, каковы основные управленческие культуры и тенденции развития управленческой мысли. Как отмечал известный русский историк СМ. Соловьев, во всякой науке есть своя обязательная таблица умножения, то есть тот минимум фундаментальных понятий и теоретических идей, без овладения которыми нельзя знать науки вообще. Вот о такой «таблице умножения» психологии управления речь идет в первой главе пособия.

Эффективность процесса управления определяется тем, кто конкретно и как руководит. Личности руководителя, подходам к определению его профессионально-важных качеств, алгоритму управленческой деятельности посвящены материалы второй главы.

Управление — это всегда руководство людьми. Каковы они — современные подчиненные, как происходит их адаптация к деятельности, каковы основные регуляторы их поведения и деятельности? Ответам на эти и другие вопросы посвящена третья глава.

Взаимодействие между руководителем и подчиненными всегда принимает форму управленческого общения. Четвертая, пятая и шестая главы издания раскрывают закономерности этого общения, основы управленческого воздействия, основные формы делового общения.

В своей деятельности руководитель воздействует не только на своих подчиненных, но и на сложные групповые явления и процессы. Вот почему он должен

знать механизмы групповой динамики, феномены групповой жизнедеятельности. В любой организации неизбежны столкновения мнений, точек зрения, интересов, перерастающие порой в конфликтные ситуации. О том, как руководителю вести себя в этих условиях, речь идет в седьмой и восьмой главах.

Общеизвестно, что управление — это особой сложности труд, для которого характерны дефицит времени, избыток информации, ненормированный рабочий день, постоянное давление со стороны начальства и подчиненных. В этих условиях деятельность руководителя оказывается наполненной стрессами, конфликтами, кризисами. Вот почему девятая глава посвящена проблемам укрепления здоровья руководителя, управлению стрессами и кризисами в его деятельности.

Для обеспечения связи излагаемых проблем психологии управления с практикой в пособии содержится практикум. В нем приводится ряд тестовых методик, позволяющих руководителям лучше познать себя, своих подчиненных, групповые процессы и явления.

Изложение основных проблем перемежается афоризмами известных людей (и не очень), выдержками из учрежденческого фольклора. Обращение к этим лаконичным свидетельствам эпохи необходимо по той простой причине, что в них кроются секреты успеха многих и многих людей, они знакомят нас с опытом других.

Думаю, что осуществление управленческой деятельности без известной доли юмора, иронии невозможно. Как писал В. Раабе, «юмор — это спасательный круг на волнах жизни». Вот почему в приложении под рубрикой «Об управлении почти серьезно» излагаются ироничные взгляды ряда авторов на процесс управления, на жизнь организаций. Ирония не иссушает: она сжигает лишь сорную траву, сказал Ж. Ренар. Кроме того, нередко юмор в лаконичной и наиболее доходчивой форме раскрывает истины, на постижение которых требуется несколько страниц серьезного текста.

Автором использованы материалы ряда изданных книг и монографий, среди авторов которых Г. М. Андреева, Р. Л. Кричевский, Я. В. Подоляк, А. Л. Свенцицкий, Г. В. Щекин и др.* Полный список использованной литературы содержится в конце издания.

Учебное пособие предназначено, прежде всего, для руководителей разных уровней, желающих обогатить себя знанием основ психологии управления, а также для студентов, изучающих психолого-управленческую проблематику.

* См : Андреева Г.М. Социальная психология. — Изд. 3-е, доп. и перераб. М., 1996; Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 2-е изд., доп. и перераб. М., 1996; Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. М., 1989; Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л., 1986; Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию. Киев, 1994; Психология управления: Курс лекций Москва — Новосибирск, 1997; Самыгин СИ., Столяренко Л.Д. Психология управления. М., 1997 и др.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Как видим, ключевыми категориями

социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

**Управление представляет собой не что иное,
как настраивание других людей на труд.**

Ли Якока, американский менеджер

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту. Таким образом, **социальное управление** есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно *управление*, то есть целенаправленное воздействие на определенный объект, и *подчинение*, то есть восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия. В зависимости от типологических черт, разными людьми не одинаково переживается само чувство подчинения. Исследователи выделяют три типа подчинения:

строптивное подчинение: работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга;

равнодушное подчинение: работник вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник»;

инициативное подчинение: работник осознает необходимость подчинения, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют **систему управления**, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Понимаемая как целостно-организационное объединение, система управления характеризуется:

- * функциями и целями деятельности;
- * конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- * режимом внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т.д.);
- * правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов.

1.2. ПРЕДМЕТ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ. ЭТАПЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения

междисциплинарной, пока еще молодой, быстро развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации. В настоящее время считается, что руководитель любого уровня призван решать две взаимосвязанные задачи:

- * овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления;

- * уметь творчески применять положения этой науки, то есть овладеть искусством управления. Первая задача решается в процессе обучения, вторая — в процессе практической деятельности.

Управление как наука имеет присущий ей предмет. По мнению большинства отечественных и зарубежных ученых **предметом** науки управления являются **управленческие отношения**, то есть отношения

- * между субъектом и объектом управления;
- * между членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, исходя из поставленных задач;
- * между различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Управленческая деятельность — принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

- * большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- * неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
- * ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- * значительная роль коммуникативной функции;
- * высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Таким образом, **управленческая деятельность** — *это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.*

Главная ее цель — обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. *Продуктом* управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Поскольку управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляются через членов организации, приоритетное значение имеет управление живым трудом, то есть целесообразной деятельностью своих подчиненных.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории **персонала управления**:

- * *руководители или линейные менеджеры (10% работников аппарата управления);*
- * *специалисты или функциональные менеджеры (60—70% работников аппарата управления);*
- * *служащие аппарата управления (20—30% работников аппарата управления).*

Главная задача руководителей — общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Специфика их деятельности в том, что они главным образом воздействуют на работников, которые непосредственно решают те или иные задачи управления. Главное свое внимание руководители сосредоточивают на следующих трех направлениях:

- * принятие решений по всем *важнейшим, стратегическим, принципиальным вопросам* деятельности;

- * осуществление подбора, расстановки, обучения и воспитания кадров;
- * координация работы исполнителей, звеньев **и** подразделений организации в целом.

К **специалистам** аппарата управления обычно относят инженеров, экономистов, бухгалтеров, юристов, психологов и др. Они призваны решать три взаимосвязанные задачи:

- * получение, обработка и анализ информации о состоянии дел в организации по своему конкретному направлению;
- * разработка, на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовка и разработка конкретных управленческих решений;
- * контроль степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, то он теряет из виду конечную цель.

Правило Готлиба

Управлять — значит приводить к успеху другого.

Категорию *служащих аппарата управления* составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., то есть все те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача — информационное и техническое обслуживание деятельности руководителей и специалистов.

Говоря о руководителях, необходимо различать уровни управленческой иерархии, где функции управления специфичны. Так, высшее звено в большей степени определяет общее движение организации, ее изменчивость и направления развития; среднее — создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве относительной устойчивости и изменчивости элементов и связей; низовое звено обеспечивает постоянство и воспроизводство определенно заданных параметров элементов системы, их устойчивость.

Управление как специфическая деятельность связывается с появлением организации. В этом аспекте можно сказать, что практика управления так же стара, как мир. Достижения крупных организаций в древности, например в Римской империи, просуществовавшей несколько столетий, свидетельствует о том, что даже тогда были созданы довольно развитые системы управления.

Однако идея рассмотрения управления как научной дисциплины и профессии возникла в XVIII веке — в позднюю эпоху развития капиталистической формации общества. На этом этапе происходит выделение чисто управленческих функций. С середины XIX века начала развиваться концепция систематизированного управления.

В начале XX века эта концепция приобрела качественно новое значение — управление стало рассматриваться как самостоятельная область деятельности, способная принести успех организации. Тем самым было положено начало принципиально новому этапу в управлении — научному управлению, центральной фигурой которого стал профессионально подготовленный руководитель—менеджер.

Если сам процесс управления возник с момента появления человеческого общества, то наука управления зародилась лишь в начале XX века. Она возникла в результате назревшей потребности в рациональной организации общественной жизни.

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX века — конец 20-х годов). Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Наиболее полное выражение суть этого этапа была выражена в концепциях «научного управления» Ф.Тейлора, «идеальной бюрократии» М.Вебера и «науки администрирования» А. Файоля. Однако порожденные этими концепциями технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в

30-е годы. Рационализм в управлении, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности деятельности организаций и руководителей.

2. Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (30-е — вторая половина 40-х годов). Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний явилось утверждение доктрины «человеческих отношений». Она основывалась на всемерном учете человеческого фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях.

На ее основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия членов организации в управлении, повышению эффективности лидерства.

3. Возникновение и развитие современных теорий управления (с 50-х годов по настоящее время). В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний и появлению ряда научных подходов.

Системный подход. Его сторонники считали недостатком всех предшествующих теорий сосредоточение внимания только на отдельных элементах управления. Эффективность управления не рассматривалась как результирующая всех его составляющих. Применение системного подхода к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей. В соответствии с этим подходом, любая организация (предприятие, подразделение, воинская часть) является системой. Как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны. Каждый элемент системы вносит свой вклад в ее развитие. Организация представляет собой открытую систему, то есть она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

Ситуационный подход. На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи «ситуационного подхода». Доказывалась правомочность различных типов систем управления — как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе — в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста». Сторонники этого подхода считали, что теория систем выявляет, какие элементы входят в организацию, образуя систему, но она сама по себе не отвечает на вопрос, какие из этих элементов наиболее важны. Вот почему на помощь системному подходу пришел ситуационный подход.

В центре внимания при этом оказывается ситуация, то есть определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время. Суть ситуационного подхода можно свести к двум тезисам. Во-первых, не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях. Во-вторых, эффективность управления достигается прежде всего мобильностью и приспособляемостью к той среде (ситуации), в которой работает данная организация.

Эмпирический (прагматический) подход. В основе этого подхода лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами и военными организациями. Его возникновение явилось определенной реакцией на недостаточную практическую направленность ряда положений научного управления. Сторонники этого подхода не отрицали значения теоретических принципов, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Такой анализ, по их мнению, позволяет подобрать соответствующее данному типу ситуации решение. Ими были разработаны специальные методологии обучения управлению на основе конкретных управленческих ситуаций.

Сторонники этого подхода выступали за профессионализацию управления, то есть за превращение управленческого труда в особую профессию. С работами ученых данного направления связано широкое распространение терминов «менеджмент», «менеджер» в теории и практике управления.

Количественный подход. Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики. Появление этого подхода стало реакцией на достижения в области науки и техники, прежде всего на процесс компьютеризации. Компьютер как элемент современной управленческой культуры позволил освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях:

«*концепция операционного менеджмента*» (управленцу недостаточно знать только науку управления, менеджер должен обладать знаниями социологии, психологии, математики, экономики, теории систем и др.);

«*концепция управленческих решений*» (главным в деятельности управленца является принятие решений. Обучение управленца должно включать, прежде всего, формирование у него готовности принимать правильные и своевременные решения);

«*концепция математического или научного управления*» (мировая ситуация, ее усложнение требуют обеспечить все более научный характер управления. Для этого необходимо использовать различные математические модели и концепции).

1.3. ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КУЛЬТУРЫ: ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ

Сравнительный анализ основных управленческих культур. Развитие управленческой мысли в послевоенный период было ознаменовано не только появлением множества концепций и теорий, но и утверждением четырех основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской. **Американская управленческая культура** рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и др.). Была создана инфраструктура для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления.

Кто производит— не управляет, кто управляет— не производит. Управлять— это делать что-либо руками других.

Американское определение управления

В основе американской управленческой культуры (впрочем, как и европейской) — англосаксонский генотип, ядром которого является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм. Обычно эти качества связывают с протестантской этикой и духом капитализма по М.Веберу, наиболее благоприятных для развития рыночной экономики.

Однако в 80-е годы даже американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления». Они стали пристально изучать **японскую управленческую культуру**. Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса. Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей, прежде всего, посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству

человеческих отношений. У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

Европейская управленческая культура занимает промежуточную позицию между американской и японской культурами. С одной стороны, европейцы имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве. С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

Требует отдельного рассмотрения **советская управленческая культура**. Даже спустя десятилетие, в условиях смены эпох на постсоветском пространстве, эта культура по-прежнему остается господствующей. Для нее наиболее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендуемому. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу и свободу людей.

Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена. Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования. Экстремальность деятельности в таких условиях становилась правилом.

Успешно приспособилась к послереволюционным реалиям прежняя российская бюрократия. В результате такой адаптации утвердилась абсолютная и немыслимая для большинства стран мира власть чиновников. Бюрократизм как синоним управленческой культуры был характерен не только для России. В полной мере его смогла на себе испытать и Германия. Однако там педантизм и скрупулезность чиновников компенсировались определенными демократическими традициями, соответствующим «народным характером». В России таким противовесом явились неисполнительность подчиненных, противопоставлявших самодурству начальства каприз собственной отваги (почти по-ленински: в России строгость законов компенсировалась их неисполнением).

Управленческую деятельность отличал не всегда научный и обоснованный характер, большая доля волюнтаристских решений. В целом для советской управленческой культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека. Это объективно вело к пренебрежению интересов отдельной личности.

Стремление выстоять и распространить искры Октября дальше требовало сжать время, подняться над ним. Все это придавало управленческой деятельности авральный характер. Даже в послевоенный период, когда идея мировой революции явно потускнела, авралы, став пагубной привычкой, передававшейся из поколения в поколения советских управленцев, продолжали торжествовать. Лозунг первых пятилеток «Даешь!» был актуален, как и прежде.

Вместе с тем перманентная экстремальность, деятельность по принципу «это надо было сделать вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт. К ним можно отнести относительную гибкость, умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения и деятельности, готовность пойти на нестандартные решения.

Истоки советской управленческой культуры. Изложение противоречивых черт советской управленческой культуры заставляет задуматься о причинах такого ее своеобразия. Наиболее продуктивным будет поиск ответов в анализе российского менталитета с присущим ему христианским смирением и долготерпением, общинным характером жизнедеятельности, мессианским отношением к окружающим и населявшим Россию народам, постоянной готовностью дать отпор как проискам врагов, так и капризам природы. Вот почему, по мнению И.А. Оганесян (2000), у восточных славян преобладает

ментальность подданного великой империи, зависящего от указаний всей вышестоящей иерархии и вынужденного их выполнять или обходить (ловчить) и при этом всегда надеяться на получаемые сверху блага и на уравнильное их распределение.

Понятие «менталитет» обычно рассматривается в нескольких смыслах. Менталитет (от фр. Mentalite — мышление, дух, образ, действие) — совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, жизненных установок, моделей поведения, традиций, привычек и навыков, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данной социальной группе и определенной культурной традиции. В соответствии со взглядами других, менталитет — это определенный стереотип восприятия и оценки действительности, индивидуальная картина окружающего мира и поведенческий саморегулятор. Так, по мнению М. Княzewой, менталитет — это мировосприятие, мироощущение, способы восприятия мира. То, над чем мы плачем, от чего нам стыдно, чем гордимся, и есть наша ментальность.

Обычно указывают на следующие черты менталитета как социально-психологического явления:

- * он включает не вполне осознаваемые и нечетко сформулированные идеи и принципы;

- * ему присуща лишь определенная изменчивость, без затрагивания сущностных основ;

- * он не детерминирован (во всяком случае, не всецело) социальным строем и производственными отношениями;

- * он обуславливает возрождение на принципиально новой социальной почве старых стереотипов поведения и легко их закрепляет;

- * он слабо подвержен воздействию идеологических средств (они способны лишь активизировать определенные аспекты, но в большей степени выявляют и высвечивают их, нежели создают).

Для российской (а затем и советской) управленческой культуры восточнославянский менталитет явился благодатной почвой, давшей удивительное своеобразие и живучесть этой культуре. Его формирование было предопределено некоторыми социально-экономическими и природными условиями.

Русские начинали свою историю, говоря словами историка СМ. Соловьева, «на девственной почве, на которой история, цивилизация другого народа не оставила никаких следов». Кроме того, нахождение «на краю» Европы не позволило «чуждым» влияниям интенсивно и серьезно воздействовать на российский народ.

На формировании российского менталитета очень сильно повлияли огромные масштабы территории страны, обусловившие социально-психологическую удаленность периферии от центра («до Бога высоко, до царя далеко»). Это зачастую вело к вынужденной «вольнице» действий, граничившей с самоуправством и беззаконием. Важную роль сыграло также многообразие национальных культур народов России (последнее, кстати, обусловило уважение и терпимость к другим культурам и народам. Нравственным стержнем традиционной российской ментальности были православные ценности.

Природа и прежде всего лес, степь и река как основные стихии, говоря словами историка В.О. Ключевского, «приняли живое и своеобразное участие в строении жизни и понятий русского человека». Именно стихия природы развила в русском человеке «изворотливость в мелких затруднениях и опасностях, привычку к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями».

Российская ментальность формировалась в условиях общения как с европейскими, так и с азиатскими народами, что уже само по себе было феноменально. Серьезное влияние оказало более чем двухсотлетнее монголо-татарское иго: лихая удадь, постоянное расширение зоны обитания, свободолобие.

Каковы же своеобразные черты восточноевропейского менталитета, показавшие

его непохожесть на все остальные? К числу главных отнесем следующие:

* **противоречивость, крайности и колебания.** В нашем менталитете они срослись накрепко. Они и есть самая отличительная черта российского характера. «Своей привычкой колебаться и лавировать между неровностями пути и случайностями жизни великоросс часто производит впечатление непрямоты, неискренности», — подчеркивал В.О. Ключевский. Во всем доходим не до сути, а до края, как сказал поэт Пастернак. И здесь, на краю, русский человек начинает осознавать себя. Вот какими эпитетами характеризует русскую душу Н. Бердяев — «безграничность, бесформенность, широта, устремленная в бесконечность».

Со звероподобным усердием принялись они за дела

Божьи.

Из русской летописи XIII века

Великороссы по своей натуре — максималисты. Они привыкли впадать из одной крайности в другую. История России дает немало тому примеров, даже на протяжении двадцатого столетия. Доходившая до фанатизма религиозность и атеистическая вакханалия; особое почитание государства, благоговение перед властью и анархические бунты, бессмысленные погромы, обязательное ниспровержение вчерашних кумиров. Народ в постоянном поиске «золотой середины» — так характеризуют великороссов зарубежные аналитики;

* **жизнеспособность и подвижность, перманентное движение плоти и скитание духа.** Русский народ — это народ движущийся, народ-путник. Исторически на его огромной территории всегда происходило расселение. Едва ли не каждое новое поколение переходило на новые земли. Как отмечает М. Князева, если западные народы жили там, где родились, и вынуждены были осваивать свой клочок земли, что порождало устойчивость, основательность, то русский человек всегда был готов взять котомку и уйти куда-то вдаль. Не случайно один из ведущих глубинных символов российской культуры — Дорога. Все самое главное с российскими героями происходит в дороге, в пути, а не дома;

* **склонность к аврамам и порывам в деятельности, благоговение перед стихией и нежелание планировать свое будущее.** Как писал В.О. Ключевский, у русской души два начала: ленивое лежание и молниеносная деятельность. Он объяснял это природно-климатическими причинами. Долгая бездеятельность, когда человек был вынужден просто смотреть в белое безмолвие и размышлять. И короткий проблеск теплой, ясной погоды, когда надо очень быстро, стремительно, часто «на авось», что-то сделать.

Природа приучила русского человека больше думать о пройденном и меньше заглядывать в будущее. «В борьбе с неожиданными метелями и оттепелями, с непредвиденными августовскими морозами и январской слякотью он стал больше осмотрителен, чем предусмотрителен, выучился больше замечать следствия, чем ставить цели («Русский человек задним умом крепок»)), — подчеркивает В.О. Ключевский;

* **непредсказуемость действий и поступков,** вытекающая из «невозможности рассчитать наперед, заранее сообразить план действий и идти к намеченной цели». Великоросс «лучше в начале дела, когда еще не уверен в себе и в успехе, и хуже в конце, когда уже добьется некоторого успеха и привлечет внимание: неуверенность в себе возбуждает его силы, а успех роняет их. Ему легче одолеть препятствие, опасность, неудачу, чем с тактом и достоинством выдержать успех; легче сделать великое, чем освоиться с мыслью о своем величии» (В.О. Ключевский).

Это предопределило склонность быстро воспринимать все новое, необычное и также быстро остывать в своем отношении к этому новому. Как и всякое достоинство, это могло превратиться в нечто противоположное. Одним из таких вывертов являлось самодурство власти. Во всероссийском масштабе оно находило выражение в том, что человек власти, постигая какую-то идею, начинал во имя этой идеи крушит вокруг себя

все живое, шел опять же до края, до необратимости. Торжествовал принцип: «Если идея не стыкуется с жизнью, то тем хуже для жизни»;

*** гибкость, изворотливость, готовность пойти на нестандартные решения и действия.** «Природа и судьба вели великоросса так, что приучили его выходить на прямую дорогу окольными путями. Великоросс мыслит и действует, как ходит, — подчеркивал В.О. Ключевский. — Кажется, что можно придумать кривее и извилистее великорусского проселка? Точно змея проползла. А попробуйте пройти прямее: только проплутаете и выйдете на ту же извилистую тропу».

Русский народ никогда не предавался унынию. Он преодолевает любые трудности, препятствия и невзгоды с неистребимым оптимизмом и верой в лучшее. Вот почему шутка и юмор — верный спутник в жизни великоросса, причем чаще всего он шутит над своими же пороками и недостатками;

*** уважительное отношение к чужому опыту и образу жизни, стремление усвоить и трансформировать все лучшее из мирового опыта.** Российский менталитет был восприимчив ко всему лучшему, что накопил мировой опыт. Но никогда не было слепого копирования лучших образцов мировой цивилизации. По мнению М. Княzewой, способность к усвоению-трансформации и есть самая глубинная, великая творческая особенность русского менталитета как принципиально открытой, движущейся структуры.

«Всемирная отзывчивость», о которой говорили лучшие представители российской культуры, — не просто элегантная формула. Это способ существования русской души: отобрать лучшее — принять — вобрать — пережить — переосмыслить — трансформировать. Россия впитала и переплавila в своем общественном сознании, в своей ментальности ряд черт и особенностей европейских и азиатских культур. Однако эти черты лишь усилили своеобразие русской ментальности, но не смогли кардинально повлиять и переделать ее.

Будущее управленческих культур. Несмотря на существенные различия между управленческими культурами, в условиях интернационализации всех сфер жизни эта проблема постепенно начинает терять свою актуальность. Более того, по мнению ряда авторов, появление в научном обороте нескольких разновидностей управленческих культур было вызвано необходимостью дать вразумительные объяснения «японскому», «скандинавскому», «корейскому» экономическому чуду.

Сегодня каждый из нас существует не только в национальном духовном пространстве, но и в общем культурно-информационном поле человечества. Для нас открыты модели существования других народов. Это ведет к ускорению процесса конвергенции различных управленческих культур и становлению принципиально новой управленческой культуры. Управленцы различных уровней взаимно обогащают друг друга идеями, наиболее продуктивными методами руководства, современными организационно-техническими формами и средствами управления.

В ходе этого противоречивого процесса важно избежать двух крайностей. Во-первых, замыкания в рамках национально-этнических подходов к решению актуальных проблем, абсолютизации явных преимуществ нашего менталитета, обожествления и преклонения перед прежней советской управленческой культурой, подпитываемых лозунгом, выраженным словами поэта: «У советских собственная гордость».

Во-вторых, ориентация исключительно на зарубежный управленческий опыт, превозносимый как кладезь мудрости на все случаи жизни. Жизнь показывает бесперспективность слепого переноса и приспособления управленческих рецептов, годных для одной страны, для одной ситуации, к потребностям и нуждам другой страны, другой ситуации.

Важно помнить, что у каждого народа — своя сверхценность. У американцев это преуспевание и задор молодой нации, у европейцев — прочность, устойчивость жизни, у японцев — верность традициям, «японскому духу». Наша сверхценность —

эмоциональное восприятие окружающего мира, всемирно известная «русская душа» с ее противоречиями и нравственными исканиями, бытовая философичность.

Актуальной задачей современной психологии управления является строгий отбор всего положительного из советской и зарубежных управленческих культур. Следующей задачей будет постепенная выработка на этой основе своей управленческой культуры. Сделать это будет очень непросто, потому что элементы культуры (в том числе и управленческой) невозможно ввести, используя законы, декреты, приказы. Необходим относительно длительный период утверждения нового сначала в умах управленцев, а затем в их каждодневных действиях.

1.4. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

На рубеже веков для управленческой мысли характерны следующие тенденции развития:

*** профессионализация науки управления.** Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, широких международных контактов ученых управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

*** практическая направленность современного развития науки управления.** Управленческая мысль все больше обращается к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или кто встает на этот путь;

*** ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда.** Современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде. Например, доля административно-управленческих работников в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15 % (конец 50-х годов) до 30 % (середина 80-х годов). А в некоторых фирмах эта доля достигает и 70—80 %. Нет никаких заметных тенденций сокращения и госаппарата в ведущих странах Запада;

*** усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда.** Современный управленческий труд вследствие широкого использования достижений современной цивилизации (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, средства, позволяющие почти мгновенно устанавливать связь даже с самой удаленной точкой света и др.) стал принципиально иным даже по сравнению с прошедшим десятилетием.

Действие этой тенденции противоречиво. С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее; а с другой — это привело к усложнению деятельности управленца в силу ряда причин.

Развитие научно-технического прогресса заставляет принимать решения в гораздо более короткие сроки, чем раньше. Выявился ряд серьезных психологических проблем во взаимоотношениях «человек — машина». Технологизация управленческого труда требует строже подходить к принимаемым управленческим решениям, потому что в условиях повышенной взаимосвязанности всех звеньев системы управления усиливается риск и негативные последствия неверных решений.

*** ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.** В центре современных концепций управления находится Человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников, с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе совместной деятельности, а человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает и служит.

С учетом всего этого и разработаны различные модели управления, главным для

которых является то, что в центре их внимания находится Человек. Такие модели, при всем их различии, как правило, содержат четыре взаимосвязанных блока: персонал организации, тщательный учет знаний и способностей работников, стиль и культура деловых взаимоотношений в организации и долгосрочные цели развития организации.

Управление как социальный процесс не во всем подвержен действию инструкций и формуляров, не всегда прогнозируем. Помимо формально установленной между членами организации должностной субординации, существует сложнейшая система неформальных связей, социальных зависимостей и межличностных отношений между ними.

Под влиянием личностных факторов происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции, права и обязанности данного лица могут самым существенным образом отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, психологические аспекты их отношений к начальству, подчиненным, порученному делу и, в конце концов, к самому себе.

Таким образом, современная наука управления последовательно разворачивается в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признан решающим условием повышения эффективности совместной деятельности любой организации. Все чаще подчеркивается необходимость многосторонней разработки психологии управления как особой, отдельной отрасли психологической науки, со своим объектом и предметом исследования.

1.5. ПОНЯТИЕ О ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.

УРОВНИ ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОБЛЕМАТИКИ

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления.

Она призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческих решений. Ведь управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инструкциям и формулярам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует сложная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Под влиянием личностных факторов зачастую происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции того или иного должностного лица могут существенно отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, психологические аспекты их отношений к порученному делу и к самим себе. Изучить и учесть эти проблемы в управленческой деятельности позволяет психология управления.

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...»

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Кержениева, С.С. Чахотина и др.), вышедших в 20— 30-е годы, было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления.

Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х годов.

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др. Иная точка зрения была высказана А. Г. Ковалевым, который включил в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику.

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения и развития:

- * *потребности практики.* Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

- * *потребности развития психологической науки.* Когда психология перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Постепенно в разделах о трудовой деятельности выделился самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности. Развитие психологии управления с тех пор идет по двум взаимосвязанным направлениям — в недрах психологии и в смежных отраслях знания.

На рубеже XX и XXI веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие, ее идеи и практические рекомендации становятся модным поветрием. Именно в этот период появилось множество книг по психолого-управленческой проблематике. Для переживаемого периода характерен ряд черт:

- * *прикладной характер разрабатываемых проблем психологии управления.* Большинство изданной в этот период литературы является по сути дела настольной для управленцев различных ступеней;

- * *интеграция психолого-управленческого знания,* идущая путем объединения достижений различных отраслей науки. Образно говоря, своеобразное «свидетельство о рождении» психологии управления еще только заполняется и сделаны лишь первые записи;

- * *главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений,* относительно меньше внимания уделяется другим отраслям знаний. Предпринимаются попытки свести психологию управления к психологии менеджмента.

К настоящему времени сложились две точки зрения на объект психологии управления. Так, в соответствии с первой, ее объектом являются системы «человек — техника» и «человек — человек», рассматриваемые в целях оптимизации управления этими системами (функционально-структурный анализ управленческой деятельности; инженерно-психологический анализ построения и использования автоматизированных систем управления (АСУ); социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов; взаимоотношения в них людей; исследование психологии руководителя, отношений между руководителем и руководимыми, психологических аспектов подбора и расстановки руководящих кадров, психолого-педагогических вопросов подготовки кадров руководителей).

В соответствии с другой точкой зрения, к объекту психологии управления можно

отнести только систему «человек — человек», рассматриваемую также в целях оптимизации управления этой системой. Наряду с этой системой рассматривается еще ряд подсистем: «личность — группа», «личность — организация», «группа — группа», «группа — организация», «организация — организация».

Что касается **предмета** психологии управления, то есть того, что изучает данная наука, то в самом общем виде он представляет собой психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, то есть *психологические аспекты управленческих отношений*. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих **уровнях психолого-управленческой проблематики**.

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- * психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;
- * психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- * психологические аспекты принятия управленческого решения;
- * индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- * возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- * закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- * закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;
- * формальная и неформальная структуры организации;
- * мотивация труда членов организации;
- * ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- * проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- * проблемы управленческого общения;
- * оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель — подчиненный»;
- * информированность как фактор повышения эффективного управления.

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обоснованные научные рекомендации, психология управления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологической науки, среди которых общая, социальная, педагогическая, инженерная психологии и психология труда.

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций).

Общепризнано, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, то есть без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Таким образом, *психология управления — это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса*.

ГЛАВА 2

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ.

ПСИХОЛОГИИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время остаются весьма актуальными проблемы индивидуального стиля управления, выработки управленческого решения. Формы, методы, принципы решения этих проблем отличаются чрезвычайным разнообразием: здесь и голое администрирование, и попытки выступить в роли некоего просителя, и стремление за напускной грубостью скрыть свое неумение управлять людьми.

Опыт показывает, что низкая управленческая культура серьезно сказывается на всей жизнедеятельности организации. Одним из важных условий успешного выполнения стоящих перед организацией задач является наличие определенных личностных и деловых качеств руководителя, а также выбор оптимального стиля управления.

2.1. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНЫЕ ФЕНОМЕНЫ

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов и в настоящее время ведется достаточно интенсивно. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции.

**Плохой руководитель знает, что надо
делать. А хороший показывает, как это надо
сделать.**

Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: мера «притязаний» лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера — значит в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других обстоятельствах, напротив, снижаться.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требуя отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий — «управление» и «руководство». *Управление* выступает более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств*. Понятие «управление» относится как к техническим («машина — машина»), социотехническим («человек — машина»), так и к социальным («человек — человек») системам. **Руководство** же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство

- * ограничивается воздействием на людей и их общности;
 - * предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
 - * призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.
- Понятия "менеджер" и "лидер" не идентичны. Главное качество лидера — четкое*

видение цели, которая другим представляется в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное же качество менеджера-управляющего — с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.

Точка зрения Гарвардской школы бизнеса

Следовательно, **руководство** — это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

* *содержание понятий*: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

* *возникновение*: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

Во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20% — от подчинённых.

Принцип американского менеджмента.

* *функционирование*: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство — процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

* *социальная роль руководителя и лидера*: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер — субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

* *регламентация деятельности*: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

* *режим внешних связей*: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутри-групповыми отношениями;

* руководство — явление *более стабильное*, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство** есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и

эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель — это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписаным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается *руководитель-лидер* от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

**Руководить — это искусство заставлять других
выполнять всю работу.**

Безымянный автор

**Самые лучшие вожди те, существования которых народ
не замечает.**

Лао-Цзы

Руководителя-лидера характеризует:

* способность *воспринимать общие нужды и проблемы* управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

* способность быть *организатором совместной деятельности*: он формулирует задачу, волнующую большинство членов

коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

* *чуткость и проницательность, доверие к людям*: он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступить за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

* *представительские склонности*: он — выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о

нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

**Научиться господствовать легко, управлять
трудно.**

Гёте

* **эмоционально-психологическое воздействие:** лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

* **оптимизм:** лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встанут перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

2.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управленческая деятельность — принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

* большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

* неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

* ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

* значительная роль коммуникативной функции;

* высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются *функциями управления*. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Функции — основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой деятельности. Общие или универсальные функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой

деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения определенного результата.

К таким общим функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Жизнь не стоит на месте, поэтому в каждый данный момент руководитель должен сверять свою деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в подразделениях организации, у «соседей», с решениями вышестоящих руководителей. Но сверять мало. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе целей. *Функция планирования* заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. О важности этой функции говорит поговорка «Хорошо спланировано — наполовину сделано». Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование — выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.-

Кто умеет — работает, кто не умеет — учит

**других, кто не может учить — управляет, кто не умеет
управлять — правит.**

Закон Х.Л. Менкена

**Умение выбирать верные ориентиры — это и есть
лидерство.**

Поль А. Страссман

Несколько слов о *функции организации*. Понятие «организация» обычно используется в двух значениях. Во-первых, под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Во-вторых, под организацией понимается форма проявления совместной деятельности.

Когда мы говорим о функции организации, то, по нашему мнению, она заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Другими словами, это процесс целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных целей.

Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся. Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

- * определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;

- * выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами. Поэтому иногда говорят, что организовать — это сначала оценить возможности, а уже потом ставить задачу;

- * установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и контрольных сроков их выполнения;

- * выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;

- * установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненное, координации и др.);

- * создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс *организации взаимодействия* между подчиненными. В числе принципов эффективной организации взаимодействия следующие:

- * специализация исполнителей;

- * количественная и качественная пропорциональность частей, образующих систему;

- * параллельность действий;

- * ритмичность деятельности.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила название функции координирования и регулирования совместной деятельности.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. Руководитель при осуществлении этой функции должен придерживаться ряда принципов:

- * зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- * связь стимулов с целями деятельности организации;
- * единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- * разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- * сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

Контроль— это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам.

В. Зигерт, Л. Ланг, немецкие специалисты

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции контроля, учета и анализа деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- * наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- * сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- * количественную и качественную оценку эффективности деятельности;
- * выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- * выявление причин сложившегося состояния;
- * определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Идти вперед — значит потерять душевный покой, остаться на месте — значит потерять себя.

С. Кьеркегор

Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике первые функции преломляются через реально сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством и др.

Как правило, объем этих функций превышает объем реально выполняемых, в которых наблюдается определенная избирательность, предпочтение одних функций по сравнению с другими. В реально выполняемых функциях проявляется «рисунок» или стиль деятельности руководителя.

По направленности руководителя на решение различных функциональных задач А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, В.Г. Шорин (1976) выделяют следующие стили:

- * ориентированный на решение в основном производственных задач;
- * ориентированный на решение преимущественно социально-психологических и социальных задач;
- * ориентированный на оптимальное решение задач, стоящих перед организацией и руководителем.

2.3. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Издавна люди пытались найти ответ на вопрос, каким набором конкретных качеств должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными. В древности существовала притча о том, что вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то неведомым нам причинам передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. Говорят, что с тех пор и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные. Каждый же руководитель в силу своей профессиональной деятельности обязан обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как же добиться гармонии в сочетании этих «первоначально данных» качеств? Каковы их

слагаемые?

Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим собой.

Английская пословица

Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Этой проблеме уделяется пристальное внимание, прежде всего, в зарубежной психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой «**теории черт**» (иногда ее называют «**харизматической**» теорией, от слова «харизма», то есть нечто снизошедшее на человека от бога).

В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором *врожденных* личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. Управление — это не наука, а своеобразное искусство, утверждают сторонники этой теории. Управленец — это своего рода артист, деятельность которого основывается на его врожденном таланте. «Никто не может научиться руководить, и мы не верим, чтобы этому можно было обучить, — утверждал американский психолог Д. Бойд. — Искусство руководства не является чем-то, чему можно научиться извне; оно идет от вашего сердца и собственной силы». Аналогичную позицию занимал Е. Шумахер, отмечавший, что действия по осуществлению руководства «относятся скорее к области поэзии, нежели к точным наукам».

Успех руководителя должен измеряться не только итогом деятельности, но и способами, которыми успех был достигнут.

На основе приведенных взглядов позднее формируются теории «элиты и толпы». Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя — на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами

Согласиться с такой точкой зрения — значит признать ненужными попытки выявить закономерности эффективного управления, качества,

которыми должен обладать руководитель. Однако изучение практики показывает, что определенные закономерности существуют, типичные черты есть. Вот почему позднее психологи-бихевиористы обосновывают положение о том, что лидерские черты нельзя считать всецело врожденными. Некоторые из них могут быть *приобретены* в результате обучения и накопления опыта. В этом направлении проводятся многочисленные исследования, направленные на выявление универсальных черт, которые с необходимостью должны быть свойственны лидерам.

Особенно тщательно наборы черт разрабатывались в США, потому что они должны были стать основанием для построения системы тестов для отбора лиц, «годных» для руководства. Однако вскоре выяснилось, что задача эта трудно разрешима. Начав с нескольких фундаментальных качеств, ряд

ученых в процессе исследования довели их количество до двух сотен и более. В 1940 г. американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт и качеств, упоминаемых различными исследователями как «лидерские».

Сделай что-либо — и обретишь силу.
Эмерсон, американский философ

Однако его смутил «разброс» этих черт у разных авторов: 65 % названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16—20 % — дважды, 4—5 % — трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Кроме того, нельзя было сбрасывать со счетов и такое наблюдение из практики осуществления руководства: имелось немало случаев, когда лица, не обладающие «важнейшими чертами», успешно справлялись со всеми функциями

лидера. Напротив, наличие этих черт не всегда превращало человека в эффективного лидера. Все это обусловило появление других точек зрения.

Достаточно распространенной в зарубежной психологии является *«ситуационная теория»*. В ней акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, то есть лидерство возникает как ответ на требование ситуации. Другими словами, в данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства.

Черты рассматриваются лишь как одна из «ситуационных» переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (в частности, их ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. В одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других — совсем иная. Поэтому ребенок может быть лидером во дворе, но ведомым — в классе, а руководитель — лидером на работе, но не в семье.

Однако часто встречаются люди, чья компетентность вполне удовлетворяет требованиям ситуации, они являются хорошими профессионалами, но не способны к руководящей деятельности. Кроме того, на практике при изменении задач, стоящих перед организацией, а следовательно, при изменении ситуации, слишком частой смены лидеров не происходит. При всех очевидных недостатках «ситуационной теории» прогрессивным является признание того, что для лидерства важны не только определенные качества личности, но и другие факторы.

В настоящее время в западной социальной психологии доминирующей является *«синтетическая концепция лидерства»*. Согласно этой теории, лидерство есть процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, поэтому и изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета.

Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трех переменных: качества лидера, качества последователей или ведомых и характер ситуации, в которой осуществляется лидерство. С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой — столь же существенны и их воздействия на лидера.

2.4. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Противоречивость и разногласия среди психологов лишь подчеркнула актуальность проблемы выявления необходимых управленческих качеств, благодаря которым обеспечивается эффективность совместной деятельности. В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- * *интеллект*. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;

- * *инициатива и деловая активность*. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;

- * *уверенность в себе*, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;

- * *так называемый «фактор геликоптера»*, или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700

руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления *ключевых качеств перспективных руководителей*. Среди первых шести были следующие:

- * умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- * готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- * активность (жизненная и управленческая);
- * приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- * умение при необходимости легко менять стиль управления;
- * семейная поддержка.

Но самыми важными качествами были призваны первые два.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух отечественных моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К *общим качествам* отнесены

- * незаурядный интеллект,
- * фундаментальные знания,
- * достаточный опыт.

Второй блок включает следующие *конкретные качества*:

- * *идейно-нравственные*, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

- * *научно-профессиональные качества* включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;

- * *организационные качества* включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;

- * *психофизические качества* включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены *специфические личностно-деловые качества*, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.

Другой пример. Не все руководители умеют быстро «вписаться» в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения. Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях. Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.

Какие же качества В.М. Шекель относит к психолого-педагогическим? Прежде всего:

- * *коммуникабельность* — умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- * *эмпатичность* — умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- * *способность к психоанализу*, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- * *стрессоустойчивость*, то есть физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями.
- * *красноречивость* — умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом;
- * *визуальность* — внешняя привлекательность личности.

Наличие специфических личностно-деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Профессиограмма руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным, предусматривает системно-факторный подход. По мнению автора, до сих пор общий фактор — единая организаторская способность, от которого зависит успех деятельности руководителя, не установлен. Поэтому приходится искать разрозненные признаки, качества, способности, характеристики, черты личности, которые определяют успешность выполнения функций руководителя. Он сформулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств. К ним относятся:

* *адаптационная мобильность* — фактор, определяющий роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий в малых социальных группах — ее социометрический статус и позицию в функциональной структуре деловых отношений. Другими словами, адаптационная мобильность — это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;

* *эмоциональное и деловое лидерство* как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;

Кто борется, может проиграть, кто не борется, тот уже проиграл.

* *способность к интеграции социальных функций (ролей)* — фактор, определяющий приспособление своего поведения под ролевые ожидания других участников социального контакта. Обычно представления людей об «идеальном» руководителе отличаются друг от друга. Условием успешного руководства является всесторонний учет руководителем ролевых ожиданий подчиненных. В частном случае способность к интеграции социальных функций означает умение быть и неформальным эмоциональным лидером, и администратором, регламентированным должностными инструкциями, правовыми установками и неформальными нормами, сложившимися в данной организации;

* *контактность* — способность к установлению позитивных социальных контактов. Этот интегральный фактор обусловлен такими социально-психологическими свойствами личности, как «открытый» характер в общении; стремление к информированности; высокий уровень притязаний и честолюбивое стремление к утверждению своей личности; способность устанавливать деловые связи, располагать людей к себе; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами конфликтующих сторон; способность выслушивать и убеждать.

* *стрессоустойчивость* в широком смысле слова, то есть интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость. Управленческий труд отличает напряженное творчество, предъявляющее большие требования к волевым и эмоциональным регуляторным механизмам человеческой психики. Стремление облегчить процесс принятия решения приводит к выработке стереотипов мышления, то есть к своеобразным заученным «алгоритмам» мышления.

Нетерпеливые часто платят дорого за то, что терпеливым достается бесплатно.

Французская пословица

Когда управленческая ситуация расходится с привычной, стереотипной, оптимальное решение достигается путем творческой мыслительной деятельности. Для этого необходимы существенные волевые усилия. Но при каждом волевом напряжении происходят эмоциональные перенапряжения. Аккумуляция негативных эмоциональных стрессов приводит, с одной стороны, к срывам, неврозам и прочим заболеваниям, а с другой — как компенсаторная реакция у человека возникает отказ от творческих попыток и появляется стремление вопреки ситуации и логике принимать решения по

выработанным заранее и уже недостаточно точным «алгоритмам». Вот почему руководитель с низким уровнем стрессоустойчивости приносит ущерб и себе, и делу.

При явных преимуществах изложенных подходов, наиболее удачным нужно признать подход Р.Л. Кричевского. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

*** *высокий профессионализм.*** Каковы бы ни были организаторские качества руководителя, все-таки

главным для него был и остается высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей специальности. В этом — основа формирования и поддержания авторитета руководителя, от этого зависит качество выполнения порученных заданий;

Успех— это 10 % везения и 90 % потения.

Эдисон

*** *ответственность и надежность.*** Дефицит этих управленческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной действительности, пожиная плоды многолетней удручающей безответственности. В настоящее время весьма актуальными направлениями деятельности будут следующие два. Во-первых, возрождение лучших традиций российского предпринимательства, среди которых слово, данное руководителем, как синоним ответственности и надежности. Оно считалось самым важным мерилom человеческих качеств и сути служебных взаимоотношений. Во-вторых, важным направлением деятельности является изучение и внедрение передового зарубежного опыта;

*** *уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных.*** Успех управленческой деятельности офицера во многом определяется именно этой чертой. Ее проявление находит живой отклик у подчиненных. Почему? Во-первых, потому, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться. Тем самым создается соответствующий эмоциональный настрой у подчиненных. Во-вторых, уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом. Полководец Великой Отечественной войны К. К. Рокоссовский описывал в своих мемуарах такой эпизод своей боевой биографии. В июле 1941 г. в ходе тяжелых оборонительных боев пехотинцы не выдержали, дрогнули. Сначала побежали к лесу одиночки, затем целые группы. Трудно и больно было смотреть на них... Но вот из толпы бегущих раздались громкие голоса самих же солдат:

— Стой! Куда бежишь? Назад!.. Не видишь — генералы стоят... Назад!..

Да, действительно, мы с Иваном Павловичем Камерой стояли во весь рост, на виду у всех, сознавая, что только этим можно спасти положение.

Солдатские голоса и наша выдержка оказали, воздействие. Отступавшие вернулись на свои места и дружным огнем заставили залечь пехоту противника

**Цезарю многое непозволительно именно
потому, что ему дозволено все.**

Сенека

Вот почему руководителю, как бы ни складывались обстоятельства, следует всегда держать себя достаточно спокойно и уверенно.

В-третьих, уверенность руководителя в себе важна при его контактах с другими руководителями равного или

более высокого положения. Сомнительно, чтобы колеблющийся, мечущийся, неуверенный в себе руководитель мог вызвать доверие и достойно представить и защитить интересы своей организации.

При влиянии на подчиненных явно недостаточно опоры лишь на властные, должностные полномочия. Влияние должно обязательно подпитываться эмоциональным, психологическим компонентом. Только в этом случае руководитель может рассчитывать на отдачу подчиненных. Кроме того, любое влияние должно находить внутренний отклик у подчиненных;

* **самостоятельность.** Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это в своих подчиненных. Как бы хороши ни были заместители и консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конкретное решение он должен принимать сам.

Развитие этого качества требует известных пределов, за которыми независимость переходит в волюнтаризм и самодурство. Руководитель, не замечающий этих рамок в проявлении самостоятельности, подрывает эффективность своей управленческой деятельности, создает нервную обстановку и в организации, и в отношениях с вышестоящим руководством;

* **способность к творческому решению задач,** стремление к достижениям. Здесь мы вплотную касаемся проблемы интеллекта руководителя. Как отмечал известный психолог Б.М. Теплов в работе «Ум полководца», у человека существуют как бы две разновидности интеллекта: теоретический и практический. Для руководителя большое значение имеет именно практический интеллект, то есть способность творчески решать ежедневные проблемы

управленческой деятельности. Представляет интерес проблема зависимости интеллекта руководителя и эффективности его деятельности.

Боязнь избежать ошибки вовлекает в другую.

Гораций

Исследование Ф. Филлера и А. Лейстера, проведенное в воинских подразделениях армии США, подвели к следующим выводам: на эту зависимость влияют четыре промежуточных переменных (фактора):

- * мотивация руководителя;
- * опыт руководителя;
- * отношения с вышестоящим командованием;
- * отношения с подчиненными.

Закономерность Филлера—Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

В стремлении к достижениям отражена фундаментальная потребность в достижении цели. Особенности руководителей, стремящихся к достижениям, являются следующие:

* для них наиболее предпочтительны ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы;

Половина трудностей происходит от того, что мы слишком быстро говорим «да» и недостаточно быстро «нет».

* они не склонны подвергать себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем;

* они хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с задачами;

* **эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.** Руководителю крайне важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личного расположения, он обязан строить ровные и деловые отношения. Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность.

Важно уметь сбрасывать эмоциональное напряжение. Ведь руководитель — живой человек, он может раздражаться, негодовать, предаваться унынию. Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их часто ведет к неврозам и к различным психосоматическим заболеваниям. Средства разрядки следует искать в структуре деятельности и досуга личности руководителя, формы которого чрезвычайно разнообразны. Здесь и рациональная организация управленческой деятельности, и отведение достаточного времени физическим упражнениям, прогулкам и физическому труду, и общение с друзьями и близкими, и наконец, всевозможные культурные увлечения (книги, музыкальные пристрастия, коллекционирование и др.).

Знание рецепта еще не означает, что лекарство подействует.

Несколько слов об алкоголе, употребление которого некоторые считают действенным способом разрядки после напряженного трудового дня. Не будем ханжами и признаем, что алкоголь и в самом деле способен помочь человеку «расслабиться». Но лишь на определенное время, а затем руководитель возвращается на исходную позицию, проблемы сохраняются. Более того, в ряде случаев возможно и ухудшение общего самочувствия. Чувство угнетенности, подавленности, раздражительности усиливается. Вот почему когда мы говорим об алкоголе, необходимо задать себе ряд вопросов, насколько эффективен подобный способ релаксации, в какой мере он сохраняет наше здоровье и работоспособность;

* **коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.** По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удастся хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

2.5. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. Под **стилем управления** понимается *устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения*. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно — в начале этого века.

Руководить — значит менять стиль.

Рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве — к менеджерам, уделяют не только производственники-практики, но и представители различных направлений науки о Человеке. Стимулирующим фактором явилось выявление следующей закономерности: производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами и методами управления, которые исповедуют различные руководители. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на всю систему управления и на место в ней руководителей различных рангов.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог К. Левин. Основные усилия он и психологи его школы сосредоточили на исследованиях социально-психологических явлений групповой жизни. Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в различных групповых процессах.

Объектом изучения К. Левина были группы детей-подростков (мальчиков 11—12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. В соответствии с логикой экспериментов, они были разделены на три группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названные

«авторитарным», «демократическим» и «попустительским» (последний иногда переводится как «анархический», что совсем неточно, хотя и «попустительский» достаточно вольный перевод термина, предложенного Левиным).

Название трех стилей связано с личной биографией и позицией Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США, во время начавшейся второй мировой войны. Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины «авторитарный» и «демократический» как имеющие определенный политический смысл. Однако это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский — анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей мы будем использовать следующие понятия: «авторитарный», «демократический» и «либеральный».

К каким же выводам пришел К. Левин на основе своих экспериментов? Он и его сотрудники установили, что для той конкретной ситуации наиболее целесообразным стилем руководства является *демократический*. Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность. Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. Наконец, в-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и группой.

При *авторитарном* стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось

больше агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдались признаки большей подавленности и тревоги, зависимого и покорного поведения.

Чем больше помощников, тем труднее с ними справиться.

В сравнении с демократическим стилем руководства, при *либеральном* стиле объем работы уменьшался, ее качество снижалось, проявлялось больше игры, и в опросах фиксировалось предпочтение демократического лидера. На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

1. Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и

ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

**Если ты окружен людьми, которые тебе говорят «да»,
значит либо ты сам, либо они занимают не свое место.**

Впоследствии было предпринято много попыток дать психологическую характеристику трех стилей управления. Главным результатом их являлось уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержания решений, предлагаемых лидером группе, и техник (приемов, способов) осуществления этих решений. В самом общем виде психологический рисунок обозначенных трех стилей представлен в таблице.

Сравнительная характеристика трех стилей управления

Формальная сторона	Содержательная сторона
<i>Авторитарный стиль</i>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера — вне группы.	Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние — неизвестны. Голос руководителя — решающий.
<i>Демократический стиль</i>	
Распоряжения и запреты — с советами. Позиция лидера — внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.
<i>Либеральный стиль</i>	
Тон — конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера — незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера.

Вместе с тем ни эта таблица, ни какая-либо другая не может охватить все стороны и все проявления стиля управления. Кроме того, очевидна предельная категоричность ряда формулировок и попытка подвести всех к однозначному принятию только лишь демократического стиля управления. Все это усложняет процесс определения наиболее оптимальных черт каждого стиля управления и не всегда служит ориентиром при характеристике стиля управления конкретных руководителей.

Таким образом, **стиль управления** — это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Один из вариантов группировки основных параметров трех стилей управления приведен в таблице.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости

от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления. Индивидуальный стиль выражается в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению.

Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления. Методы и формы, которые используются для выработки и реализации принятых решений, отличаются большим разнообразием. Даже в двух совершенно однородных организациях нередко наблюдаются столь непохожие стили управления. Ведь у каждого руководителя свое представление об управлении, власти и стиле работы с подчиненными.

Кто слишком быстро хочет стать начальником своих начальников, может закончить подчиненным своих подчиненных.

Основные параметры трех стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрощение
3. Степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая (максимальная свобода подчиненных)
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8 Морально-психологический климат в	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчив

организации			
9. Показатели деятельности организации	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10 Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

- * в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

- * среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- * эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использования того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

- * *тип организации* (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);

- * *специфика основной деятельности организации* (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);

- * *специфика решаемых задач* (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);

- * *условия выполнения задач* (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);

- * *способы и средства деятельности организации* (индивидуальные, групповые и др.);

- * *уровень развития организации;*

- * *стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;*

- * *степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель.*

Исследования психологов показывают, что чем выше эта ступень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность;

- * *совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.* Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

* *индивидуально-психические особенности личности руководителя* (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);

* *наличие у руководителя авторитета*. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

* *уровень общей и управленческой культуры, образования* (в частности, знание основ теории управления);

* *имеющийся общий и управленческий опыт*. Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и психологической компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как он должен действовать.

2.6. ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ СВОИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Важной функцией руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителей. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность всей деятельности.

Как правило, имеется *цель* — идеальное представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место проблема. Средством разрешения этой проблемы и служит управленческое решение. Таким образом, оно представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих привести систему в требуемое состояние или изменить само требуемое состояние. Процесс принятия *управленческого решения* начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения.

Решение принять решение — это уже решение.

Управленческие решения, принимаемые руководителем, должны отвечать следующим **требованиям**:

* *иметь ясную цель*, то есть решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;

* *быть обоснованным и непротиворечивым*, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

* *быть правомочным*, то есть опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;

* *быть конкретным*, то есть иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы, что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;

* *быть своевременным и эффективным*, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.

Подготовка и принятие решения — психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный. Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не

работает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. **Рациональное решение**, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

**Если вы не являетесь частью решения— значит
выявляетесь частью проблемы.**

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает пять основных этапов:

1) *Ориентировочный этап*: выявление проблемной ситуации и определение цели решения. Кто-то верно заметил: ни одно решение не бывает правильным или неправильным. Оно бывает только вынужденным.

2) *Информационный этап*: сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.

3) *Этап выработки и принятия решения*:

Законы исходных данных Спенсера:

1. *Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.*

2. *Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.*

3. *Идеальный— действует в абсолютном неведении.*

* выработка критериев принятия решений (экономичность, надежность, оперативность, дизайн и др.);

* формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителей будущего решения. Это важно в силу действия так называемого закона Р. Ликерта, который гласит, что качество и точность исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений;

* оценка альтернативных решений по степени их достоинств, недостатков и возможных последствий;

* выбор оптимального решения. Здесь актуальна проблема соотношения двух параметров: времени, в течение которого необходимо принять решение, и качества управленческого решения. Обычно оптимальное решение не принимается вследствие отсутствия необходимого времени для просмотра всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы.

**Прежде чем принимать решение, убедитесь,
что именно вы должны его принимать.**

Марк Юний

Поэтому в силу возможных ограничений руководитель принимает промежуточное решение, указывающее направление действия, которое в той или иной степени является приемлемым, но не обязательно самым лучшим из возможных. А затем на основе поступающей информации и результатов реализации этого промежуточного решения принимается окончательное решение. В любом случае принятие промежуточного решения, но в срок, гораздо важнее идеального решения, принятого с опозданием.

4) *Организационный этап*: доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.

5) *Контролирующий этап*: учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение. При этом оценка труда этой группы не по количеству проверок, а по удельному весу выполненных в срок приказов.

Самые слабые места при подготовке и принятии управленческих решений — их качество (от 33 до 41 % нереализованных решений не выполняется только из-за их низкого качества) и отсутствие контроля.

По мнению ведущих специалистов, управленческие решения не выполняются по следующим причинам:

* принимается много решений по одному вопросу, поэтому часть из них не выполняется. Это подрывает авторитет решений;

* вновь принимаемые решения не учитывают предшествующие или дублируют существующий организационный порядок;

Никогда не принимайте решение сами, если можно заставить это сделать другого.

Принцип Пфейфера

* принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания (формулировки типа «обратить внимание...», «усилить...», «заострить...» и др.);

* отсутствие процедуры согласования ряда решений с их исполнителями;

* назначение нереальных («мобилизующих») сроков и аврал;

* низкий контроль над исполнением управленческих решений.

Делегирование полномочий. Руководитель не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно умение делегировать полномочия компетентному специалисту. Под **делегированием** в общем смысле *понимается временная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя*. Проблема делегирования полномочий актуальна в современных условиях. По расчетам специалистов, 40 — 60 % рабочего времени руководителей и специалистов тратится на выполнение той функции, которую могли бы выполнять специалисты более низкой квалификации.

Если делегирование полномочий не осуществляется, то у руководителя просто не хватает времени все сделать качественно и в срок. Нехватка времени, в свою очередь, обуславливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно и неполное делегирование полномочий, когда подчиненному поручается решение проблемы, но не даются права и возможности для ее решения.

Не вызывает сомнений, что не все задачи управленческой деятельности можно делегировать своим подчиненным. В любом случае делегируется:

* рутинная, мелочная работа;

* специализированная деятельность;

* частные вопросы;

* подготовительная работа (проекты и т.д.). Не подлежат делегированию:

* важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);

* руководство сотрудниками, их мотивация;

* задачи высокой степени риска и особой важности;

* необычные, исключительные дела;

* срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;

* задачи строго доверительного характера.

У подчиненного по ряду причин может возникнуть сопротивление делегированию (в частности, из-за нехватки знаний и опыта, боязни критики, страха перед ответственностью, боязни чрезмерных требований и др.). В этом случае необходимо поговорить с ним об этом открыто, попытаться найти причины и прийти к совместным решениям, используя стимулирование.

Обычно **алгоритм процесса делегирования полномочий** следующий:

* подготовить подчиненного;

* объяснить задачу;

* показать, как ее решать и что делать;

* доверить дальнейшее ее решение под наблюдением, корректируя при этом подчиненного;

* передать сотруднику работу целиком и в дальнейшем осуществлять только контроль над исполнением.

Практика осуществления делегирования полномочий, опыт многих управленцев

выработали ряд правил:

1. Делегируйте тому, кто может и хочет исполнять часть полномочий (если он не хочет, добейтесь, чтобы он захотел).
2. Делегируйте не только обязанности, но и права и полномочия.
3. Без веских причин не вмешивайтесь в рабочий процесс.
4. Требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте лишь конечные результаты порученного дела.
5. Делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.

Таким образом, подготовка и принятие управленческих решений и делегирование полномочий составляют важную сторону управленческой деятельности любого руководителя. По качеству отработки этих функций судят о личности руководителя, о его способности творчески решать возникающие проблемы.

2.7. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА РУКОВОДИТЕЛЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

В современных условиях серьезное значение приобретает проблема деловой карьеры руководителя (ее планирование и реализация). *Карьера* (от итал. *camera* — бег, жизненный путь, поприще) в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области какой-либо деятельности. В узком понимании *карьера* означает индивидуальную последовательность важнейших перемен деятельности, связанных с изменением положения руководителя по служебной лестнице. Иначе говоря, **карьера руководителя** — это индивидуально осознанные и изменяемые позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении его жизни.

Однако понятие карьеры не означает непремненное и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии. Вот почему различают горизонтальное и вертикальное продвижение. Горизонтальное продвижение предусматривает рост руководителя в квалификационном плане до признания его профессионалом в своем деле. Ведь в пределах одной должности возможны определенные уровни, связанные с качеством управленческого труда. Вертикальное продвижение предусматривает перемещение руководителя на более высокие должности.

К основным целям деловой карьеры руководителя с точки зрения его жизненных целей обычно относят:

- * соответствие профессии и занимаемой должности уровню самооценки руководителя;
- * получение морального удовлетворения;
- * уважение со стороны социального окружения (родных, близких, знакомых и др.);
- * творческий характер деятельности, возможность достижения определенной степени независимости;
- * достойная оплата управленческого труда;
- * наличие свободного времени, позволяющего продолжать активное обучение и самосовершенствование, воспитание детей, отдых и др.;
- * наличие различных льгот, составляющих дополнительный стимул целеустремленной деятельности (см. приложение 10);
- * потенциальная возможность достойной жизни после выхода на пенсию.

Обычно различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. **Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях. Таким образом, под профессиональной карьерой понимается становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле, которое происходит на

протяжении всей трудовой жизни работника.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять **внутриорганизационную карьеру**, то есть продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- * *вертикальное*, то есть подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- * *горизонтальное*, то есть либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной временной роли (например, руководитель временной целевой группы), либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени;
- * *центростремительное*, то есть движение к ядру, руководству организации (например, приглашение работника на недопустимые ему ранее встречи, совещания; доверительные поручения руководства и др.).

Важная задача руководителя — обеспечить согласование, оптимизацию профессиональной и внутри-организационной карьеры. Для этого необходимо:

- * сочетать цели организации и каждого работника;
- * знать цели, устремления, желания каждого работника;
- * обеспечивать объективность и открытость в кадровых перемещениях, в оценке потенциальных возможностей работника;
- * подготовить и довести до всех работников наглядные и понятные критерии и условия служебного роста.

Планирование карьеры работников. Важнейшим условием создания благоприятного социально-психологического климата в организации, уверенности каждого работника в своих возможностях является планирование карьеры сотрудников организации.

Планирование карьеры — это система форм, методов и средств организации планомерного и последовательного продвижения и перемещения работников с учетом их интересов, а также потребностей организации. Главная цель этого процесса — наиболее рациональное использование творческого потенциала работника, создание условий для самореализации его как творческой личности. Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование карьеры — процесс весьма противоречивый. С одной стороны, важно обеспечить потребность работников в повышении профессионализма, самоутверждении, своего социального статуса и др. С другой стороны, руководитель обязан обеспечить решение текущих и перспективных задач организации, развитие ее организационных, управленческих и социальных структур. Вот почему управление процессом планирования карьеры должно гармонизировать цели отдельного работника и цели организации в целом.

Планирование карьеры работников организации предусматривает следующие мероприятия:

- * определение потребности в работниках как в текущем году, так и на перспективу;
- * прогнозирование перспективной потребности в работниках дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологий;
- * определение источников удовлетворения потребности в работниках, в том числе за счет работников организации;
- * разработку плана (схемы) профессионального продвижения для каждого претендента;
- * разработку плана повышения квалификации работников;
- * разработку условий перемещения работников на следующие ступени карьеры (требования к кандидатам, сроки между перемещениями, стаж работы по специальности, уровень общего и профессионального образования, повышение квалификации и др.).

ГЛАВА 3

ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

3.1. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Понятие о личности в психологии. Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших человечество. «Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы, — писал известный русский философ НА. Бердяев. — Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек — микрокосм и включает в себе все».

Для всестороннего анализа этого социального феномена необходимо развести ряд понятий — «человек», «индивид», «личность» и «индивидуальность». Эти понятия не тождественны по содержанию: каждое из них раскрывает специфический аспект индивидуального бытия человека.

Человек — это родовое понятие, указывающее на принадлежность существа к высшей ступени развития живой природы — к человеческому роду. Человек — это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам. Как существо социальное — он часть социума и продукт общественного развития.

Человек рождается на свет уже человеком. Строение тела появившегося на свет младенца обуславливает возможность прямохождения, структура мозга — потенциально развитый интеллект, строение руки — перспективу использования орудий труда и т.д. Всеми этими возможностями младенец отличается от детеныша животного. Тем самым утверждается факт принадлежности малыша к человеческому роду, зафиксированному в понятии «индивид» (в отличие от детеныша животного, от рождения и до конца жизни называемого «особью»).

**Опирайтесь только на то, что
сопротивляется.**

Б. Паскаль

В понятии «индивид» выражена родовая принадлежность человека, то есть *любой человек* (и новорожденный, и взрослый на стадии дикости, и высокообразованный житель цивилизованной страны) — *это индивид*. Но, появившись на свет как индивид, человек постепенно приобретает особое социальное качество, он становится *личностью*. Еще в детстве индивид включается в исторически сложившуюся систему общественных отношений, которую он застает уже готовой. Дальнейшее развитие человека в обществе создает такое переплетение отношений, которое формирует его как личность, то есть как реального человека, не только не похожего на других, но и не так, как они, действующего, мыслящего, страдающего, включенного в социальные связи в качестве члена общества, соучастника исторического процесса.

Таким образом, *личность* — это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек — носитель самых разных свойств, то личность — это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

В отечественной и зарубежной психологической литературе существует большое количество определений личности, зависящее от уровня развития личности или методологической позиции автора. На наш взгляд, одним из наиболее удачных является определение, данное психологом А.В. Петровским. *Личностью в психологии* обозначается системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в

индивиде. Открыть их может лишь научный анализ, чувственному восприятию они недоступны. Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее *индивидуальность*, составляющих своеобразие человека, его отличие от других.

**Величие великого человека обнаруживается в том,
как он обращается с маленькими людьми.**

Индивидуальность — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Она проявляется в чертах темперамента, характера, в привычках, в преобладающих интересах, в качествах познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения), в способностях, в индивидуальном стиле деятельности. Индивидуальность — это непреременный и важнейший признак личности. Личность человека неповторима в своей индивидуальности.

Несколько слов о происхождении самого слова «личность». Этимологический анализ в ряде языков дает любопытный результат. В русском языке слово «личность» восходит к корню «личина», маска, «накладная харя», которую надевали на себя скоморохи. Personality в английском, personnalite во французском, personlichkeit в немецком языках — все эти термины происходят от латинского persona, а оно — от этрусского phersy — маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово «persono» означает «произносить», говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска при этом была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В древнем Риме этим словом уже обозначалось «гражданское» лицо. Позже, с развитием общественных отношений, термин перешел в разряд научных.

**Человек подобен дробь: в знаменателе—
то, что он о себе думает, в числителе— то, что
он есть на самом деле. Чем больше знаменатель,
тем меньше дробь.**

Л.Н. Толстой

Следует сказать, что до сих пор понятие «личность» на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считался святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция (554 — 479 гг. до н.э.), для которого «личностью» был «благородный муж», то есть активно участвующий в управлении государством, пекущийся о его благе. В новое время западная личность — это, прежде всего, индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности — человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

Различные научные подходы к рассмотрению личности. Особенности психолого-управленческого подхода. Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления. Какова же специфика рассмотрения личности этими дисциплинами?

Социология изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Ее интересуют лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые «привязывают» личность к группе. Например, в словосочетании «менеджер Иванов» социологию заинтересует в большей степени первое слово. Иначе говоря, она обращается к проблеме личности через призму специфики общественных отношений. При этом имеется в виду, что такие отношения строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей.

Общая психология изучает личность как конкретного человека, во всем его своеобразии и неповторимой уникальности личностных качеств. Она фокусирует свое внимание на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидами. В уже упоминаемом словосочетании «менеджер Иванов», психолога будет интересовать

второе слово, то есть в чем психологическая конкретика этого Иванова.

Опоры лишь на социологический или общепсихологический подход явно недостаточно для того, чтобы научиться управлять личностью подчиненного. Ведь нас интересует не личность подчиненного вообще, а подчиненный как представитель определенной организации. Именно в ней он себя проявляет как личность, именно во взаимодействии с другими он способен заявить о себе и быть уверенным, что его голос будет услышан.

Социальная психология изучает, прежде всего, человеческое поведение, обусловленное фактом включения людей в реальные группы. Более того, для социальной психологии, в отличие от социологии, важен результат взаимодействия, прежде всего, в звене «личность — малая группа» и в меньшей степени в звене «личность — общество». Ведь человек не просто «включается» в то или иное общество. Он закономерно входит в какую-то социальную группу. Через ее требования преломляются интересы всего общества.

Предприятие— это кадры.

Девиз японской фирмы «Ниссан»

«Закон обратной зависимости»: чем меньше человек собирается сделать, тем больше он об этом должен говорить.

Именно группа определяет все общественные проявления личности, именно она в наибольшей степени конкретизирует требования общества в своих требованиях. В уже приводимом примере для социальной психологии особый интерес представляет менеджер Иванов как член соответствующей организации, как прекрасный специалист, напарник Петрова и др. Главная задача социального психолога при этом — раскрыть конкретный механизм «вплетения» человеческой индивидуальности в ткань групповой жизни. Такой подход таит в себе немалую сложность. Дело в том, что нельзя сначала изучить личность, а лишь потом вписать ее в систему социальных связей. Сама личность, с одной стороны, «продукт» этих социальных связей, а с другой стороны, их создатель. Кстати, не случайно поэтому один и тот же человек в разных группах ведет себя по-разному. Таким образом, для социального психолога главным в изучении личности является изучение *взаимоотношений* личности с группой, причем его интересует не просто личность в группе, а именно результат, который получается от взаимоотношений личности с конкретной группой.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности — в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Например, психологию управления интересует менеджер Иванов прежде всего как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Петрова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера приложения сил психологии управления — исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Структура личности подчиненного. В структуре личности выделяют следующие составные части:

* **психические процессы** как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

* *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

* *эмоциональные*, выражающие отношение к окружающему миру;

* *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности;

* **психические состояния** как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

* *положительные состояния*, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

* *отрицательные состояния*, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

* **психические образования** как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

* **психические свойства** как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

* *самосознание*, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

* *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

* *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

* *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»);

* *темперамент*, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократ и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний:

* во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако какой-то один из этих типов доминирует;

* во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего;

* наконец, в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки.

В качестве иллюстрации к различным типам темперамента рассмотрим следующую ситуацию. Четыре работника опоздали на очень важное совещание. Холерик будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, холерик будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Сангвиник, одарив очаровательной улыбкой секретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит

его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть приемную, подумав: «Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве».

Флегматик, столкнувшись с проблемой, сильно расстраиваться не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

Меланхолик будет очень переживать по поводу своего опоздания и предпринимать слабые попытки попасть на совещание («попытки», потому что он должен быть на совещании, а «слабые» потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоздания.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом *холерика* будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с *сангвиником* руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг («Посмотришь на сангвиника, и жить хочется!» — говорил один из моих обучаемых).

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, сверхобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью. Представим себя пассажиром поезда, отправляющегося по маршруту «Москва — Минск». В вагон вместе с нами подсаживается пассажир-сангвиник. Подъезжая к Вязьме, наш попутчик перезнакомится с пассажирами всего вагона. Ближе к Смоленску он найдет среди попутчиков не только общих знакомых, но и родственников. В конце концов, его общительность приведет к тому, что в Орше часть пассажиров сойдет, хотя им нужно прибыть в Минск.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флегматиком* может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе

систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с *меланхоликом* необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат.

**Счастье не в том, чтобы делать всегда, что
хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что
делаешь.**

Л.Н. Толстой

3.2. СОЦИАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Понятие социализации. Личность подчиненного прибывает в организации не с неведомых галактик и планет. Она рождается и развивается в определенной социальной макро- и микросреде. Она приходит в организацию из конкретных семей, организаций, компаний сверстников и несет в себе особенности этого своеобразного социального окружения. Хотим мы того или нет, но наш подчиненный — не чистый лист бумаги, а вполне сложившийся человек, имеющий свои взгляды, убеждения, потребности, желания, идеалы.

Личность, группа, общество представляют собой диалектическое единство. Личность также немыслима вне общества, вне группы, как общество и группы не существуют без личностей. В основе единства этих трех слагаемых, в основе преломления и закрепления в личности требований общества, группы лежит процесс *социализации* личности.

Понятие социализации впервые было разработано в конце 40-х — начале 50-х годов в трудах американских социальных психологов А. Парка, Д. Доллэра, Дж. Кольмана, А. Бандуры, В. Уолтерса и др. Интерес к проблеме социализации у нас возник несколько позже, чем за рубежом, — во второй половине 60-х годов. Первые редакции понятия «социализация» указывали, прежде всего, на то, что это — процесс усвоения социальных норм и ценностей, процесс вхождения в социальную среду. Значительно позднее в определение понятия «социализация» были внесены существенные поправки, указывающие на то обстоятельство, что нельзя этот сложный и многомерный процесс рассматривать односторонне, только как усвоение индивидом социальных норм и ценностей. Социализация должна рассматриваться как двусторонний процесс, включающий и активное воспроизводство индивидом общественных отношений.

Таким образом, **социализация** (от лат. *socialis* — общественный) — *это двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта, системы социальных связей путем вхождения в социальную среду и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности.* В результате этого процесса индивид становится полноправным членом общества. Социализация личности, являясь центральной проблемой социальной психологии,

призвана гармонизировать взаимоотношения в звене «личность — общество». С первых часов жизни человека начинается этот процесс, в основе которого лежат связи между индивидами и освоение социальных навыков. Отчасти этот процесс зависит от врожденных механизмов и созревания нервной системы, однако прежде всего он определяется тем опытом, который человек получает на протяжении жизни.

Каторга не там, где люди работают киркой. Она ужасна не тем, что это ужасный труд. Каторга там, где удары лишены смысла, где труд не соединяет человека с людьми.

Антуан де Сент-Экзюпери

Социализацию нельзя сводить к воспитанию. Наряду с разнообразными организованными воздействиями общества по формированию личности, то есть с воспитанием, социализация включает элементы стихийного, неорганизованного влияния среды. Существенно отличается процесс социализации и от процесса развития индивида.

Для развития (т.е. процесса непрерывных изменений в психике и организме человека), как и для социализации, большую роль играют социальные факторы, среда, обучение, воспитание. Это то, что сближает эти процессы. Однако имеются и существенные отличия. Во-первых, развитие, наряду с социально-личностными изменениями, включает и психофизиологические изменения, происходящие с индивидом. Во-вторых, в процессе развития личности на первый план выступают внутренние силы самодвижения, саморазвития; процесс социализации предусматривает доминирование внешних факторов при активной роли индивида.

Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость, старость. Важным периодом социализации является *детство*, включающее три стадии:

- * первое детство, включающее младенчество (с момента рождения и до одного года), и преддошкольное детство (от одного года до трех лет). На этой стадии развивается функциональная независимость и речь;

- * второе, или дошкольное, детство охватывает период с 3 до 6 лет и характеризуется развитием и становлением личности ребенка, а также когнитивных процессов;

- * третье детство продолжается с 6 до 12 лет, то есть соответствует младшему школьному возрасту и включению ребенка в принципиально отличную от семьи и дошкольных учреждений социальную группу — школьный класс.

Начало полового созревания знаменует собой окончание детства и вступление ребенка в отрочество. *Отрочество и юность* включает две стадии:

- * собственно отрочество, или подростковый возраст, соответствует половому созреванию и продолжается с 12 до 15 лет. В это время под влиянием конституциональных сдвигов у подростка формируется новое представление о самом себе;

- * юность, продолжающуюся с 15 лет до 21 года (первый период — с 15 до 17 лет и второй период — с 17 лет до 21 года), соответствует приспособлению подростков обоего пола к семье, школе, среде своих сверстников. Юность представляет собой переходный период от отрочества к зрелости; юности свойственно чувство психологической независимости, хотя человек еще не успел взять на себя никаких социальных обязательств.

Зрелость как период социализации включает две стадии:

- * стадия ранней зрелости охватывает период с 20 до 40 лет. Она соответствует вступлению человека в интенсивную личную жизнь и профессиональную деятельность;

- * зрелый возраст, продолжающийся с 40 до 60 лет, характеризуется стабильностью и продуктивностью, особенно в профессиональном и социальном отношении.

Заключительный период социализации — *старость* продолжается с 60 до 90 лет и

чаще всего сопровождается отходом человека от активной жизни. После 90 лет человека относят к долгожителям.

Несколько слов об осознании возраста, *о психологическом времени личности*. Само понятие «возраст» многопланово. Выделяют четыре его подвиды: хронологический (паспортный), биологический (функциональный), социальный (гражданский) и психологический. Психологический возраст связан, прежде всего, с тем, как человек оценивает свой возраст во внутреннем мире. Существует определенная закономерность в оценке своего возраста людьми разных возрастных групп. Так, в процессе эксперимента оценивали свой возраст молодые люди (от 20 до 40 лет) и люди старшего возраста (от 40 до 60 лет). Оказалось, что чем моложе человек, тем старше он себе кажется и так же, с переоценкой возраста, он воспринимает других. После 40 лет наблюдается обратная тенденция — люди обычно воспринимают себя моложе, чем они есть на самом деле. И чем старше они становятся, тем больше молодеет у них душа, вот только, к сожалению, биология напоминает человеку о его возрасте.

Процесс социализации охватывает ряд *сфер*, среди которых — деятельность, общение и самосознание.

Три человека что-то строили. Занимались одним и тем же, но на вопрос, что они делают, отвечали по-разному. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм».

Притча

Социализация в сфере деятельности проявляется в расширении видов деятельности, в освоении и осмыслении каждого вида деятельности. В творческой профессиональной деятельности существуют два профессиональных пика. Первый пик приходится на возраст 30—35, когда «умы свежи», человек делает открытия, изобретения, предлагает что-то совершенно

до него неизвестное. Второй пик связан с мудростью, зрелостью человека, имеющего большой жизненный опыт — возраст 50—60 лет; такой человек способен на обобщения, создание своей школы, может быть мудрым организатором и руководителем.

Социализация в сфере общения включает развитие навыков общения, расширение круга общения, обогащение его содержания. Общение — это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса.

Социализация в сфере самосознания заключается в формировании образа собственного «Я» как активного субъекта деятельности; осмыслении своей социальной принадлежности, своей социальной роли; формировании самооценки.

В наиболее обобщенном виде самосознание выражено в «Я» концепции представителей гуманистической психологии. Среди главных идей этого подхода следующие. В центре всех социальных процессов стоит Человек. Он должен иметь право быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность, быть свободным в выборе решений, творить свою жизнь и нести за нее ответственность. Для гуманистического подхода характерна ориентация на само развитие личности, глубокое уважение к ее индивидуальной позиции.

Необходимо выделить два самостоятельных вида воздействия на личность в процессе ее социализации: воздействия на макро- и микроуровнях. Социально-психологические воздействия общества на макроуровне по целенаправленному формированию личности, регулированию ее поведения и деятельности происходит через средства массовой коммуникации, печать, радио, телевидение, искусство, литературу, музыку, различные виды идеологического воздействия и т.д.

Большой интерес представляют социально-психологические воздействия на микроуровне, то есть на уровне непосредственного ближайшего окружения индивида. Эти

неорганизованные воздействия среды называют *социально-психологическими механизмами социализации*. Под ними понимают различные стихийные воздействия среды, ближайшего окружения, благодаря которым внешние регуляторы, групповые нормы и предписания переводятся во внутренний план, становятся внутренними поведенческими регуляторами. Социально-психологические механизмы социализации играют роль «переходных мостиков» между внешними регуляторами, групповыми нормами и обычаями, традициями, ролевыми предписаниями, одобрением и осуждением и внутренними регуляторами, диспозициями, психологическими состояниями готовности к определенным поведенческим реакциям.

Существует несколько социально-психологических механизмов социализации:

- *идентификация* — это отождествление индивида с некоторыми людьми или группами, позволяющее усваивать разнообразные нормы, отношения и формы поведения, которые свойственны окружающим. Примером идентификации является полоролевая типизация — процесс приобретения индивидом психических особенностей и поведения, характерных для представителей определенного пола;

- * *подражание* является сознательным или бессознательным воспроизведением индивидом модели поведения, опыта других людей (в частности, манер, движений, поступков и др.);

- * *внушение* — процесс неосознанного воспроизведения индивидом внутреннего опыта, мыслей, чувств и психических состояний тех людей, с которыми он общается;

- * *социальная фасилитация* — стимулирующее влияние поведения одних людей на деятельность других, в результате которого их деятельность протекает свободнее и интенсивнее (фасилитация означает «облегчение»);

- * *конформность* — осознание расхождения во мнениях с окружающими людьми и внешнее согласие с ними, реализуемое в поведении.

Для процесса социализации крайне важны определенные *институты*, то есть те конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей и которые выступают своеобразными трансляторами социального опыта. В качестве институтов социализации чаще всего рассматриваются семья, дошкольные детские учреждения, школа, трудовой и воинский коллективы, политические партии и организации, неформальные объединения, группы «по интересам», общества сверстников, средства массовой коммуникации и др.

Традиционные институты социализации складывались стихийно, а функции их многократно изменялись и накладывались друг на друга. Все они полифункциональны, а предъявляемые к ним нормативные требования не всегда соответствуют их реальным возможностям. Кроме того, каждый из этих институтов находится в процессе сложной и противоречивой эволюции.

Роль разных институтов социализации на разных возрастных стадиях неодинакова. Семья, играющая главную роль на ранних стадиях социализации, постепенно уступает свое место школьным, трудовым, воинским коллективам, различным неформальным группам. В более позднем возрасте, в послетрудовой стадии, семья снова выходит на первое место по своей значимости для индивида. Чтобы координировать усилия этих институтов, руководителю нужно четко представлять себе возможности и тенденции развития каждого из них.

Семья — важнейший институт социализации. Однако современная семья не обладает той самодовлеющей ролью, на которую она претендовала в предшествующую эпоху. Сказывается как развитие общественного воспитания (дошкольные учреждения, детские сады, школы), так и изменение самой семьи: уменьшение стабильности, малодетность, ослабление традиционной роли отца, трудовая занятость женщины и др.

Меняется и стиль внутрисемейных отношений. Крушение авторитарного воспитания сделало взаимоотношения родителей и детей мягче, интимнее, индивидуально и эмоционально важнее для обеих сторон. Сегодня речь идет уже не о родительской

власти, а о моральном авторитете родителей. Такой авторитет поддерживать гораздо труднее, чем власть, опирающуюся на силу. Индивидуализация отношений повышает их психологическую значимость, но одновременно делает их более хрупкими, особенно в подростковом возрасте, когда диапазон и выбор общения у детей расширяется.

Радикальные сдвиги происходят в системе мужских и женских социальных ролей в семье, происходит низвержение их традиционной дифференциации. Испокон веков мужчина считался главой семьи, кормильцем и добытчиком, тогда как женщина-мать вела домашнее хозяйство, воспитывала детей и поддерживала в семье определенный эмоциональный тонус. Сегодня распределение обязанностей в семье все чаще зависит не столько от пола, сколько от индивидуальных особенностей супругов. В принципе это прогрессивно. Но в результате этих изменений особенно сложной и проблематичной стала роль современного отца. Это не могло не сказаться на молодежи, среди которой много слабых духом, инфантильных, «не способных на лидерство».

Существенно изменилось и положение школы. В начале Нового времени учитель «присвоил» себе часть родительских функций. Некоторые его функции стали проблематичными. Авторитет учителя сегодня больше зависит от его личных качеств, чем от его положения. Средства массовой коммуникации и внешкольные учреждения, расширяя кругозор и диапазон интересов учащихся и в этом смысле дополняя школу, одновременно составляют ей своего рода конкуренцию. Городская школа сейчас редко является средоточием всей культурной жизни старшеклассников. Весьма сложна в современных условиях и проблема индивидуализации воспитания и обучения в рамках массовой школы, работающей зачастую в две смены.

По мере того как увеличивается время, проводимое детьми и подростками вне семьи и школы, возрастает удельный вес общества сверстников, которое во многих случаях перевешивает влияние учителей и родителей. Однако и оно неоднородно. С одной стороны, это руководимые и направляемые взрослыми учебные, производственные, спортивные и иные организации. С другой стороны, разнообразные стихийные неформальные сообщества, большей частью разновозрастные и смешанные в социальном отношении. Чем сильнее заорганизованы старшими официальные молодежные организации, тем важнее и притягательнее становится неформальное общение. Отказ от систематического изучения неформальных юношеских групп и молодежной субкультуры — одна из главных причин неэффективности работы с подростками.

Понятие о психосоциальных кризисах. Социализация личности — процесс сложный и противоречивый, в нем приходится постоянно преодолевать многочисленные препятствия и кризисы. В соответствии с теорией психосоциального развития американского психолога Э. Эриксона, развитие человека складывается из трех взаимосвязанных, хотя и автономных процессов: соматического развития, изучаемого биологией, развития сознательного «Я», изучаемого психологией, и социального развития, изучаемого общественными науками.

Основной закон развития — «эпигенетический принцип», согласно которому на каждом новом этапе развития возникают новые явления и свойства, которых не было на предшествующих стадиях процесса. Переход к новой фазе развития протекает в форме «нормативного кризиса», который внешне напоминает патологические явления, но на самом деле выражает нормальные трудности роста. Переход на новую фазу развития возможен только на основе разрешения основного противоречия, свойственного предыдущей фазе.

В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходятся на период жизни до 20—25 лет). Суть кризиса составляет внутриличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики. Благоприятный исход этих кризисов определяет возможность дальнейшей социализации и последующего расцвета личности. Неудачное разрешение одного из этих кризисов приводит к тому, что,

разрешая следующий кризис, человек вынужден разрешать противоречия, свойственные не только для данного кризиса, но и для предыдущего. Однако это дается гораздо труднее. Это затрудняет процесс социализации и, например, объясняет такое социально-психологическое явление, как позднее взросление, социальная пассивность и др.

Первый кризис (доверие — недоверие) человек переживает в младенчестве — на первом году жизни. Он связан с тем, удовлетворяются или нет основные физиологические потребности ребенка ухаживающим за ним человеком. В случае удовлетворения потребности в общении и других жизненно важных потребностей, взаимной привязанности у ребенка развивается чувство глубокого доверия к окружающему миру. В случае плохого обращения матери с ребенком, игнорирования, пренебрежения им, лишения любви, слишком раннего или резкого отлучения ребенка от груди у ребенка формируется недоверие к окружающему миру. Таким образом, развитие ребенка определяется почти исключительно общением с ним взрослых людей, в первую очередь матери. В процессе разрешения первого кризиса уже могут возникнуть предпосылки к проявлению в будущем стремления к людям или отстраненности от них.

Второй кризис (самостоятельность — сомнения в себе и стыд) переживается в раннем детстве — в возрасте от 1 года до 3 лет. Он связан с первым опытом обучения, особенно с развитием простейших двигательных навыков (например, хождения), с приучением ребенка к чистоплотности. Если родители понимают ребенка и помогают ему, не лишая его возможности проявлять самостоятельность, ребенок получает опыт автономии. Напротив, слишком строгий или слишком непоследовательный внешний контроль приводит к развитию у ребенка стыда или сомнений, связанных, главным образом, со страхом потерять контроль над собственным организмом. Ребенок чувствует свою неспособенность, сомневается в своих способностях, испытывает лишения. Слабо развита речь, сильное желание скрыть свою ущербность от окружающих.

Третий кризис (инициатива, активность — чувство вины, пассивность) соответствует второму детству (с 3 до 6 лет). В этом возрасте происходит самоутверждение ребенка («Я — сам»), активное изучение окружающего мира, подражание взрослым, включение в полоролевое поведение (например, напоминания мальчикам «Ты же мужчина, а мужчины не плачут» зачастую помогают гораздо больше других воспитательных средств). Планы, которые он постоянно строит и которые ему позволяют осуществить, способствуют развитию у него чувства инициативы. Наоборот, переживание повторных неудач и безответственности могут привести его к пассивности и чувству вины.

Четвертый кризис (трудолюбие — чувство собственной неполноценности) происходит в младшем школьном возрасте (от 6 до 11 лет). В школе ребенок учится работать, готовится к выполнению будущих задач. В зависимости от царящей в школе атмосферы, принятых методов обучения и воспитания, у ребенка развивается вкус к работе, чувство долга, познавательные и коммуникативные умения и навыки и т.д. Или же, напротив, у него возникает чувство неполноценности как в плане использования средств и возможностей, так и в плане собственного статуса среди товарищей (ребенок избегает сложных заданий, ситуаций соревнования и т.д.).

Пятый кризис (жизненное самоопределение — путаница ролей) переживают подростки обоего пола в период половой зрелости (11 и 16—18 лет). Этот период характеризуется появлением чувства своей неповторимости, индивидуальности, непохожести на других. Типичная черта этого периода — «ролевой мораторий» (от лат. moratorium — отсрочка): диапазон выполняемых ролей расширяется, но юноша не усваивает эти роли всерьез и окончательно, а как бы пробует, примеряет их к себе. В этот же период происходит поиск идеалов и примеров для подражания, строительство планов на будущее, самоопределение в вопросах «каким быть?», «кем быть?». Этот процесс предполагает объединение прошлого опыта подростка, его потенциальных возможностей и выборов, которые он должен сделать. При успешном разрешении кризиса подросток

формирует мировоззрение, заявляет о себе как об индивидуальности, осуществляет четкую половую поляризацию в формах поведения. Неспособность подростка к идентификации или связанные с нею трудности могут привести к ее «распылению» или же путанице ролей, которые подросток играет или будет играть во всех сферах жизнедеятельности. Может наступить выраженное стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром (в частности, непонимание форм поведения, соответствующих данному полу), застревание на прошлом вместо мыслей о будущем и др.

Шестой кризис (близость к людям — изоляция от людей) свойствен молодым взрослым людям в возрасте 18 — 25 лет. Он связан с поиском душевной и интимной близости с любимым человеком, вместе с которым ему предстоит прожить семьей продолжительное время. Главные проблемы этого кризиса — любовь, рождение и воспитание детей, работа, удовлетворенность личной жизнью. При успешном разрешении кризиса выражено стремление к контактам с людьми, желание посвятить себя другим людям. Отсутствие подобного опыта приводит к избеганию людей, особенно близких интимных отношений с ними, к изоляции человека и его замыканию в самом себе, к состоянию одиночества. При неразрешении шестого кризиса характерны первые симптомы отклонений в психике, расстройств, возникающих под влиянием якобы существующих угрожающих сил.

Седьмой кризис (творчество, жизненная активность — застой, сосредоточенность на себе, на своих проблемах) переживается человеком в возрасте 40 — 45 лет, а иногда и позднее. Его успешное разрешение характеризуется продуктивной и творческой работой над собой и другими людьми, удовлетворенностью семейными отношениями, гордостью за своих детей. Этот период жизни отличается высокой продуктивностью и созидательностью в самых разных областях. В случае неразрешения этого кризиса у человека выражен эгоизм, эгоцентризм, непродуктивность в работе, исключительная забота о самом себе.

В свою очередь, Пекк выделяет в этом кризисе *четыре подкризиса*. Во-первых, степень развития у человека уважения к мудрости, сменяющее примат физической силы и храбрости. Во-вторых, важно, чтобы сексуализация социальных отношений уступила место их социализации (что естественно приводит к ослаблению сексуальных ролей). В-третьих, надо уметь не поддаваться аффективному, чувственному обеднению, связанному с потерей и смертью близких или с обособлением детей, и сохранить эмоциональную гибкость, способствующую эмоциональному обогащению в иных формах. Наконец, в-четвертых, очень важно, чтобы человек старался сохранить как можно большую душевную гибкость и продолжать поиск новых форм поведения, вместо того чтобы придерживаться старых привычек и пребывать в некоей психической ригидности.

Восьмой кризис (полнота жизни — отчаяние) переживается во время старения, особенно с выходом человека на пенсию. Он знаменует собой завершение предшествующего жизненного пути, а разрешение зависит от того, как этот путь был пройден. Человек постоянно раздумывает о прошлом, но может приходить к различным итогам. Достижение человеком цельности основывается на подведении им итогов своей прошлой жизни и осознании ее как единого целого, в котором уже ничего нельзя изменить. Если человек не может свести свои прошлые поступки в единое целое, если он приходит к выводу, что жизнь прожита зря, что времени осталось слишком мало, что оно летит слишком быстро, то он завершает свою жизнь в страхе перед смертью и в отчаянии от невозможности начать жизнь заново, но вместе с тем стремясь получить от жизни больше, чем было получено. Особенно остро в этот период ощущение отсутствия в мире порядка, доброго, разумного начала.

Пекк и в этом кризисе выделяет *три подкризиса*. Во-первых, человеку приходится переоценить собственное «Я», помимо своей профессиональной роли, которая у многих людей вплоть до ухода на пенсию остается главной. Во-вторых, человек должен осознать

и свыкнуться с фактом ухудшения здоровья и старения тела, что позволяет ему выработать в этом плане необходимое равнодушие. Наконец, в-третьих, человек переживает период озабоченности, с исчезновением которой он уже без ужаса может принять мысль о смерти.

Таково видение процесса социализации личности через систему последовательно сменяющих друг друга восьми кризисов. Каждый из этих кризисов является своеобразной ступенью в восхождении к идеалу — гармонично развитой личности. Успешное преодоление этих кризисов определяет гармоничность процесса социализации личности.

3.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПОДЧИНЕННОГО К УСЛОВИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие адаптации и ее основные виды. Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптация — сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под *адаптацией* (от лат. *adapto* — приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В ходе *социально-психологической адаптации* происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Как правило, удовлетворенность своей деятельностью в организации как профессией наступает при достижении определенных реальных результатов, а последние приходят по мере освоения подчиненным специфики деятельности на конкретном участке.

Характеристика социально-психологической адаптации. Этот вид адаптации представляет собой процесс овладения личностью своей ролью при вхождении в новую социальную ситуацию. По своим результатам социально-психологическая адаптация бывает позитивной и негативной; по механизму осуществления — добровольной и принудительной. Процесс социально-психологической адаптации распадается на несколько стадий.

В процессе первой стадии — *ознакомления*, происходит освоение индивидом норм, ценностей, установок, представлений, стереотипов и т.д. на когнитивном и эмоциональном уровне. Когнитивный уровень позволяет внешние нормы и требования сделать внутренними, «своими». Это освоение получило название интернализации (интериоризации) (от лат. *internus, interior* — внутренний).

Эмоциональный уровень ознакомления позволяет с помощью чувств подкрепить и активно усвоить нормы, ценности, стереотипы данной группы, а значит, и быть в нее

включенным. Это подкрепление получило название идентификации (от лат. identificare — отождествлять).

В процессе второй стадии — *ролевой ориентации* происходит принятие сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, соседских, партнерских, семейных отношений и др.), принятие форм предметной деятельности (способов профессионального выполнения работы). В ходе второй стадии социально-психологическая адаптация призвана привести к формированию социально и профессионально значимых средств общения, поведения и деятельности, принятых в группе, с помощью которых личность могла бы реализовать себя, свои потребности, склонности, умения и т.д.

В процессе третьей стадии — *самоутверждения* происходит первоначально индивидуализация, а затем интеграция адаптирующегося сотрудника.

Процесс индивидуализации предусматривает совмещение усвоенных личностью социальных требований, норм, предписаний, ожиданий со спецификой потребностей, свойств и стиля деятельности индивидов, то есть персонифицированная форма реализации социальных функций. Этот механизм порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом на прежней стадии («я стал таким же, как все») и не удовлетворяемой потребностью индивида в максимуме персонализации («я не такой, как все, я — личность»). Все это неизбежно ведет к конфликту между социальной ролью, отведенной группой данной личности и уже усвоенной ею, и осознанием своего «Я». На фоне этого конфликта начинает действовать процесс интеграции, то есть процесс, призванный обеспечить принятие и одобрение группой образа личности, созданного в процессе индивидуализации; процесс, устанавливающий оптимальные связи между группой и личностью, представленной в единстве ее особенностей и характерных черт.

Интеграция порождается противоречиями между сложившимся в процессе индивидуализации образом личности и способностью группы принять и одобрить те демонстрируемые им особенности, которые соответствуют ее ценностям, способствуют успеху совместной деятельности. Другими словами, группа как бы понижает представления человека о собственном «Я» до пределов, необходимых для совместной деятельности, и вместе с тем позволяет ему самоутвердиться в рамках потребностей конкретной группы. На этом этапе самооценка личности во многом способствует продолжительности и успешности разрешения возникшего противоречия.

Главным результатом стадии самоутверждения является установление соответствия между самооценкой личности и оценкой ее группой по значимым (с точки зрения ведущей деятельности) способностям и качествам личности. Если противоречие между индивидом и группой не устраняется, возникает дезинтеграция, или вытеснение личности из группы, или ее фактическая изоляция в ней. В рамках интеграции у индивида складываются новообразования личности, которых у него ранее не было (как положительные, так и отрицательные). Таким образом, процесс самоутверждения зависит от самооценки личности и от требований, предъявляемых группой к этому индивиду.

При чрезмерно высокой самооценке человек переоценивает себя и сталкивается со скептическим отношением группы к его претензиям, озлобляется, проявляет подозрительность или высокомерие и может, в конце концов, вообще утратить межличностные контакты, замкнуться. При чрезмерно низкой самооценке развивается комплекс неполноценности, устойчивая неуверенность в себе, отказ от инициативы, безразличие, тревожность.

Показателями успешной социально-психологической адаптации являются:

- * адекватный (то есть удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус индивида в данной социальной среде, группе. Статус является интегральным показателем расположения индивида в данной системе социальных отношений;

- * психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами.

При неудовлетворительной адаптации происходят перемещения индивида в другую социальную среду, группу, учащаются проявления отклоняющегося поведения и др.

Что способствует быстрой и успешной адаптации? Прежде всего, такие качества, как:

- * коммуникабельность (то есть способность к общению, к быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;

- * быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе;

- * умение быть правильно понятым;

- * самокритичное отношение к себе, в частности, знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;

- * собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;

- * умение в разнообразных условиях (зачастую нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Таким образом, основная задача адаптации — *обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности*. Причем взаимоотношения в цепи «группа—личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Сформированные в процессе жизнедеятельности адаптивные механизмы переходят в область автоматизированных навыков, привычек, подсознательных регуляторов поведения, причем переход в область подсознания происходит без снижения регулирующей функции.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления адаптацией подчиненных требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

К *основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом адаптации* новичков, необходимо отнести:

- * дифференцированный подход к распределению новичков по подразделениям организации;

- * объективность деловой оценки новичков;

- * престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;

- * организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новичков;

- * гибкость и эффективность системы обучения новичков;

- * благоприятные социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;

- * всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его психическими чертами, темпераментом, характером и т.п.;

- * наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

Система введения в специальность включает следующие основные формы и методы работы руководителя:

- 1) Развитие наставничества.

- 2) Систематические индивидуальные беседы руководителей разного уровня с новичками.

- 3) Использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых

новичком. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

4) Выполнение новичком разовых общественных поручений для установления контактов с членами организации.

5) Проведение ситуационно-ролевых игр, тренингов, практических занятий и других мероприятий по сплочению организации и развитию групповой динамики.

6) Гласность результатов деятельности (как коллективных, так и индивидуальных).

7) Создание эффективной системы обратной связи.

8) Текущая деловая оценка руководителем деятельности каждого подчиненного.

3.4. СИСТЕМА РЕГУЛЯЦИИ ПОВЕДЕНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТИ

Понятие о системе регуляции поведения и деятельности личности. Члены организации — не инструменты, не винтики и не машины. У них есть цели, чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, гнев, безысходность, грубость, счастье. Каждый из них — личность с присущими ей и только ей индивидуальными чертами и качествами.

Поведение подчиненного в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий. Одни воздействия осознаются, а другие нет; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целями организации, а другие нет. Вот почему для прогнозирования и успешной регуляции поведения и деятельности подчиненных руководитель должен знать, что собой представляет личность отдельного члена организации, почему он поступает в типичных ситуациях именно так, как (посредством чего) целесообразно регулировать его поведение и деятельность.

В науке управления извечен вопрос: кем или чем должен управлять руководитель? На кого он направляет свое воздействие — на личность или на организацию? До недавнего времени большинство ученых решало этот вопрос в пользу организации. Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления.

Подчиненный, как правило, полностью сложившаяся личность, связанная господствующими общественными нормами, обладающая своими индивидуальными чертами, испытавшая значительное влияние многих предшествующих групп (причем далеко не всегда положительное влияние).

Поведение подчиненного в тех или иных ситуациях складывается на основе опыта всей предшествующей жизни. Отношение человека к тем или иным людям, явлениям, ситуациям, процессам приводит к возникновению соответствующего поведения. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию различных внутренних и внешних **факторов. К основным внутренним факторам** можно отнести:

- * исполнение определенной социальной роли;
- * соответствующий статус в организации;
- * степень эмоциональной близости с окружающими;
- * предшествующий жизненный и профессиональный опыт;
- * принадлежность к определенной культуре и субкультуре;
- * конкретная ситуация и тема разговора;
- * настроение в данный момент.

Наряду с внутренними факторами, значительное влияние на поведение сотрудника оказывает ряд **внешних факторов**:

- * социальное окружение в лице конкретных сотрудников как по «вертикали», так и по «горизонтали»;
- * ожидание определенного поведения от сотрудника;

* ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации.

Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством *системы социальной регуляции поведения и деятельности*. Она включает следующие основные компоненты: *регуляторы*:

* *социальная позиция*;

* *социальная роль*;

* *социальные нормы*;

* *социальные ожидания (экспектации)*;

* *социальные ценности*, выраженные в ценностных ориентациях личности;

* *социальные установки; приемы и методы*:

* *прямые или непосредственные* (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, то есть реализация принципа «Делай, как...»);

* *косвенные или опосредованные* («личный пример», «ориентирующая ситуация», «изменение или сохранение ролевых элементов», «использование символов и ритуалов», «стимулирование»).

Подробнее рассмотрим элементы системы социальной регуляции. Серьезное влияние на формирование тех или иных регуляторов оказывает присущий данной социальной группе *менталитет*. Понятие «менталитет» есть совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, традиций, привычек, жизненных установок, моделей поведения, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данному обществу, группе, нации и определенной культурной традиции; это определенный стереотип восприятия и оценки действительности и поведенческий саморегулятор. На основе группового менталитета формируется индивидуальный. По сути дела, индивидуальный менталитет включает главные регуляторы социального поведения и является их интегрированным выражением.

Рассмотрим теперь подробнее сами регуляторы. Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им *социальная позиция*, то есть общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств. Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности), обладают различным статусом и престижем в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к лицам, их занимающим, и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает.

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии «*социальная роль*», то есть социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности. Слово «роль» заимствовано из театра и так же, как и там, оно означает предписанные действия для тех, кто занимает определенную социальную позицию.

Когда мы преодолеваем новую ступеньку на служебной лестнице, то вынуждены вести себя в соответствии с новым положением, даже если чувствуем себя не в своей тарелке. А потом, в один прекрасный день, происходит удивительное. Мы замечаем, что новое поведение не представляет для нас труда. Таким образом, мы вошли в роль, и она стала для нас такой же привычной, как комнатные тапочки.

Примерно то же самое происходит и с нашим подчиненным. Когда он приходит в организацию, то включается в систему сложных отношений, занимая в ней несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил и моделей поведения, определяющих социальную роль в данной организации как подчиненного, напарника, участника различных мероприятий и т.п. От члена организации, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации являются или становятся нормами или ценностями отдельного ее

члена, чем быстрее и успешнее он принимает, усваивает свои социальные роли в организации.

Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения в общем. Это, однако, не отрицает персональной, субъективной окраски роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Понятие «социальная роль» — изменчивое. Достаточно сравнить содержательное наполнение понятия «предприниматель» в дооктябрьский период и в настоящее время. Наибольшие изменения происходят в процессе интенсивного социального развития. Исполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих, вне зависимости от индивидуальных особенностей личности.

Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием «*социальная норма*». Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т.д. являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп.

Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм является условием формирования человека как представителя той или иной социальной группы. Посредством их соблюдения человек оказывается включенным в группу, в общество.

Вместе с тем поведение индивида регулируется и отношением к нам окружающих, их ожиданием от нас определенных, соответствующих данной ситуации действий. *Социальные, ролевые ожидания (экспектации)* — это обычно неформализованные требования, предписания моделей социального поведения, отношений и др. и обретающие форму ожидания определенного поведения (например, работник должен хорошо работать, специалист должен хорошо знать свое дело). Ожидания отражают степень обязательности, необходимости для членов группы, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых группа не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей, согласованности действий и отношений, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь, регулирование и прогноз).

Серьезное влияние на поведение индивида оказывают *социальные ценности*, то есть значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности.

Ценности общества и группы, преломленные через восприятие и опыт каждой конкретной личности, становятся *ценностными ориентациями личности (ЦОЛ)*, то есть ценности из сугубо «общественных», становятся «моими». Таким образом, ценностными ориентациями личности являются разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ЦОЛ выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные *социальные установки* данного индивида, то есть общая ориентация человека на определенный социальный объект, явление, предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: *когнитивную*, то есть восприятие и осознание объекта

(цель); *эмоциональную*, то есть эмоциональную оценку объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); и наконец, *поведенческую*, то есть готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Первые четыре (позиция, роль, нормы и ожидания) носят относительно статичный характер и являются простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием «внешняя мотивация подчиненного».

ЦОЛ и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием «внутренняя мотивация подчиненных». Внутренняя мотивация является определяющей для успешности деятельности человека, она раскрывает причину желания человека выполнять свою работу качественно. Вспомним известное правило: *для того чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать*. Ценностные ориентации личности и социальные установки подчиненного формируют это «хотение».

Особый интерес вызывает вопрос о приемах и методах воздействия, позволяющих осуществить перевод требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов.

Ориентирующая ситуация. Суть этого метода заключается в том, что создаются условия, при которых подчиненные начинают сами, без принуждения и напоминания, действовать согласно логике спроектированных обстоятельств. Другими словами, человек сам выбирает способ поведения, но его выбор сознательно направляется руководителем организующим соответствующие условия.

Неинтересных людей (дел и тому подобно) нет. Есть мой интерес к ним.

П.С. Таранов

В чем преимущества этого метода? Во-первых, человек, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и условий, однако конкретные способы действия и поведения выбирает сам. Это повышает самостоятельность и ответственность. Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творчества личности и коллектива. Ситуация направляет действия, но не диктует способы их выполнения. В-третьих, метод позволяет каждому стать на место другого, то есть менять роли.

Изменение ролевых характеристик. Этот метод основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека. Изменение некоторых элементов

роли вызывает изменение поведения личности и целых групп. Например, можно на подчиненного возложить обязанности временно отсутствующего непосредственного руководителя. В большинстве случаев это стимулирует иное отношение к делу, повышает ответственность и исполнительность на своем участке работы. В другом случае подчиненному поручается ответственное задание. Причем подчеркивается, что результат выполнения этого задания очень важен для организации, для каждого ее члена. Благодаря использованию этого метода подчиненный, помимо качественного выполнения задания, начинает более ответственно исполнять свои служебные обязанности.

Стимулирование. Главное правило при использовании этого метода — оно должно быть заслуженным и в то же время некоторым «авансом». Желательно при подведении итогов сначала говорить о положительном, а затем уже о недостатках. Стимулирование должно быть построено таким образом, чтобы личность осознавала перспективы служебного и профессионального роста. К числу важнейших стимулов деятельности подчиненного относят:

В иерархической системе оплата труда прямо пропорциональна привлекательности и

легкости выполняемой работы.

Исходный принцип социэкономики

- * материально-денежное стимулирование;
- * создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;
- * поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета, компьютера и др.);
- * гордость за профессию, за принадлежность к данной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;
- * удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;
- * чувство сопричастности к большим и важным делам организации.

Основываясь на ряде психологических исследований, укажем, что денежное вознаграждение достигнет своей цели, если его сумма будет никак не меньше 15—20% от должностного оклада. В противном же случае вознаграждение будет восприниматься равнодушно, как нечто само собой разумеющееся. Ну а в случае если сумма вознаграждения не превышает 5 % оклада, оно воспринимается негативно («Лучше бы не было этого вознаграждения»).

Использование ритуалов и символов. К числу проверенных временем форм работы относят ритуал введения в специальность молодых сотрудников, посвящения их в члены организации, ритуал награждения передовых сотрудников, поздравления с днем рождения, совместное проведение спортивных мероприятий и отдыха и др. Подробнее об этом речь пойдет в следующем параграфе.

Если человек шагает не в ногу со своими спутниками— значит он слышит бой другого барабана.

Генри Дэвид Торо, американский философ

Итак, руководитель в управлении регуляцией социального поведения и деятельности личности подчиненного должен:

- * относиться к нему не только, как к объекту руководства, а как к личности, партнеру по взаимодействию;
- * постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства руководимых им людей;
- * органично сочетать прямые и косвенные методы управления;
- * всемерно использовать возможности коллектива.

3.5. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ.

РИТУАЛОВ И ТРАДИЦИЙ В РЕГУЛЯЦИИ ПОВЕДЕНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО

Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.

Т. Питере, Р. Уотермен

Организационные ценности. Духовные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Для любого руководителя провалом закончится попытка управления организацией без знания системы ценностей и ценностных ориентации своих подчиненных. Ценности приобщают персонал к основным целям организации, задачам, средствам, символам и знакам престижа.

Формирование любой организации начинается с определения базовых, исходных ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Часто сделанный в самом начале выбор той

или иной системы ценностей закрепляется на подсознательном уровне у персонала организации и определяет всю его деятельность.

Мировой опыт большинства организаций показывает, что в них доминируют следующие ценности:

- * *мы — лучшие в своем деле (либо — мы стремимся стать лучшими);*
- * *качество нашей деятельности может быть только превосходным;*
- * *в нашей деятельности важна каждая мелочь (либо — в нашей деятельности нет мелочей);*
- * *чтобы не отстать, мы должны ежедневно побеждать (побеждать не кого-то, а побеждать вместе со всеми сложности и проблемы окружающей действительности);*
- * *мы не можем себе позволить ни зазнайства от успехов, ни уныния от неудач;*
- * *ко всем окружающим следует относиться как к личностям, а не как к винтикам в сложной машине;*
- * *наиболее важным мы признаем неформальное поощрение успеха и развитие внутриорганизационных связей и контактов.*

Как видим, проявляется отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не

приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Среди ведущих индивидуальных ценностей сотрудников организации выделяются уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность, профессиональная гордость и профессиональная честь. Существуют и свои специфические ценности в отдельных профессиях. Например, в медицине — сострадание, сохранение врачебной тайны; в юриспруденции — неподкупность и верность законам; в военной организации — патриотизм, долг, честь, верность слову; в журналистике — стремление к истине и ее публичному раскрытию.

Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения.

Из ценностей фирмы «Мацусита»

По мнению СИ. Самыгина и Л.Д. Столяренко (1997), организационные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критериями для такой дифференциации являются такие «пробные камни», как

- * отношение к новому и старому;
- * готовность к риску;
- * степень доверия при делегировании полномочий;
- * специфика внутриорганизационных коммуникаций и др.

Чтобы избежать негативных оценок консервативных ценностей сразу же подчеркнем, что важнейшей стороной любого консерватизма является преемственность. Преемственность предполагает опору на опыт,

разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в организациях с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тяготеют ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией.

Выразителями ценностей консервативного типа в основном являются наиболее опытные сотрудники организации и представители старшего поколения.

В управлении производством в конечном счете все сводится к трем факторам: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Ли Якока

Они чувствуют себя «в своей тарелке», получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи. Они не стремятся искать какого-то особенного «смысла» в своей работе.

Нагляднее всего система консервативных ценностей проявляется в отношениях между начальником и подчиненными. Чаще всего это «согнуто-умилительное», рабоподобное, лишенное какой бы то ни было критичности отношение подчиненных. Представление о сути этого отношения дает приведенный в приложении «Свод правил», созданный учрежденческим фольклором и до сих пор гуляющий по различным организациям. Руководитель, утверждающий консервативные ценности, предпочитает до предела усиливать свои контрольные функции, вместо того чтобы использовать потенциальные возможности вверенной организации. Он всегда будет стремиться к решению ближайшей и хорошо известной ему проблемы, а не к далекой перспективе, продвижение к которой требует риска. Консервативный руководитель выберет рутинные методы для преодоления кризиса вместо использования современных подходов и авангардных технологий.

Опасность чрезмерного увлечения консервативными ценностями в организации заключается в следующем:

- * в современных экономических условиях, требующих динамизма, неординарных подходов и инновационных технологий, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже губительным;

- * в условиях смены системы духовных координат, кардинальных изменений в сознании и мышлении людей, в их отношении к труду не учет этих изменений и попытки прямого давления на персонал неэффективны;

- * консервативные ценности (при всем положительном в них) подавляют такие присущие каждому полноценному человеку качества, как смелость, открытость, инициатива, энергичность. Это, в свою очередь, демотивирует личность, приводит к спаду трудовой активности и к срыву деловых отношений в целом.

Либеральные ценности отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Их отличает явный акцент на человеческие, а не только на технологические стороны деятельности. Опора на эти ценности позволяет каждому сотруднику проявить свои творческие возможности, обеспечивает полноценную мотивацию, моральную удовлетворенность. Эффективные и свободные внутриорганизационные коммуникации по горизонтали и вертикали, позитивные установки к нововведениям, возможность свободно высказать свое мнение наиболее показательны для либеральных ценностей. Всю их совокупность можно свести к трем группам.

Первая группа ценностей включает систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого характера, новые возможности в выборе средств и подходов позволяет сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену человеческой жизни.

Ценности второй группы охватывают межличностные коммуникации в организационной среде. На первом плане при этом выходит уравновешенность вертикальных и горизонтальных коммуникаций (а по ряду проблем — доминирование горизонтальных коммуникаций), уважение и учет мнений отдельных сотрудников, высокая степень делегирования полномочий и доверия. Все это создает особый корпоративный дух (дух солидарности) в современных организациях, основу третьей

группы составляют индивидуальные ценности, оказывающие наибольшее влияние на самочувствие личности, ее уверенность в правоте избранного пути. Дух либерализма особенно проявляется в таких ценностях, как профессиональная компетентность, информированность о развитии всех процессов в организации, значимость собственного «Я» у каждого сотрудника, оптимизация организационных целей с личными планами и целями каждого сотрудника.

От нас не уходят, от нас отстают.

П.С. Таранов, из кодекса сервис-фирмы "Наш дом", г. Симферополь

Ритуалы и традиции в деятельности организации. Под ритуалами обычно понимают систему символических поведенческих актов, специфическую форму взаимодействия, призванную удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации.

При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удастся приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации, для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, своеобразным перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символики оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

Среди всего множества ритуалов выделяют несколько групп. Так, ритуалы при поступлении на работу призваны познакомить новичка с историей и традициями организации, с основными ее ценностями. Особенности такого ритуала отражены в одном из приложений к этой главе. Интегрирующие ритуалы проводятся в форме торжественных вечеров, заседаний, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни организации, награждению сотрудника или подразделения организации за трудовые успехи, выходу на пенсию, дням рождения и др. Они позволяют создать дух единой команды и отношения солидарности между сотрудниками, помогают лучше узнать друг друга. Ритуалы, связанные с отдыхом, помогают сотруднику полноценнее отдохнуть и восстановить свои силы на базах отдыха, в санаториях и спортивных лагерях.

Человеку свойственно ошибаться, но нашей фирме не свойственно прощать.

Заповедь одной из американских фирм

Особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным. Этот личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость.

Таким образом, чем теснее ценности, ритуалы и традиции организации связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем больше шансов у организации добиться успехов в современных непростых условиях.

ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Кроме этого, любой руководитель должен обладать культурой общения. Чтобы его понимали подчиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно,

грамматически и лексически правильно выдержанна, то есть он должен обладать культурой общения.

Актуальность этой проблемы еще и в том, что сотрудник современной организации существенно отличается от сотрудника прежней формации. Он не берет на веру ни один постулат, его могут убедить только глубокие аргументы, искренность и правда.

4.1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Понятие общения. Каждый из нас живет, работает, учится среди людей. Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций мы, независимо от нашего желания, общаемся с окружающими — коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение — основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией. С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

На вопрос: «Умеете ли вы общаться?» — большинство сразу же ответит утвердительно. А если кто-нибудь и задумается, то, скорее всего, потому, что удивится: «А разве для этого нужны какие-то специальные умения?». Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. — все это различные формы делового общения.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями. Что же такое общение? Какова роль такого его вида, как управленческое общение? Об этом и пойдет речь в данной главе.

Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

**Коварная это вещь — культура общения:
присутствие ее незаметно, зато отсутствие замечаешь
сразу.**

С. Муратов

Таким образом, *общение — это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:*

- * восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);*
- * обмен информацией (коммуникативная сторона общения);*
- * выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).*

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ

объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения. *Социальный смысл* общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический смысл* общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это — универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов:

- * определение специфики объекта изучения;
- * проведение категориально понятийного анализа;
- * разработка принципов и методов исследования.

В таком ключе проблема общения начала рассматриваться лишь в два последних десятилетия (до 70-х годов преобладал теоретико-философский подход). Таким образом, проблема общения в качестве самостоятельного объекта исследования выделилась относительно недавно. Однако ее значение настолько велико, что категория общения очень быстро заняла одно из ведущих мест и стала одной из базовых категорий в психологической науке, наряду с такими категориями, как «деятельность», «личность», «сознание» и др.

Разновидности общения. По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

- * *вербальное (речевое) общение*, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;

- * *невербальное (бессловесное) общение*, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.

Основные *визуальные средства общения* изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях. К основным визуальным средствам общения относят:

- * движения мышц лица, обычно называемые мимикой;
- * движения рук, ног, то есть жесты;
- * движения туловища, особенности походки и др., обычно называемые пантомимикой;
- * пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемикой;
- * выражение лица, выражение глаз;
- * позы, осанка, посадка головы;
- * направление взгляда, визуальные контакты;

- * кожные реакции — покраснение, бледность, потливость;
- * подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);

- * средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы *аудиальных средств общения*:

- * *паралингвистические*, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, Громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой»;

- * *экстралингвистические* (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

К *ольфакторным средствам общения* относят:

- * приятные и неприятные запахи окружающей среды;

- * естественный и искусственный запахи человека. На невербальные средства накладывает сильный

отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбка, рукопожатие и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также не одинакова.

5 Психология управления

Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз — восемьдесят, итальянец — сто десять, мексиканец — более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

По *характеру связи общающихся* общение делится на:

- * *непосредственное*, как контакт «с глаза на глаз»;

- * *опосредованное*, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По *количеству участвующих в общении* людей различают:

- * *межперсональное общение*, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

- * *массовое общение*, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По *включенности в процесс общения социальных слагаемых* различают:

- * *межличностное общение* (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);

- * *ролевое общение* (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в главном, основном, оставляя тем самым некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения конкретной социальной роли. Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к

социальной роли подчиненный характер.

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, то есть *общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.*

Основные функции управленческого общения:

- * выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

- * получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

- * выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительской деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не «просто так», а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена. Одним из удачных является подход, при котором выделяют три взаимосвязанные стороны общения:

- * *перцептивную* (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);

- * *коммуникативную* (то есть взаимообмен информацией);

- * *интерактивную* (то есть взаимодействие партнеров по общению).

4.2. ПРОБЛЕМЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВОСПРИЯТИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ОБЩЕНИИ

Сущность перцептивной стороны общения. *Перцептивная сторона общения* заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится — не нравится»). Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными,

информативными? На что обращается внимание прежде всего? К таким, наиболее существенным, свойствам можно отнести:

- * выражение лица собеседника (мимику);
- * способы выражения чувств (экспрессию);
- * жесты (пантомимику);
- * позы, положение тела и походку;
- * внешний вид (одежду, прическу и др.);
- * особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий. Так, выявлено, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становится доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориентированы на восприятие внешности. Было установлено несовпадение при восприятии и оценке руководителями подчиненных и наоборот.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия — формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов — фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие **фактора превосходства** проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что *партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают.* Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Визитная карточка руководителя — умение расположить к себе

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные». Таким образом, **фактор привлекательности** обеспечивает реализацию следующей схемы: *чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.*

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: *положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.*

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное — к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в

данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия **фактора превосходства** важны *одежда* человека и весь его антураж. В одежде для нас важна *цена* ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет *силуэт* одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным — силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и *цвет* одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными — яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование **фактора превосходства** оказывает серьезное влияние **манера поведения** собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность — понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие **фактора привлекательности**. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется **фактор отношения к наблюдателю**. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии

собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека **к** собственному, тем выше оценка этого человека, **и** наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем **оно** ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, *что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма **стереотипизации**.* Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др. Главная задача социального стереотипа — позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются:

- * *хало-эффект*, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;
- * *эффект снисхождения*, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;
- * *эффект центральной тенденции*, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- * *эффект ореола*, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;
- * *эффект контраста*, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;
- * *эффект проекции*, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки». Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера — его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная

атрибуция.

Идентификация (позднелат. *identifico* — отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия — это эмоциональное чувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. *attraction*, буквально — привлечение, притяжение) — это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. *reflexio* — обращение назад) — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. *causalis* — причинность и *attributio* — приписывание) — это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» *схемы причинности*, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Каковы же элементы этой «азбуки»? Что можно увидеть? Как же за внешними признаками поведения партнера по общению увидеть его актуальное внутреннее состояние? Что можно считать важнейшими источниками информации о внутреннем мире другого человека?

Попытаемся дать ответы на эти вопросы, но прежде рассмотрим *основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника*.

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. congruentis — соответствующий, совпадающий) — совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь *высокий уровень визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние.

Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

Первое и главное, что отражается на *лице* человека, в его мимике — это, эмоции. Было установлено, что существует семь основных эмоциональных выражений — конфигураций мимики: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес.

Выяснилось, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью объясняют эти мимические конфигурации. При этом основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Основные мимические «коды» эмоциональных состояний человека приведены в таблице.

Глаза человека издавна называют зеркалом души. Какую информацию они могут нам предоставить? Важную информацию могут дать изменяющиеся размеры зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются в четыре раза больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки значительно сужаются. Отсюда следует практический вывод для типичных ситуаций управленческого общения: когда вы разговариваете с подчиненными или с вышестоящим начальником, научитесь смотреть на зрачки и определять актуальное состояние собеседника.

Информативна также и *долгота взгляда*. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то наш собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем, относится плохо. Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены).

Необходимо помнить, что долгота взгляда национально обусловлена. Например, жители юга так часто смотрят на собеседника, что для других это кажется даже оскорбительным.

Таблица 3. Основные мимические «коды» эмоциональных состояний

	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее		Лицо динамичное	
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице		Горизонтальные складки на лбу			

Положение бровей		<i>Сдвинуты к переносице</i>		<i>Подняты вверх</i>
Уголки бровей		<i>Внешние уголки подняты вверх</i>		<i>Внутренние уголки подтипы вверх</i>
Форма глаз	<i>Раскрыты или сужены</i>	<i>Сужены</i>	<i>Широко раскрыты</i>	<i>Прищурены или раскрыты</i>
Яркость глаз	<i>Блестят</i>	<i>Тусклые</i>	<i>Страх не выражен</i>	<i>Блестят</i>
Губы		<i>Уголки губ опущены</i>		<i>Уголки губ приподняты</i>
Рот	<i>Открыт</i>	<i>Закрыт</i>	<i>Открыт</i>	<i>Обычно закрыт</i>

Несколько слов о *направлении взгляда*. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же, тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше глядит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу управленческого общения. Мало того, этот взгляд передает нашему собеседнику деловой настрой, статусный характер общения.

Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника, то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто собеседников, а приятных собеседников. Таким образом, направляя наш взгляд на тот или иной треугольник, мы можем передавать свое настроение и сам характер нашего разговора с тем или иным собеседником.

Важным подспорьем в управленческом общении является использование открытия, сделанного «отцом» нейролингвистического программирования М. Эриксоном: движения глазных яблок связаны с типом мышления, точнее, с основным способом обработки внутреннего опыта.

На основе фактов, подтвержденных рядом экспериментов, была выявлена взаимосвязь между положением глаз субъекта и сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку поступающей информации. Поскольку наблюдение за движениями глаз позволяет узнать многое о внутреннем мире человека, их стали называть «глазными сигналами доступа» (ГСД).

Было установлено, что когда человек (если только он не левша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной (зрительной) памяти; когда глаза направлены вверх и направо, то это свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа; если глаза находятся по преимуществу в горизонтальном положении — значит происходит аудиальный (слуховой) контролирующий процесс; перемещение глаз вниз и налево означает, что процесс кинестетического (чувственного) ввода информации является ведущим; наконец, движение глаз вниз и направо сигнализирует о внутреннем диалоге и как следствие — контроле речи человеке.

На основе этих данных возникла гипотеза, в соответствии с которой знание ведущего в данный момент сенсорного способа визуального поведения человека

позволяет гармонизировать процесс общения с ним. Так, если руководителю нужно переубедить подчиненного, который является преимущественно визуалистом, то апеллировать к нему следует не только логической аргументацией, но и рисуя словесные образы. С другой стороны, если у подчиненного ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в ситуацию, в конкретную деятельность, воздействие на его чувственную сферу.

Схема глазных сигналов доступа представлена ниже. Ее можно широко применять, поскольку лишь 10% людей — левши. У левши воспоминания и конструкции зеркально поменяются местами, а общая закономерность распределения зрительного, слухового и кинестетического опыта по этажам останется позже.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который «специализируется» на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте — аудиалистом; специализирующийся в ощущениях — кинестетиком.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по ГСД подчиненного, но и по часто употребляемым словам. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если подчиненный говорит о блестящем будущем, об ярких перспективах, о точке зрения, то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности. Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: «монотонный», «приглушенный», «говорите громче», «давайте обговорим» и др. Слова «трогать», «касаться», «мягко», «грубо», «давит» являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: «знать», «понимать», «думать». Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения для большей убедительности и повышения эффективности общения необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного. Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

Внутренний мир человека и его внешние проявления. Учеными установлено: существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Дело в том, что взаимодействие психики и тела человека строится на принципе «психофизического параллелизма». Он заключается в том, что психическое отражается в физическом и, наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека так или иначе проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65 % информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними. Если слова человека — чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работа «внутренней цензуры», то жесты — реакция подсознательных процессов. Вот почему нужно обратить самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

Почему же происходит рассогласование между вербальными и невербальными системами? Дело в том, что речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании. Правое полушарие, участвуя в управлении негативными эмоциями, одновременно координирует деятельность левой половины человеческого тела.

Знание этого факта позволило специалистам сформировать правило «левой стороны». Согласно ему, то, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине его тела, а то, что он реально переживает, — на левой.

Испытывая волнение или проявляя неискренность, человек чаще всего допускает рассогласование между речевой (вербальной) и неречевой (невербальной) системами коммуникации. Явными признаками такого рассогласования могут быть:

- * едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- * учащенное мигание и дыхание;
- * покраснение и побледнение кожных покровов;
- * сужение зрачков;
- * нарушение симметричности мимики;
- * глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту);
- * повышенное потоотделение;
- * закрытая позиция (скрещивание, сжимание, перехватывание рук, перекрещивание ног и др.).

По мнению С.К. Деликатного, Ж. Ю. Половниковой и П.Я. Прыгунова (1998), при неискреннем поведении человек может играть ряд типичных ролей.

147

«Авторитетный»: неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования его позиции в ситуации контакта, высокой социальной значимости его личности, особых отношений с авторитетными людьми, вышестоящим руководством.

«Угодливый»: маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи и др.

«Славный парень»: демонстрируется показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах руководителя, окружающих, понимание сложности профессиональной деятельности и др.

«Артист»: в зависимости от развития ситуации контакта и ответных реакций руководителя демонстрируются разнообразные формы поведения (то «авторитетного», то «угодливого», то «славного парня»).

Для диагностики неискренного поведения рекомендуется применять *технику контрольных вопросов*:

- * постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «да», затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «нет». При этом оценивается соответствие отмеченных выше невербальных характеристик содержания ответов;

- * уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, действий, в изложении которых подозревается неточность;

- * постановка неожиданных, провокационных по сути вопросов, которые направлены на выяснение предположительно скрываемой или искажаемой объектом информации. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую;

- * требование многократного повторения событий, сведений, которые вызывают подозрение. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в разных рассказах.

Кое-что о жестах и позах общения. Важной характеристикой перцептивной стороны общения являются используемые партнерами по общению *жесты и позы*. Руководителю любого уровня важно знать потенциально возможную информацию, которую жесты и позы могут передать.

Остановимся подробнее на основных группах жестов и поз.

1) *Жесты и позы открытости:*

- * развернутые навстречу собеседнику руки, демонстрация раскрытых ладоней. Часто сопровождается поднятием плеч;

- * расстегнутый пиджак (куртка).

2) *Жесты и позы закрытости:*

- * скрещенные на груди руки либо попытка как-то закрыть корпус тела руками. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки;

- * посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом;

- * скрещенные ноги.

3) *Оценочные жесты и позы:*

- * жест «рука у щеки» означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет;

- * подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком. Этот жест свидетельствует о критической оценке;

- * если это же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то оценка, скорее всего, негативная;

- * наклон головы набок — заинтересованность;

- * почесывание, поглаживание подбородка — жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения.

4) *Жесты и позы подозрительности, скрытности и отрицания:*

- * сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья;

- * ступни и корпус тела повернуты по направлению к выходу;

- * касание носа или легкое его потирание (обычно указательным пальцем) — человек хочет закончить разговор и уйти;

- * касание мочки уха или почесывание глаз.

5) *Жесты и позы уверенности:*

- * гордая прямая поза;

- * пальцы соединены наподобие купола. Означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость;

- * руки соединены теснее, чем купол;

- * руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх — поза абсолютного превосходства.

6) *Жесты и позы нервозности:*

- * покашливание, прочищение горла;

- * курение сигарет. Сигарету зажигают лишь тогда, когда напряжение спадает;

- * рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи);

- * локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой (кисти рук) расположена прямо перед ртом.

7) *Жесты и позы готовности:*

- * руки на бедрах, стоя или сидя;

- * человек сидит на краю стула;

- * опора на стол широко расставленными руками. Это сильный призыв слушать, так как у этого человека есть что сказать.

8) *Жесты и позы неуверенности:*

- * переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются;

- * человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша;

- * пощипывание, потирание ладоней.

9) *Жесты и позы напряженности:*

- * короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки — звуковой фон напряженности;

- * крепко сцепленные руки. Кроме того, это еще жест подозрения и недоверия;

- * защитное поглаживание шеи ладонью;
- * отворачивание лица в сторону. Означает также недовольство, отрицание. В общении с людьми, демонстрирующими такие жесты, перед началом разговора надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и др.

10) Жесты самоконтроля:

- * руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую;
- * скрещенные лодыжки ног;
- * руки, вцепившиеся в подлокотники кресла.

11) Жесты скуки:

- * постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки;
- * голова лежит на раскрытой ладони, глаза полуприкрыты;
- * отсутствующий взгляд;
- * машинальное рисование на бумаге.

12) Жесты расположения:

- * руки, прикладываемые к груди;
- * приближение к другому человеку. Надо вовремя замечать, когда партнер начинает отодвигаться.

То, как человек сидит при разговоре, показывает его отношение к другому, так же как и к теме разговора. Люди обычно подаются вперед, когда они эмоционально вовлечены или заинтересованы. Они, как правило, отклоняются назад или отодвигаются, когда этого нет. Сидение на кончике стула и наклон вперед указывают на готовность к движению и установку на кооперацию, принятие, признание, указывают на физическое приближение к собеседнику. Сидение прямо, но без напряжения, указывает на доверие; сутулая поза предполагает внутреннюю установку на самозащиту; когда человек отворачивается от собеседника и склоняет голову вперед, то, скорее всего, он испытывает подозрение.

4.3. ОБЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ КАК ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

Коммуникативная сторона общения. Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждаемся, что общение — это *коммуникация*, то есть обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др. Другими словами, под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, так как мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Что наиболее характерно для второй стороны общения? Во-первых, содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора 3-летних малышей до беседы ученых на научном симпозиуме.

Во-вторых, эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией.

В-третьих, коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не «просто так», а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей.

В-четвертых, коммуникация в общении — это, прежде всего, влияние, в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

К основным видам коммуникации обычно относят вербальную и невербальную. О невербальной коммуникации мы подробно говорили в рамках предыдущего раздела. Поговорим подробнее о вербальной коммуникации.

Не всякую правду сказать можно: об одной

молчи ради себя, о другой—ради другого.

Бальтасар Грасиан

Разнообразны формы межличностного общения. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме. Однако в процессе общения нередко возникают затруднения, непонимание. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении. Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии. Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, то есть человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека. Механизм противовнушения воздвигает на пути речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, **коммуникативный барьер** — это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

По мнению Ю.С. Крижанской и В.П. Третьякова (1998), в процессе делового общения возможно возникновение по крайней мере трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций: барьеры «авторитет», «избегание» и «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний барьер — защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие

как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Культура общения — это все-таки общение

культур.

Отнесение человека к авторитетным зависит от:

- * *социального положения (статуса), от принадлежности к реальной «авторитетной» группе.* Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог представлял этого мужчину как студента, во втором — как лаборанта, в третьем — как преподавателя, в четвертом — как доцента, в последнем — как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 14—15 см;

- * *привлекательного внешнего вида* (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);

- * *доброжелательного отношения к адресату воздействия* (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

- * *компетентности;*

- * *искренности*, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не

только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Как же преодолевать этот барьер?

Люди учатся, как говорить, а главная наука — как и когда молчать.

Л.Н. Толстой

Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

* *привлечь внимание,*

* *удержать внимание.*

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Как же **привлечь внимание!** Это позволяют сделать три основных приема:

* *прием «нейтральной фразы».* В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не

связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

* *прием «завлечения».* Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

* *прием «зрительного контакта».* Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Не менее важна проблема **поддержания внимания**. Она решается рядом приемов:

* *прием «изоляции»* (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий);

* *прием «навязывания ритма»* (постоянное изменение характеристик голоса и речи, то есть говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

* *прием «акцентировки»* (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема — звук), семантический (семантика — смысловое значение слов), стилистический (стилистика — стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает, когда

* говорят на иностранном языке;

* используют много иностранных слов или специальную терминологию;

* говорят быстро, невнятно и с акцентом. Преодолеть фонетический барьер

возможно при

- * внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;

- * учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе — медленнее, на юге — быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);

- * наличию обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, «смысловые» поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры. Например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное — «все понимают по-своему».

Для преодоления этого барьера необходимо:

- * говорить максимально просто;

- * заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

В противном случае может возникнуть трагикомическая ситуация. Бригадир строителей надо было поправить покрывившуюся балконную стойку на самом видном месте. Он влез туда вместе с новичком, поддел стойку ломом и приказал:

— Бей по ребру!

Парень удивился и спросил:

— Ты что, с ума сошел?!

— Бей по ребру, так тебя!.. — закричал бригадир и добавил несколько «разъясняющих» слов. Тогда парень размахнулся и ударил бригадира кувалдой по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа, к счастью, в сугроб.

Суд новичка оправдал, а в частном определении указал: «Прежде чем отдавать команды, надо объяснить, что они означают».

Стилистический барьер непонимания. Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль — это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера — правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создает начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора — подвести итоги, показать

ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении — конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Варианты перечисления:

* *простое перечисление* — «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;

* *ранжирование информации* — «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;

* *логическая цепь* — «если это — то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Логический барьер непонимания. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна — правильная, то есть наша. Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при:

* *учете логики и жизненной позиции собеседника.* Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

* *правильной аргументации.* Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает. К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне) и убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает. К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне).

Кроме того, существует односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

Возможна и двухсторонняя аргументация, когда используются различные — как положительные, так и отрицательные — аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, то есть когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам; когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана — при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически прекрываются

подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например, тяжело изложенная, но нужная информация, не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления.

4.4. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ОБЩЕНИИ

Психологическая сущность взаимодействия. В ходе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие — главное содержание интерактивной стороны общения. Описывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий. Например, «мы пришли к единому мнению», «он на меня давил, но я не поддался», «мы топтались на месте» и т.д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается такими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в общении.

**Если у вас есть идея и у меня есть идея и мы
обменяемся идеями, то у каждого из нас будет по две идеи.**

Б. Шоу

Итак, *взаимодействие в общении* — это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия:

- * взаимодействие — необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;

- * основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных;

- * для взаимодействия характерна циклическая причинная зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

- 1) *сотрудничество*, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

- 2) *противодействие*, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

- 3) *компромисс*, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения

отношений;

4) *уступчивость*, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) *избегание (уклонение)*, предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Подчеркнем, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры, и ряда других факторов.

Содержательные компоненты процесса взаимодействия. Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря *об условиях эффективного взаимодействия в управленческом общении*, необходимо, прежде всего, раскрыть содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении. До недавнего времени мы много говорили о том, как животные устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но оказалось, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их будем знать, то сможем обогатить наши представления о своем поведении и поведении других; сможем прогнозировать реакцию нашего подчиненного в процессе управленческого общения. На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов.

1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народов средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.). В этой зоне имеется еще сверхинтимная подзона (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) личная зона (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) социальная зона (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем;

г) публичная зона (более 360 см). Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает

дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций *управленческого общения*:

- * во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;

- * во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является *теория транзактного анализа*, предложенного американским психиатром Э. Берном (транзакция — это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняются одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то резвится как ребенок, то копирует поведение своих родителей. БERN пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения транзактного анализа, в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения, все три состояния «Я». Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Транзакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни транзакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и транзакций.

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: *взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные транзакции.* Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие транзакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения.

Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого, Ребенка

	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	<i>Вес знают, что.. Ты не должен никогда...; Ты всегда должен... Я не понимаю, как это допускают ..</i>	<i>Как? Что? Когда? Где? Почему? Возможно Вероятно...</i>	<i>Я сержусь на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!</i>
Интонации	<i>Обвиняющие, Снисходительные критические, пресекающие</i>	<i>Связанные с реальностью</i>	<i>Очень эмоциональные</i>
Состояние	<i>Надменное, очень правильное, сверхприличное</i>	<i>Внимательность, поиск информации</i>	<i>Неуклюжее, игривое, подавленное, угнетенное</i>
Выражение лица	<i>Нахмуренное, неудовлетворенное, обеспокоенное</i>	<i>Открытые глаза, максимум внимания</i>	<i>Угнетенность, удивление</i>
Позы	<i>Руки в бока, указующий перст, руки сложены на груди</i>	<i>Наклонен вперед, к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним</i>	<i>Спонтанная подвижность (сжимает кулаки, ходит, дергает пуговицу)</i>

4.5. ПРОБЛЕМА УВЕРЕННОСТИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ И ПУТИ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Главное психологическое условие успешной деятельности — это уверенность в своих силах. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. К основным путям выработки уверенности можно отнести следующие:

- * освоение и совершенствование профессионального мастерства;
- * адекватное поведение в различных ситуациях человеческого общения;
- * поддержание и укрепление здоровья и работоспособности;
- * создание и поддержание благоприятного внешнего облика, собственного имиджа.

Только в результате усилий человека на этих направлениях формируется уверенность как положительное качество характера. Как много в процессе делового общения порой зависит от нашей уверенности, от умения предстать партнером, который знает, чего он хочет, и вместе с тем считается с мнением, устремлениями, желаниями окружающих его людей. Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно. Именно последние воспринимаются нами как уверенные в себе люди.

Развить навыки уверенного в себе человека вполне возможно, увеличивая, таким

образом, способность успешно влиять на других. Что же понимается под *уверенностью*? Скорее всего, это качество, свойство личности, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны, которые не позволяют себе прибегать к обходным путям и добивающиеся того, чтобы всем была известна их позиция.

Тот человек, которого ты любишь во мне, конечно, лучше меня: я не такой. Но ты люби и я постараюсь быть лучше.

М.М. Пришвин

Уверенность в себе — это далеко не то же, что агрессивность. Агрессивного человека можно назвать слишком напористым. Агрессивность часто приводит к попыткам запугать других, нарушить их права. Уверенный же в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добивается того, чтобы его слушали, уважая при этом права других людей.

Умение быть по-настоящему уверенным в себе можно идентифицировать и ему можно научиться, увеличивая способность оказывать позитивное воздействие на окружающих. Уверенность в себе — это частью подход к жизни, частью — социальный навык. Такой подход усваивается в раннем возрасте, зачастую влияя на человека в различных довольно тонких формах.

Подлинная уверенность в себе имеет много преимуществ, в том числе:

- * высвобождается энергия, что дает возможность чувствовать себя сильнее;
- * вы чаще добиваетесь того, к чему стремитесь;
- * снижается напряженность, что позволяет высвобождать подавленные чувства;
- * в результате выхода напряженности улучшаются отношения с людьми;
- * улучшается процесс принятия решений, так как находят выражение и совместно прорабатываются сложные проблемы;
- * шумные и властные люди теряют часть своего чрезмерного влияния по мере того, как менее заметные люди получают возможность выразить себя.

Слова о преимуществах уверенности в себе хорошо звучат, но здесь имеются и ловушки. Уверенные в себе люди четко заявляют о своей позиции, а раз она становится известной, с ними легче расправиться. Кое-кто может воспринимать вашу уверенность как досадную помеху или, что ещё хуже, приклеит вам ярлык упрямого смутьяна и будет действовать в соответствии с этим. Наконец, возможно и то, что ваше мнение ошибочно.

Значительный вклад в изучение проблемы уверенности как важнейшей поведенческой характеристики человека внес психолог Лацарус. На основе своих исследований он пришел к следующим выводам:

Во-первых, *уверенность в себе есть поведенческое проявление и следствие той или иной жизненной философии, которой придерживается конкретный человек*. Под жизненной философией понимается внутренняя картина окружающего нас мира и в самом общем виде сводится к двум группам личных представлений: как я отношусь к себе и как я отношусь к окружающим. В соответствии с этими подходами уже упоминавшийся психолог Э. Берн выделил четыре жизненных позиции.

1. *Я в порядке, вы в порядке*. Для людей, стоящих на этой позиции, характерно, в основном, положительное отношение к себе. В целом они своей жизнью довольны и довольствуются тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредотачиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми. Но ценят добрые отношения, контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

Таким образом, для них характерны:

- * уверенность в себе;
- * отзывчивость;
- * спокойствие;

- * адекватная реакция на изменившуюся обстановку;
- * установление и поддержание добрых отношений с окружающими;
- * они вызывают доверие.

2. *Я в порядке, вы не в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном, положительно относятся к себе, но они чувствуют очень значительную разницу между собой и окружающими.

Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность, интеллект или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся продемонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными; таких руководителей обычно не любят, потому что они — как немой укор окружающим.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- * имеют раздутое самомнение;
- * трудны в общении;
- * выглядят надменными;
- * подавляют других;
- * преувеличивают свою роль в работе.

3. *Я не в порядке, вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, неудачах, несоответствиях требованиям — действительных либо воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они никчемные люди, если не справляются с этим. Других же они оценивают более высоко; считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди, стоящие на этой позиции, смотрят на окружающих снизу вверх.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- * недостаточно уверены в себе;
- * склонны к отступлению;
- * не имеют достаточной убежденности;
- * не способны взять на себя инициативу;
- * недооценивают свою роль в работе;
- * часто поддаются стрессам.

***Эффект свиньи*: заклейте человека неудачником, и он начнет вести себя как неудачник.**

Т. Питере, Р. Уотермен

Л. *Я не в порядке, вы не в порядке.* Люди, стоящие на этой позиции, могут чувствовать себя подавленно, могут утратить способность создать себе приемлемые условия или ощущать удовольствия от жизни. Они не только себя оценивают невысоко, но и окружающих воспринимают как людей тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевления.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- * недостаточно энергичны;
- * склонны к подавленности и стрессам;
- * не проявляют настойчивости;
- * свыклись с неудачами;
- * недостаточно творчески относятся к работе;
- * вызывают отрицательные взаимоотношения.

Из предложенных вариантов видно, что уверенными в тех или иных ситуациях

делового общения могут быть лишь сторонники первого и второго подходов. Однако только у сторонников первого уверенность цельна и гармонична, не задевает своим высокомерием окружающих. Только позиция «я в порядке, вы в порядке» является позицией уверенного в себе и гармонично развитого человека, позицией победителя. Важно помнить, что победитель — это тот, кто побеждает вместе с людьми, а не кого-то. Для по-настоящему уверенных в себе и в жизни деловых партнеров самым важным в жизни является не успех, а аутентичность (возможность быть собой). Уверенные люди реализуют свою неповторимую индивидуальность и ценят ее в других.

Предрасположенность к той или иной позиции не означает абсолютной заданности характеристик поведения и деятельности, а свидетельствует о тенденциях, об узловых, кардинальных проявлениях личности. Вместе с тем могут быть и качества, присущие людям, исповедующим другую жизненную философию.

Во-вторых, *содержательно-уверенное поведение проявляется как способность:*

- * сказать «нет», когда того требуют ситуации делового общения;*
- * открыто говорить о своих чувствах и требованиях к окружающим;*
- * устанавливать контакты, начинать и закрывать те или иные акты делового общения;*

- * открыто выражать позитивные и негативные чувства;*

В-третьих, внешне уверенное поведение проявляется в:

- * открытости жестикulations и мимических проявлений своего «Я»;*
- * использовании местоимения «Я»;*
- * способности идти на контакт глаз;*
- * характерных интонациях;*
- * осанке.*

По мнению М. Вудкока и Д. Френсиса (1991), физиология, будучи достаточно зрелой наукой, обнаружила теперь уже достаточно широко признанные факты. Целые поколения литераторов использовали описание наружности и жестов своих героев для того, чтобы дать представление об их душевном и эмоциональном состоянии. Например, напряженное душевное состояние человека часто отражается в его напряженной позе, а человек, потерявший уверенность в себе, имеет ослабевший, перегруженный вид.

Эта связь между физиологическим и эмоциональным состоянием людей вполне логична. Годы поддержания тела в определенном состоянии приведут к нарушению равновесия: используемые мускулы разовьются, остающиеся же без работы потеряют тонус.

Многие хотят чувствовать себя спокойно и уверенно, и очевидно, что это многим удается. Эти люди явно в ладу с собой и в контакте со своими чувствами. Они демонстрируют уравновешенность и внутреннюю силу. Это означает, что они редко выходят из себя и, чтобы произвести хорошее впечатление, им не нужно лезть вон из кожи.

Установки, которые принимает по отношению к жизни человек, составляют фундаментальную часть его личности, влияющую на все стороны жизни: они высвобождают или подавляют энергию, поощряют храбрость или кротость, увеличивают шансы на успех или неудачу. Многие из существенных элементов установки — представления о своей природе и ценности — развились в раннем детстве под воздействием формирующих характер впечатлений, но редко кто, будучи взрослым, изучает или изменяет приобретенные тогда установки. К счастью, установки закрепляются не навсегда; их можно изучить, что помогает выявить альтернативные возможности развития более стойкой, энергичной и многообещающей личной установки.

Только признание порождает ощущение успеха и уверенность.

В-четвертых, к факторам, обуславливающим неуверенное поведение, необходимо отнести:

- * страх критики;
- * страх сказать «нет» в ответ на требования окружающих;
- * страх контакта;
- * страх потребовать и настоять на своем;
- * чувство вины за уверенное поведение;
- * чрезвычайную конформность и осторожность.

В определённые моменты людям не удается проявить уверенность в себе. Потом же, когда они оказываются недостаточно эффективными в работе, у них; возникает чувство неловкости и обиды на себя. Как • часто, час спустя после неудачной для нас стычки» мы думаем над репликой, которая бы нам тогда при-: годилась. Авторы считают, что для каждого человека характерны свои причины, из-за которых у него уменьшается уверенность в себе. Подумайте над тем, какие из следующих препятствий больше подходят к вашему случаю.

1. *Недостаток практики:* вы недостаточно часто на практике выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, можете ли вы быть более уверенными в себе.

2. *Формировавшее вас воспитание:* заботившиеся о вас в ранние годы родители и другие люди уменьшили вашу способность постоять за себя.

3. *Смутные представления:* у вас нет четких образцов, и вы сами не знаете, чего хотите.

4. *Опасение враждебности:* вы боитесь проявлений гнева и отрицательных реакций и хотите, чтобы вас считали рассудительным.

5. *Недооценка себя:* вы не чувствуете за собой права занимать твердую позицию и требовать корректного и честного отношения к себе.

6. *Плохая самопрезентация:* обычно вы выражаете свои мысли смутно, неубедительно, противоречиво или эмоционально.

Анализ своей способности чувствовать уверенность в себе поможет понять, как нужно себя вести.. Есть ли ситуации, в которых вы постоянно испытываете недостаток уверенности? Если да, нельзя ли найти общей причины? Не находите ли вы, что особенные трудности для вас создает определенное лицо или окружающая обстановка? Ваши выводы могут помочь выявить те препятствия, которые в наибольшей степени имеют к вам отношение. Когда же вы будете знать о них лучше, вы сможете найти способы, чтобы быть действительно более уверенными в себе.

Можно развить в себе необходимые навыки, наблюдая за тем, как другие люди справляются с ситуациями, требующими уверенности в себе. Кому-то это удастся, кому-то нет. При тщательном наблюдении возможно выявить характеристики по-настоящему уверенных в себе людей. Используя на практике то, чему вы научитесь, вы расширите запас своих навыков. Вам могут помочь *следующие указания*, которые, как показывают исследования, характерны для уверенных в себе людей:

**Посеешь поступок— пожнешь привычку, посеешь
привычку— пожнешь характер, посеешь характер—
пожнешь судьбу.**

Избегайте запутывающих эмоций: если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, от окружающих нужно ожидать реакции на ваши эмоции, а не на то, что вы хотите до них донести. Это J может запутать вопрос и направить усилия в сторону от решения задачи.

Будьте проще: иногда важность того, что люди хотят донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело сразу с несколькими вопросами.

Добивайтесь своего: работайте над решением вопросов, несмотря на возможную необходимость долго разъяснять свои намерения, пока вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему.

Не «роняйте себя»: если что-либо для вас важно, добейтесь, чтобы другие знали о вашей позиции.

Следите, чтобы вас не «сбивали»: окружающие, часто неосознанно, будут пытаться увести вас в сторону от того, что вы хотите до них донести. Это может быть вызвано давлением, которое на них оказывается. Ознакомьтесь с их точкой зрения, но не настаивайте на своем.

Ошибка не ослабляет: если вы ошиблись — что рано или поздно случается со всяким, — не давайте возникнуть чувству несоответствия своему месту. Такое чувство подрывает ваши позиции.

Стремитесь к победе за победой: старайтесь создать ситуации, в которых ваша работа будет приносить вам победу, но не за счет других людей. Посвятите некоторое время изучению того, как и они тоже могут выиграть. В этом случае обе стороны в личных взаимоотношениях могут чувствовать выгоду, создавая, таким образом, основу для дальнейших продуктивных контактов.

Таким образом, к важнейшим характеристикам уверенного поведения необходимо отнести следующие:

1. *Эмоциональность речи* — открытое, спонтанное и подлинное выражение всех испытываемых чувств.
2. *Экспрессивность речи* — ясное проявление чувств в невербальной плоскости и соответствие между словами и жестами, мимикой.
3. *Умение противостоять и атаковать* — прямое и честное выражение своего собственного мнения, без оглядки на окружающих.
4. *Использование местоимения «Я»* — выражение того факта, что за человек стоит за словами, отсутствие попыток спрятаться за неопределенными формулировками.
5. *Принятие похвалы* — отказ от самоуничижения и недооценки своих сил и качеств.

Импровизация — спонтанное выражение чувств и потребностей, повседневных забот, отказ от занудной предусмотрительности и мелочного планирования.

ГЛАВА 5 ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Психологическое воздействие широко включается в процессы труда, воспитания, управления и другие сферы жизнедеятельности. Действуя преднамеренно или непреднамеренно на сознаваемом или неосознаваемом уровнях, оно может играть как положительную, так и отрицательную роль: мобилизовать или демобилизовать потенциальные силы и способности личности и группы, повышать или снижать трудовую активность, формировать положительные или отрицательные качества личности.

Рассмотрение психологии управленческого воздействия в процессе общения предполагает рассмотрение общетеоретических подходов, преломленных через конкретику практической деятельности руководителя.

В своей совокупности потенциальная способность руководителя целенаправленно и эффективно воздействовать на своих подчиненных формируется путем овладения им тремя блоками знаний:

- * *знания содержания и специфики управленческого воздействия;*
- * *знания основных способов психологического воздействия;*
- * *знания индивидуальных особенностей объектов воздействия.*

На основе этой триады формируются навыки и умения рационального управленческого воздействия.

5.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Теоретические основы психологии воздействия. Психология воздействия —

одно из базовых направлений современной психологии управления, что объясняется прямым выходом этой проблематики на раскрытие механизмов, способов и методов управления подчиненными. В.Н. Куликов (1983) рассматривает психологическое воздействие как структурную единицу, компонент общения. По своей сущности оно представляет *«проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц)*. Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний).

В свою очередь, управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия. Особенностью этого вида воздействия является ограниченность сферы применения. Управленческое воздействие используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

Исходя из этого, управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия. Выделяют по крайней мере два уровня: когнитивный и эмоциональный.

На когнитивном уровне партнеров управленческого воздействия связывает взаимное, хотя и с разными целями, познание. Так, руководитель стремится познать подчиненного для того, чтобы определить тактику воздействия, наиболее эффективный прием. В свою очередь, подчиненный познает руководителя, прежде всего, с целью определения меры доверия или недоверия к нему, к его воздействиям. *На эмоциональном уровне* происходит своеобразное «вчувствование» руководителя и подчиненного. Эмоциональные отношения могут иметь как положительный, так и отрицательный знак, быть доброжелательными и недоброжелательными, но в обоих случаях они влияют на направленность и силу управленческого воздействия. Например, при прочих равных условиях положительное отношение подчиненного к руководителю увеличивает меру доверия и уменьшает меру недоверия к дисциплинирующим воздействиям последнего.

По своему внутреннему существу управленческое воздействие представляет три взаимосвязанных между собой и последовательно переходящих друг в друга этапа. Во-первых, *операционный этап*, заключающийся в воздействии руководителя на подчиненного; во-вторых, *процессуальный этап*, заключающийся в принятии или отвержении подчиненным оказываемого на него воздействия; наконец, в-третьих, *результативный этап*, представляющий ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Структура управленческого воздействия включает следующие *компоненты*:

- * *субъект* (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);

- * *объект* (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность с целью качественного и полного решения задач организации);

- * *способы воздействия* (традиционно выделяют четыре основных: внушение, заражение, подражание и убеждение).

По мнению А.Г. Ковалева, к способам воздействия относятся «и слухи, и рэкет, и захват заложников, и публичные террористические акты, и аварии, и эпидемии, и митинги, и демонстрации, и религия, и голодовки, и стачки, забастовки, акты самосожжения, и средства массовой информации, модификация поведения, мода, реклама и психотронное оружие» (А.Г. Ковалев, 1996). На наш взгляд, это скорее формы и средства воздействия, используя которые, прибегают к перечисленным способам.

Современный этап развития психологии воздействия характеризуется

определенным «идейным обменом» между основными научными направлениями в психологии — бихевиоризмом, психоанализом, когнитивизмом, гуманистической психологией и др. Причем взаимное проникновение и сближение происходит как на уровне теоретических изысканий, так и в области практической психологии. Количество научных концепций психологического воздействия (общих и специальных), разработанных в традициях различных психологических школ, на сегодня составляет несколько десятков. Объем же конкретных эмпирических исследований и публикаций просто не поддается охвату.

Одной из основополагающих концепций психологического воздействия является «теория когнитивного диссонанса» Л. Фестингера, разработанная в рамках когнитивизма. Суть ее в том, что в процессе познания человеком окружающей социальной среды между различными когнитивными элементами может возникать несоответствие (диссонанс).

Желая сохранить целостный и позитивный образ самого себя, человек стремится либо уменьшить диссонанс, либо воспрепятствовать его росту. Обычно это происходит тремя путями:

- * меняется поведение индивида;
- * изменяются его знания;
- * он чрезвычайно осторожно относится к новой информации.

В соответствии с этой теорией, психологическое воздействие должно включать две последовательные операции. Сначала надо за счет внешних воздействий (вербальных, невербальных и др.) вызвать когнитивный диссонанс, нарушение в целостном единстве элементов, составляющем привычный образ «Я» этого человека. Затем побудить, мотивировать восстановление его когнитивного баланса, душевного равновесия, но уже за счет изменения его прежних, привычных установок (социальных установок) и, соответственно, поведенческих моделей. Таким образом, сокращение диссонанса является защитным поведением индивида. Он тем самым сохраняет целостный и позитивный образ самого себя.

Вместе с тем многочисленные исследования показали, что зависимость между внешними воздействиями и появлением когнитивного диссонанса не всегда однозначна. Перспектива вызвать значительный диссонанс посредством внешних влияний будет тем меньше, чем целостнее, устойчивее будет образ «Я» человека, чем более значимыми и более осознанными будут его установки.

**Самым ценным своим качеством я считаю умение
вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть
лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств
и поощрения.**

Чарльз Швэб, американский менеджер

Воздействие может вызываться не только внутренней системой самоконтроля, но и специфическим социальным окружением человека (усиливающим или же ослабляющим его систему внутренней защиты). Например, наличием некоей авторитетной фигуры, которая может и не присутствовать «здесь и теперь», но которая присутствует в его внутреннем субъективно-личностном поле, которая продолжает воздействовать, нацеливает личность на взятие новых высот профессионализма.

За последние 20—25 лет в мировой психологии сложилось два концептуальных подхода, раскрывающих особенности психологического воздействия. *Первый подход* ориентирован на использование окружающей человека социальной среды как субъекта воздействия. В рамках этого подхода необходимо указать на так называемую *психологию среды или экологическую психологию*.

Суть этого подхода в том, что определенные параметры окружающей человека социальной среды (так называемое место поведения, которое определенным образом организовано и ограничено во времени и пространстве) вызывают определенные модели

поведения. Вот почему специфическое поведение, которое должно возникнуть, скорее можно предсказать или спровоцировать, исходя из организации специфической ситуации, чем на основе индивидуальных различий между людьми. Таким образом, «ведет себя» не столько сам индивид, сколько вся экологическая система (индивид и среда), которая может целенаправленно моделироваться во времени и пространстве в зависимости от целей, стоящих перед субъектом управленческого воздействия.

Второй подход объединяет методы и технологии, использующие возможности человека как объекта и субъекта управленческого воздействия. С одной стороны, это группа методов саморегуляции и самопрограммирования, основной целью которых является мобилизация и совершенствование индивидуальных психофизических возможностей человека, раскрытие и развитие его творческих способностей и потенциалов (аутогенная тренировка, медитация, биоэнергетика, психосинтез, дыхательная и голосовая терапия и др.). Разработанные главным образом в лоне восточных философских учений и школ, эти методы направлены на более совершенное самоуправление психической деятельностью безотносительно к влиянию внешнего социального окружения.

С другой стороны, существует ряд методов и техник, предусматривающих внешнее воздействие (вербальное и невербальное) на сферу бессознательного. Цель такого воздействия — целенаправленная модификация психических процессов, состояний и поведения человека в обход контроля сознания за внешней стимуляцией.

Интерес к феномену вербального воздействия на сферу бессознательного впервые был вызван работой В. Паккарда «Тайное воздействие». В ней, опираясь на значительные эмпирические данные, автор утверждал, что все люди постоянно находятся под влиянием определенного рода символической стимуляции — так называемого подпорогового или сублимального воздействия. Причем это воздействие может не обнаруживаться пятью основными чувствами человека, а количество информации, поступающей таким образом, может составлять до 60 % от всей информации.

В качестве одного из основных доказательств были приведены результаты естественного эксперимента, проведенного в 1957 г. Дж. Викари — специалистом в области коммерческой рекламы — в зале кинотеатра г. Форт-Ли, штата Нью-Джерси. Суть эксперимента состояла в том, что в ходе просмотра кинофильма «Пикник» через каждые пять секунд перед зрителями на экране воспроизводилось два рекламных призыва: «Пейте кока-колу» и «Ешьте воздушную кукурузу», время показа которых было ниже порогового уровня возможностей человеческого зрительного восприятия (1/3000 с). Анализ наблюдений за поведением 45 тыс. зрителей показал, что продажа кока-колы в фойе кинотеатра возросла на 57,7 %, а продажа воздушной кукурузы — на 18,1 %.

К довольно эффективным практическим средствам невербального воздействия необходимо отнести ряд приемов и техник, открытых в рамках относительно нового направления в психологии «нейролингвистического программирования» (НЛП), об одном из разделов которого — концепции глазных сигналов доступа речь уже шла в четвертой главе.

В НЛП нас могут заинтересовать также эффекты «отзеркаливания» и «синхронии». Отзеркаливание проявляется в заимствовании и копировании поз, жестов, тона голоса, а иногда диалектов и произношения при взаимодействии партнеров по общению. Все это, как считают ученые, усиливает взаимосвязь и взаимовлияние между партнерами по общению.

Синхрония связана с телесными ритмами слушающего и говорящего субъектов. В процессе исследований установлено, что люди при разговоре как бы «подтанцовывают» своим телом в такт собственной речи. Все телесные движения синхронно аккомпанируют этим ритмическим ударам, или синхрониям. При этом возникает невидимая, но ощущаемая эмоциональная взаимосвязь между общающимися. Синхрония максимальна, когда партнеры находятся в состоянии согласия или диалога между собой. Она

минимальна при споре и конфликте между ними. Когда внимание при разговоре рассеивается, синхрония прерывается. Очевидно, что руководитель, знакомый с такими тонкими приемами невербального воздействия на подчиненных и владеющий ими, имеет значительное преимущество в организации управленческого общения и воздействия на своих подчиненных.

Феномен группового давления. Представим себя участником эксперимента. Задания для участников подозрительно просты: нужно определить, какова примерная длина демонстрируемой ручки. Мы тут же для себя определили, что она составляет где-то 15—17 см. Так уж получилось, что мы будем отвечать последними.

Вот поднимается первый участник эксперимента. Вопреки нашим предположениям, он сообщает, что, по его мнению, длина ручки составляет примерно 22—24 см. Мы удивлены. Второй участник остановился на 23 см. Мы удивлены еще больше. Третий участник безапелляционно заявляет о 24—25 см. Нашему удивлению нет предела. Четвертый участник, несколько не смущаясь, сообщает, что длина ручки не меньше 25 см. Мы явно обеспокоены. Пятый участник упорно твердит о 23 см. Мы начинаем нервно ерзать на стуле. Шестой участник согласен с мнением предыдущего. Мы осознаем, что более невыносимой ситуации трудно придумать. Седьмой вообще повергает нас в легкий ужас, сообщив о 25 см. Восьмой говорит, что 25 см нет, а вот 23 см точно будут. Мы уже близки к обмороку. Вот настает наша очередь давать ответ. Мы поднимаемся и говорим примерно следующее: «Глазам своим не верю, но ручка в длину составляет где-то 22—24 см.».

Все, что с нами происходило в этом эксперименте, где все участники (кроме нас) были подставными, в социальной психологии называется *феноменом группового давления*, или *феноменом конформизма*, то есть изменение участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы. В результате ряда экспериментов, проведенных психологом Ашем, выяснилось, что в среднем 37 % людей подвержены действию этого феномена.

От чего же зависит степень конформизма, согласия с мнением группы? Психологи пришли к убеждению, что определяющими являются следующие *факторы*:

- * *размер группы.* Степень конформизма выше, когда группа состоит из трех и более человек и является при этом сплоченной, единодушной и обладает высоким межгрупповым статусом;

- * *условия, при которых высказывается индивидуальное мнение.* Ответ, даваемый публично, в присутствии группы, повышает степень конформизма;

- * *сделанные человеком предварительные заявления.* Мнение, высказанное без группы, затем, после выслушивания противоположного мнения группы, остается практически неизменным. Мнение группы обязательно учитывается в последующих высказываниях, но не в первом, от которого тяжело отказаться;

- * *стремление повысить статус и ориентацию в ситуации.* Конформизм возрастает при желании быть принятым группой и добиться признания, или получить некую информацию о реальной ситуации в которой человек оказался;

- * *конкретный личностный склад.* У женщин конформизм чуть больше, чем у мужчин. Кроме того, выяснилось, что индивидуальные особенности ярче проявляются в «слабых» ситуациях, когда социальные влияния не перекрывают личностных.

Но означают ли приведенные закономерности, что человек безропотно следует за мнением группы? Важно помнить, что сам факт согласия члена группы с мнением группы не всегда означает сознательное принятие этой информации как более верной, правильной. Просто так иногда гораздо удобнее жить и действовать в непростых современных условиях. Человек при этом как бы говорит группе: вы хотели моего согласия? Если вам это необходимо, то я с вами согласен. Но только оставьте меня в покое.

Способен ли человек сопротивляться социальному давлению? В каких случаях это

происходит? Попробуем, вслед за психологом Д. Майерсом, ответить на эти вопросы.

Люди ценят чувство свободы и самостоятельности. Поэтому, когда социальное давление становится таким сильным, что ущемляет их чувство свободы, они зачастую восстают. Их протест приобретает вид «эффекта бумеранга» или реактивного сопротивления. Таким образом, люди восстанавливают свое ощущение свободы. Следовательно, весь вопрос в мере социального давления. Видимо, есть такой его предел, за которым давление провоцирует противоположные ожидаемым результаты.

Люди испытывают дискомфорт, когда слишком выделяются на фоне других. Но они испытывают некоторое неудобство и когда выглядят точно так же, как все. Эксперименты показали, что людям нравится ощущать себя неповторимыми. Более того, своим поведением люди отстаивают свою индивидуальность. Но им не все равно, в чем именно заключается их особенность. Они хотят отличаться от других в правильном направлении — не просто отличаться от среднего, но быть лучше среднего.

Феномен «нога в дверях». Большинство из нас, пишет Д. Майерс, могут припомнить случаи, когда, согласившись помочь осуществить какой-нибудь проект или посодействовать какой-нибудь организации мы, в конечном счете, оказывались вовлеченными в это дело намного сильнее, чем нам хотелось. После чего мы давали себе зарок никогда не поддаваться впредь на такие уговоры.

Как же это происходит? Если мы желаем получить от кого-либо существенную помощь, для начала надо побудить их к маленькой любезности, уступке. Причем эта уступка должна быть добровольной и публичной. Выяснилось, что когда люди публично принимают на себя какие-либо обязательства, они начинают сильнее верить в то, что делают.

Таким образом, феномен «нога в дверях» — это тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступать более серьезным требованиям. Часто этот феномен называют техникой заманивания или тактикой малых уступок.

Особенно успешно этот феномен используется в торговле, в сфере обслуживания, в управлении. Психолог Р. Чальдини со своими сотрудниками показал, как феномен «нога в дверях» реализуется при продаже автомобилей. После того как покупатель решается приобрести новый автомобиль из-за его выгодной цены и начинает оформлять документы на покупку, продавец вдруг отменяет денежные скидки и требует дополнительной оплаты за то, что, по мнению покупателя, входит в общую стоимость. Или же якобы обращается за советом к боссу, который запрещает оформление сделки, заявляя, что «нам это невыгодно». В результате покупатель согласен заплатить (и платит) сумму, большую первоначальной.

В народе говорят, что в настоящее время большинство покупателей после серии пошаговых уступок готовы пойти на приобретение товара по завышенной цене, на что они вряд ли согласились бы в самом начале покупки. Авиакомпании, туристические агентства и администрации гостиниц и баз отдыха также успешно пользуются этой тактикой, привлекая внимание потенциальных клиентов наличием мест, путевок, номеров по заниженным ценам и надеясь на то, что потом те, ради улучшения своих условий, согласятся заплатить больше.

Зачастую к такой тактике прибегают и руководители. Здесь и написание подчиненными каких-то обязательств, планов, сроков, которые уже самим фактом собственноручного написания обязывают их строже подходить к исполнению своих обязанностей; и постепенное «втягивание» подчиненного в работу привлекательными условиями, за которыми не всегда проглядывает сложность и противоречивость процесса деятельности; и постановка на первом этапе ряда абстрактных вопросов, типа «Нужно ли добросовестно и с отдачей работать в родной организации?», «Следует ли постоянно стремиться к повышению качества продукции?» и др., на которые человек может ответить только утвердительно.

Условия эффективности убеждающей информации. Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда, посвященные комплексному изучению факторов. Всестороннему анализу были подвергнуты возможные источники информации, само по себе информационное сообщение, каналы, через которые это сообщение может быть передано, и наконец, индивидуально-психологические, личностные характеристики индивида как объекта убеждающего воздействия.

Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых *практических правил и принципов организации эффективной, убеждающей информации*. Вот главные из них:

- * наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;

- * доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;

- * доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;

- * чем выше авторитет руководителя, тем больше влияния на своих подчиненных он оказывает, даже если они и знают о его прагматических целях, из одного желания идентифицироваться с авторитетной фигурой, брать ее в пример;

- * при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;

- * наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;

- * восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;

- * подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

В ходе Йельских исследований был выявлен ряд *эффектов психологического воздействия*. Во-первых, так называемый «инокуляционный (от лат. inoculatio — прививка) эффект». Его смысл в том, что если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротно и убедительно.

Во-вторых, «*эффект первичности*», заключающийся в том, что если человек является объектом двух

альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий. Первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра.

Наконец, в-третьих, «*эффект недавности*», заключающийся в том, что второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.

5.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ СПОСОБОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

ВОЗДЕЙСТВИЯ

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К *основным закономерностям* протекания процесса внушения относят следующие:

- * с возрастом индивидов, а следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

- * эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую «эффективность» мероприятий, проводимых различными «целителями» и «знахарями»;

- * решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя (или его конкретно, или той социальной группы, которую он представляет), создающий особый, дополнительный стимул воздействия — доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

- * информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;

- * сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;

- * блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);

- * положительные ожидания и установки;

- * жесткая категоричность заявлений и требований;

- * повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;

- * особая эмоциональность сообщения.

Под **заражением** понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Физиологическая основа заражения — перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). *Психологической* основой заражения является ряд закономерностей. Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Многие исследователи констатируют наличие особой «реакции заражения», которая схожа по своим последствиям с обычной цепной реакцией.

Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно — от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, то есть каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать верх над рациональной сферой.

Обобщая сказанное, необходимо заметить, что в современных условиях заражение играет значительно меньшую роль, чем на начальных стадиях развития. Б.В. Поршне

открыл закономерность действия механизма заражения: чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Наиболее яркий пример действия заражения — состояние паники. Сам термин происходит от имени греческого бога Пана, покровителя пастухов, пастбищ и стад, вызывавшего своим гневом безумие стада, бросавшегося в огонь или пропасть по незначительной причине. *Паника* — возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении.

К *основному условию* возникновения паники относится передача важной для индивида социальной информации (причем она может быть как вербальной, так и в каких-то зримых образах). Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы:

- * информации было либо недостаточно, либо чрезмерно;
- * информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности);
- * информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Любая паника как социально-психологическое явление протекает в течение трех этапов:

начальный: появление какой-либо информации, способной вызвать страх, а затем и шок;

основной ("или *деструктивный*): паника наращивает свою силу под влиянием действия рассмотренного механизма взаимного многократного отражения и принимает лавинообразный характер;

завершающий: под влиянием различных факторов (выявление ложности информации, устранение причины, вызвавшей панику, увлекающий пример, способный «включить» рациональную сферу психики и др.) включается рациональная сфера психики и компенсаторные возможности психики, восстанавливается первоначальное эмоциональное состояние.

Ярким примером деструктивных возможностей паники является случай, произошедший в США 30 октября 1938 г. после передачи по радио инсценировки по книге Г. Уэллса «Война миров». Массы радиослушателей самых различных возрастных и образовательных слоев (по официальным данным, более 1,2 млн. человек) пережили состояние, близкое к массовому психозу, поверив во вторжение марсиан на землю. Хотя многие из них точно знали, что по радио передается постановка литературного произведения (трижды это объявлялось диктором), приблизительно 400 тыс. человек «лично» засвидетельствовали «появление марсиан».

Что можно противопоставить панике как явлению? Наиболее эффективно использование ее же эффектов. Мы уже говорили, что в основе возникновения паники лежит бессознательное принятие определенных образцов поведения. Значит, должен найтись человек, способный предложить образец поведения, способствующий восстановлению нормального эмоционального состояния.

Смысл этого образца поведения: все в порядке, информация оказалась не столь страшной или ложной, ситуация под контролем либо: ситуация сложная, но мы с ней справимся. Такой пример поведения может показать, прежде всего, руководитель. Именно от его решительных и смелых действий во многом зависит, пойдет ли паника на убыль или будет продолжаться дальше.

Под *подражанием* понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых

психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания — французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. Мало того, подражание есть лишь частный случай общего «мирового закона повторения». В животном мире этот закон осуществляется через наследственность, а в человеческом обществе — через подражание.

С точки зрения Г. Тарда подражание — источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Мы более чем наполовину создаем свой облик благодаря подражанию. Главное — правильно выбрать модель и тщательно изучить её.

Лорд Честерфилд

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

- * во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (то есть внутренние образцы вызывают

- подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам);

- * во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня — городу, жители маленьких городов — жителям столицы и др.);

- * в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под **убеждением** понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека.

Процесс слияния или перерастания убеждений в побуждения личности является одновременно и высшим критерием прочности и действенности сформировавшихся убеждений, когда, говоря словами Н.А. Добролюбова, убеждения слились с чувствами и волей человека, присутствуют в нем постоянно, даже бессознательно, когда он вовсе о том и не думает.

Убеждение — это не начало, а венец всякого познания.

Гете

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б.Д. Парыгина (1999), воздействие как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

- * умение установить контакт, вызвать доверие;

- * выдержка, терпение и такт;
- * умение доказывать, разъяснять, опровергать;
- * подача новых идей так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;
- * личная убежденность, искренность;
- * обеспечение одинакового понимания терминов, понятий и выражений, используемых сторонами;
- * учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого и психологии малой группы.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий: **1.**

Информирование.

2. Разъяснение.

3. Доказательство и опровержение. **Информирование** представляет собой рассказ, то есть живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько типичных видов разъяснения:

- * *инструктивное разъяснение*, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

- * *повествоующее разъяснение*, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

- * *рассуждающее разъяснение*, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

- * *проблемное разъяснение* отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

Доказательства при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики **опровержение** обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую.

В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и

формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненно-

Убеждая, не пользуйся властью, пока не исчерпал все остальные средства.

го путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.

По мнению Д. Майерса (1997), при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение **кто, что, как и кому передает**. Разберем указанные составляющие процесса воздействия.

КТО? Д. Майерс приводит основные характеристики, способные оказать влияние:

- * *авторитетный, компетентный и надежный* источник воздействия;

- * *уверенный и прямой подход к проблеме*, взгляд прямо в глаза;

* способность отстаивать что-либо, принося *в жертву свои личные интересы* («эффект бескорыстия»);

* *привлекательность* источника воздействия (особенно эффективна в вопросах вкусов и личных предпочтений). Имеет значение как физическое обаяние (красивые более убедительны), так и «эффект подобия» (мы склонны симпатизировать людям, похожим на нас, принадлежащим к членам одной с нами социальной группы).

Когда выбор основывается на личных оценках, вкусах или стиле жизни, наибольшим влиянием пользуется тот, кто похож на нас. Но когда речь идет о фактах, подтверждение нашего мнения со стороны непохожего на нас человека порождает большую уверенность. Суждение непохожего человека более независимо.

ЧТО? Рациональное или эмоциональное сообщение? Все зависит от аудитории:

* высокообразованная и заинтересованная аудитория более восприимчива к *рациональным аргументам*, менее образованная и равнодушная — к *эмоциональным аргументам*;

* сообщение становится более убедительным, если оно *ассоциируется с позитивными чувствами* («эффект хорошего настроения»). Таким образом, если ваши аргументы недостаточно сильны, разумнее будет привести аудиторию в хорошее настроение в надежде, что она положительно отнесется к вашему сообщению, не слишком над этим задумываясь. Попутно заметим, что хорошее настроение может возникнуть во время еды, питья, прослушивания приятной музыки и др.;

* иногда сообщение может оказаться убедительным, если оно *апеллирует к негативным эмоциям*, возбуждает страх. При этом важно:

* указать аудитории, как избежать опасности (иначе пугающее сообщение может просто не восприниматься);

* сделать сообщение наглядным, образным, а не аморфным и беспредметным. Как отмечает Д. Майерс, «когда речь заходит об убедительности, уместная и выразительная картинка действительно может заменить десятки тысяч слов»;

* важна степень *расхождения мнений аудитории и* источника воздействия. Если вы — авторитетный источник *и* аудитория не очень заинтересована данной проблемой, вы смело можете высказывать самые крайние взгляды.

КАК? К числу выявленных закономерностей относят следующие:

* *активно пережитое* убеждает больше, нежели пассивно воспринятое;

* убедительность снижается при *повышении важности, сложности проблемы и степени знакомства с ней* (цель достижима, но не в один присест);

* убедительность повышается при *личном влиянии*, а не при опосредованном информировании;

* чем *образнее подача информации*, тем убедительнее предлагаемые сообщения. В порядке убедительности различные способы подачи информации располагаются следующим образом:

* сообщение, передаваемое в настоящий момент (типа «здесь *и* сейчас»);

* видеозапись;

* аудиозапись;

* печать (печатное сообщение обеспечивает наилучшую включенность *и* запоминание);

* стимуляция мышления аудитории делает сильное сообщение более убедительным. В качестве методов могут использоваться

* риторические вопросы;

* воздействие нескольких коммуникаторов;

* ответственность аудитории за оценку сообщения;

* ненапряженные позы ораторов;

* многократное повторение одного *и* того же сообщения в разных вариантах.

КОМУ? Важен учет характеристик объектов воздействия:

* **степень самооценки человека.** Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

* **возраст человека.** Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах. Почему? Потому что в течение второго и начала третьего десятилетия человеческой жизни (то есть в период юности и начала взросления) происходит наиболее интенсивное формирование личности и ее жизненной философии. Установки, возникшие в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными. Эти установки связаны с более глубокими и устойчивыми впечатлениями;

* **состояние аудитории в момент убеждающего воздействия.** При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы останемся при прежнем мнении:

* трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, то есть не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;

* убедительность вербального сообщения возрастает, если удастся каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстроговорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

5.3. ТИПОЛОГИЯ ОБЪЕКТОВ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия.

Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное — дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником. Эта классификация, разумеется, не безгрешна; как и любая другая, она не может охватить всего многообразия, да и в жизни вряд ли встречается «чистый тип». Однако она позволяет ориентировать руководителя на выбор определенной стратегии воздействия.

С точки зрения югославского психолога П. Миича все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы.

1. **«Позитивный человек».** Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен. Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

* откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;

* следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;

* в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

* в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

2. **«Нигилист».** В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и

утверждениями. По отношению к нему следует:

- * совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;
- * привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;
- * всегда оставаться хладнокровным и компетентным;
- * следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;
- * когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;
- * беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;
- * в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его;
- * за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

3. «Всезнайка». Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

- * время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;
- * иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;
- * напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного потрудиться над решением;
- * давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;
- * посадить его рядом с ведущим беседу.

4. «Болтун». Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время. По отношению к нему следует:

- * с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;
- * характером беседы настраивать на лаконичные ответы;
- * изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;
- * следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову»;
- * спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- * как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

5. «Трусишка». Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

- * быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;
- * задавать ему легкие информативные вопросы;
- * помогать ему формулировать мысли;
- * решительно пресекать любые попытки насмешек;
- * ни в коем случае не «давить» на него;
- * специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;
- * всемерно укреплять его веру в себя.

6. «Неприступный». Он замкнут, на многие вопросы отвечает односложно, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

- * найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;

* спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;

* постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);

* в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

7. **«Незаинтересованный»**. Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

* с самого начала беседы постараться поставить побольше вопросов информативного характера;

* показать неподдельный интерес к его деятельности;

* постараться выяснить, что интересно лично ему.

8. **«Сноб»**. Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

* лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;

* не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

* чаще использовать формулу «да..., но...»;

* действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

9. **«Почемучка»**. Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

* все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;

* на вопросы информационного характера отвечать сразу;

* сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Определив, к какому типу относится наш собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

5.4. РАСПОРЯЖЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:

* приказ;

* распоряжение;

* указание;

* инструктаж;

* рекомендацию;

* призыв;

* беседу.

Структурно управленческое распоряжение включает ряд частей.

* В *мотивационной части* указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения.

* *Содержательная часть* включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение скрытых при первом взгляде взаимосвязей и взаимовлияний.

* *Обязывающая часть* должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять. Кроме этого, в ней указываются меры обеспечения выполнения решения и контроля исполнения. Важно заметить, что в целом негативное воздействие оказывают неконкретные выражения в этой части типа «улучшить», «принять меры»,

«усилить», «повысить» и др.

К распоряжениям относят следующие:

а) *побуждающий*, проявления которого на практике многовариантны:

- * подчеркивание деловых достоинств («Вам поручается очень важное задание, которое требует напряжения сил. Но вы именно тот, кто не боится трудностей»);
- * напоминание о доверии, оказываемом исполнителю;
- * подчеркивание инициативы и исполнительности, наблюдаемой именно у данного человека;
- * внушение подчиненному, что он может сделать больше, чем сам он об этом думает;
- * разъяснение значимости его работы для развития профессиональных качеств;
- * приглашение к сотрудничеству («Не кажется ли вам, что...», «Не думаете ли вы, что...», «А может быть, стоит попробовать так?»);

б) *убеждающий*, который применяется, как правило, при возникновении у подчиненных психологических барьеров (при несогласии, сомнении, недоверии, растерянности, недовольстве):

- * опора на бесспорные факты и апелляция к личному опыту подчиненного, к практике совместной деятельности («А помните, был аналогичный случай, когда мы решали такую же проблему?»);
- * употребление примеров по аналогии или по контрасту («Говорить так, все равно, что сказать...»);
- * подчеркивание способностей подчиненного («Мы с вами нашли два верных пути, и по сути дела, говорим об одном и том же»);
- * обращение с просьбой, когда поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного или лежит за пределами временных нормативов («Требовать я не имею права, но я вас очень прошу сделать это в срок»);

в) *понуждающий* или *принуждающий*, применяемый при недостаточной сознательности или дисциплинированности подчиненных:

- * открытое предупреждение («Я приказываю приступить к работе немедленно. Если вы сорвете задание, то будете строго наказаны»);
- * категорическое требование (приказ), мотивированное конкретной ситуацией. При этом важно избежать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

Информационная функция осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

- * в какой последовательности выполнять отдельные части задания;
- * какие способы наиболее эффективны;
- * какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;
- * каковы критерии оценки качества выполнения задания;
- * какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

Мотивационная функция предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Важно поинтересоваться, чем в данный момент планировал заниматься подчиненный, какова его загрузка. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности

подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ.

Функция материального обеспечения предоставляет исполнителям необходимые средства и условия.

Контрольно-оценочная функция предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность.

1) Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере *принципа справедливости*. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного по следующим показателям:

- * важность, объем, срок, качество выполнения задания;
- * правильность понимания задания;
- * величина ошибки, возможность ее исправления;
- * частота ошибок в подобных случаях;
- * затраченные усилия;
- * объективные помехи;
- * затраченное время;
- * личностные особенности (опыт, притязания, репутация, отношение к ошибке, переживание своей вины).

При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных.

2) Оценка проделанной работы требует *учета коллективного мнения*, проведения индивидуальных бесед с сотрудниками. На основе этой подготовительной работы начальник определяет:

- * в какую сторону сместить оценочные акценты;
- * когда высказать оценку (сразу или спустя некоторое время);
- * в какой обстановке (публично или индивидуально);
- * в какой форме (устно или письменно);
- * от чьего имени (от своего или от коллектива).

3) Оценка проделанной работы требует *корректности и такта*. При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

К основным формам вербальной оценки подчиненного относят:

- * поощрение;
- * похвалу;
- * одобрение;
- * критику. Важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие *варианты критики*:

- * упрек («А мы на вас так рассчитывали!»);
- * надежда («Надеюсь, в следующий раз вас ждет успех!»);
- * аналогия («В моей практике была подобная ошибка»);
- * похвала («Работа выполнена хорошо, но только не для этого случая»);
- * озабоченность («Особую озабоченность вызывает состояние дел у...»);
- * сопереживание («К сожалению, вынужден отметить некачественную работу»);
- * удивление («К сожалению, не ожидал от вас этого»);
- * смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы»);
- * опасение («Очень жаль, но я уверен, что подобное может повториться снова»);

- * намек («Я знал одного человека, который поступил так же, но карьера у него почему-то не пошла»);
- * наказание.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является *отдача приказов (распоряжений)*. Зачастую руководителям не хватает чувства уверенности. Они ясно представляют, что необходимо делать, однако им не хватает способностей и навыков добиться качественного выполнения всех своих распоряжений. Это вызывает у них постоянное ощущение несоответствия своему месту.

Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений:

1. *«Туманный приказ»*. Он характеризуется неясностью, неконкретностью, размытостью требований и, как правило, почти не имеет шансов привести к положительным результатам.

2. *«Приказ-уговор»*. Руководитель взывает к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности подчиненного. Этот метод может быть эффективен, если он удачно применен и подчиненный понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение, выполнить что-то. Однако он только тогда полезен, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

3. *«Приказ-угроза»*. Этот метод основан на том предположении, что страх иногда является достаточным мотивом и короткое время эффективен. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самочувствии как руководителя, так и подчиненного, может привести к конфликтам. Он эффективен лишь в экстремальных ситуациях, требующих быстрых действий.

4. *«Приказ-просьба»*. Руководитель пытается вызвать к лучшим чувствам подчиненного и обеспечить себе сочувствие. Этот метод обоснован и эффективен при условии, что между руководителем и подчиненным существует особая доверительность отношений.

5. *«Приказ-подкуп»*. Руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение, свои действия или будет выполнять что-либо. В некоторых ситуациях подкуп как метод действует, однако его применение таит в себе нежелательные последствия для руководителя. Этот метод разделяет и противопоставляет подчиненных, заставляет их в дальнейшем ждать еще больших уступок.

6. *«Приказ — категоричное требование»*. Руководитель использует правила и требования обычной субординации, чтобы заставить подчиненного выполнить определенную задачу. Он в категоричной и лаконичной форме отдает распоряжение, не терпящее ни возражений, ни двусмысленностей. Этот подход не слишком оригинален, но его преимуществами являются простота, четкость, отсутствие множества толкований.

Какой-либо из вариантов отдачи распоряжений и приказов эффективен лишь в конкретной ситуации, при решении конкретных задач и в отношении конкретного подчиненного.

ГЛАВА 6

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Многообразны формы делового общения. Среди основных можно выделить следующие:

- * деловая беседа;
- * деловые переговоры;
- * совещания;
- * собрания;
- * выступление перед аудиторией;
- * прием посетителей и гостей;

- * участие в презентациях и выставках;
- * работа с документами и др.

Каждая из этих форм предъявляет специфические требования к участвующим в них. Вместе с тем есть нечто общее, что объединяет все эти формы делового общения — стремление разрешить конкретные деловые проблемы при помощи того или иного акта общения. В своей совокупности изложенные формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

6.1. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА. ОСОБЕННОСТИ ПРОБЛЕМНЫХ ИЛИ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ БЕСЕД

Деловая беседа: правила подготовки и ведения. Деловые беседы развились из первобытных, самых элементарных способов общения, которые, как утверждают лингвисты, появились несколько тысяч лет назад. Эти беседы сводились к мычанию и нечленораздельной речи, когда предметом общения были пища (коренья, плоды), жилище (дерево, пещера) или защита жизни (от зверей, от других племен). Позже, в древние и средние века, виды бесед становились более многочисленными и разветвленными. В настоящее время почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Что же включает понятие «деловая беседа»? По мнению уже упоминавшегося югославского психолога П. Миичича, оно довольно растяжимое и его трудно определить конкретно. Однако в самом общем виде под *деловой беседой* понимается *осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.*

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

- * начало беседы и установление контакта;
- * передача информации;
- * аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);
- * подведение итогов, принятие решения. **Начало беседы** — это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:
 - * установление контакта с собеседниками;
 - * создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;
 - * привлечение внимания;
 - * пробуждение интереса к беседе;
 - * иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

**Чтобы быть интересным, будьте
интересующимся.**

Чарльз Нордман Ли

Зачастую многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Почему? Потому что первые фразы беседы оказались слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение, выслушивать нас

дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения,

возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу).

П. Милич выделяет три типичных примера «самоубийства» в начале беседы.

1. *Извинения и проявления признаков неуверенности.* Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я вас умоляю выслушать меня...».

2. *Неуважение и пренебрежение к собеседнику.* Фразы типа: «Я как раз случайно заходил мимо и заскочил на минутку к вам...», «Давайте с вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. *Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.* Например: «Я бы хотел с вами обсудить следующую проблему. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее обсуждении именно сейчас». На вполне логичный ответ: «Но меня сейчас эта проблема не волнует» — следует парирование: «А почему она вас не волнует сейчас? Какие на это есть причины?». Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет он этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал.

В качестве *тем*, которые рекомендуется использовать в начале беседы, следующие:

* какая-либо новость (не шокирующая);

* собеседник и все что с ним связано;

* общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Приемы начала беседы.

Прием снятия напряжения призван установить тесный контакт с собеседником. Он осуществляется при помощи теплых слов или приятных фраз в адрес собеседника. Уместная шутка также способствует разрядке первоначальной напряженности и создает дружескую обстановку для беседы.

Прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих; целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Прием стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот прием целесообразен при разговоре с собеседниками, отличающимися оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

Прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу. Схематично это выглядит так: вкратце сообщаются причины, по которым была назначена беседа, быстро переходят от общих вопросов к частным и приступают к теме беседы. Этот прием больше подходит для кратковременных и не слишком* важных деловых контактов, при телефонных разговорах.

Основное требование к началу беседы — она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», ~~ есть умения человека, ведущего беседу, поставить се на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Стараться избегать формулировок	Заменить их следующими
"Я бы хотел..."	"Вы хотите..."
"Мне это кажется интересным..."	"Ваша проблема заключается в том..."
"Я пришел к такому выводу..."	"Вам будет интересно узнать..."
"Хоть вам это и неизвестно..."	"как вы знаете..."

"Вы, конечно, об этом еще не знаете..."	"конечно, вам уже известно..."
"Вероятно, вы об этом еще не слышали..."	"Вы, наверное, об этом уже слышали..."

Фаза **передачи информации** — вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- * обозначение проблемы;
- * собственно передача информации;
- * закрепление информации;
- * обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа, необходимы:

* *лаконичное и четкое построение передаваемой информации*: чем больше информации будет адресоваться собеседнику и чем неудобоваримей она будет, тем меньший объем информации запомнит наш собеседник;

* *умелая постановка вопросов*: **закрытых** — на первом этапе, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например: «Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); **открытых** (требующих какого-либо объяснения) — на втором этапе; **риторических** («Можем ли мы считать подобные явления нормальными?») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что...?») на третьем этапе; переломных (когда получено достаточно информации по одной проблеме и мы хотим перейти к следующей или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться») — на четвертом;

* *изучение реакций собеседника*: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляем визуальный контакт» то есть смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию;

* *умение слушать собеседника*: общеизвестна истина — все слушают, но далеко не все слышат.

Остановимся подробнее на двух сторонах этого сложного процесса — *процесса слушания*. Во-первых, чтобы мы активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию, мы;

- * концентрируемся только на теме разговора;
- * препятствуем возникновению побочных мыслей, ведь скорость мышления в четыре раза больше скорости речи;
- * не обдумываем контраргументов;
- * используем четыре активные ответные реакции:

а) *выяснение* (просто обращаемся к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.);

б) *перефразирование* (переформулировка того, сообщают своими словами, с целью проверки понимания или с целью направления разговора в сторону);

в) *отражение чувств* (выяснение правильного понимания эмоционального состояния собеседника, что оптимизирует коммуникацию и говорит партнеру, что его понимают);

г) *резюмирование* (подытоживание основных идей и чувств говорящего; это, по сути, выяснение смысла действия, производимого говорящим).

Во-вторых, чтобы нас активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию,

* не «зацикливаемся» на многочисленных перечислениях (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов);

* стараемся не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (например, слова «землетрясение», «рост цен», «галолирующая инфляция» и др. вызывают у некоторых людей психический

ураган, возникает неосознанное желание протестовать и скандалить, и люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);

* используем метод логического скелетирования передаваемой информации, включающий три последовательных действия:

а) передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы;

б) в каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение;

в) используется весь диапазон голосовых возможностей и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

Напомним особенности восприятия человеком вербальной информации:

* фраза должна включать не более 11—13 слов (по некоторым источникам — не более 7);

* скорость произнесения должна быть не более 2—3 слов в секунду;

* фраза, произносимая без паузы дольше 5—6 секунд, перестает осознаваться;

* человек высказывает 80 % из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70 % из этого, понимают — 60 %, в памяти же у них остается от 25 до 10 %;

* при импульсивном эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит для активного ответа тело (выбрасыванием в кровь адреналина, активизацией дыхания и пульса, задействованием резервов сахара и жира), блокируя «ненужную» в данный момент работу мозга.

Правду говорят двое: тот, кто рассказывает, и тот, кто слушает.

Восточная мудрость

Важно при всяком удобном случае развивать у себя; навыки рефлексивного (активного) слушания, умения слушать. Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам.

Направлять свое внимание: посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.

Следить за невербальными знаками: наблюдайте за выражением лица и движениями человека, передающими невысказанные, но важные отношения и чувства.

Откладывать суждения: не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.

Не позволять себе перебивать другого: прежде сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.

Проверять своё понимание: повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.

Выявлять логику высказываний: найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащуюся в них логику и допущения.

Предоставлять свою поддержку: поощряйте свободное высказывание суждений даже если они неуместны для вас или кажутся неразумными.

Создавать совместные идеи: стремитесь расширить и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Фаза **аргументации** — наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника. Обычно выделяют следующие двенадцать риторических методов аргументирования.

1. *Фундаментальный метод* предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства. Наиболее важную роль при этом играют цифровые примеры (они, в отличие от словесных сведений, более объективны; в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть).

2. *Метод противоречия* является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации противника.

3. *Метод извлечения* выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому выводу. Метод применяется зачастую тогда, когда собеседник сделал лишь частичные или вообще не сделал никаких выводов, что дает нам возможность высказать свои суждения, которые разрушают даже исходную базу его аргументации.

4. *Метод сравнения* фактически является особой формой метода извлечения выводов. Когда сравнения подобраны удачно, они придают выступлению исключительную яркость и убедительность. При контраргументации, когда наш собеседник приводит какое-то сравнение, нужно попытаться рассмотреть это сравнение критически и, если возможно, доказать его шаткость.

5. *Метод «да..., но»*. Чаще всего применяют аргументы односторонние, что позволяет смело применять этот метод.

6. *Метод кусков* состоит в расчленении выступлений собеседников на отдельные части, по каждому из которых высказывается мнение: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно». При этом целесообразнее не касаться наиболее сильных аргументов собеседника, а ориентироваться преимущественно на слабые места и попытаться именно их опровергнуть.

7. *Метод бумеранга* дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия. Например, на каверзный вопрос: «Сколько светофоров находится на участке Садового кольца от здания мэрии до Крымского моста?» — вполне уместен ответ: «Наверное, столько же, сколько от Крымского моста до здания мэрии».

8. *Метод игнорирования* применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть. В этом случае ценность и значение этого факта можно с успехом проигнорировать.

9. *Метод потенцирования* в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает.

10. *Метод выведения* основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. По сути своей — это перефразированные крылатые слова, пословицы, поговорки, высказывания, а зачастую — и экспромт. Как здесь не вспомнить знаменитое «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

11. *Метод опроса* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Вопросы — «ударный инструмент» любой беседы, а поскольку мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он сам нам хочет сообщить, то мы тщательно их продумываем, предусматриваем обстоятельства, при которых мы сможем в определенной последовательности и в нужном темпе задать собеседнику ряд вопросов, которые должны быть краткими и содержательными. Как показывает практика, ряд правильно подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения.

12. *Метод видимой поддержки* состоит в том, что мы нашему собеседнику вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар. Например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты...(далее следует их перечисление). Но все это вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким

образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса.

Итак, мы закончили рассмотрение риторических методов аргументации, основанных на профессиональных доказательствах. А теперь перечислим двенадцать спекулятивных методов аргументации. Они представляют собой «изобразительные» приемы, использование которых стоит под вопросом, но знать о которых следует.

1. *Метод преувеличения* состоит в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов. Например: «Это все — происки моих недоброжелателей» (обобщения), «Все руководители заносчивы и высокомерны» (преувеличения).

2. *Метод анекдота*. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию. Если потом придирчиво проанализировать содержание этого замечания, то, как правило, оказывается, что оно не имеет никакого отношения к предмету дискуссии и при повторном применении не оказывает почти никакого действия.

Как себя вести, если против нас применили этот метод:

- * ни в коем случае наше лицо не должно принимать кислого выражения;
- * нельзя также играть роль обиженной примадонны;
- * наилучший прием — отплатить той же монетой.

Если же мы не в состоянии это сделать, то единственное, что нам остается, это посмеяться над собой вместе со всеми. И чем громче — тем лучше. И после этого можно перейти к изложению существа проблемы. Действие шуток затихнет, как пламя спички.

3. *Метод использования авторитета* состоит в цитировании известных авторитетов, причем зачастую в цитате речь может идти совсем о другом. Но для слушателей вполне достаточно упоминания известного имени.

В этом случае желательно:

- * привести цитату этого же авторитета, но выгодную вам;
- * привести цитату не менее уважаемого человека.

4. *Метод дискредитации собеседника* основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника. Нужно быть готовыми и к прямым оскорблениям. В этом случае необходимо:

- * ни в коем случае не следовать этому примеру;
- * хладнокровно объяснить присутствующим вероломство ударов;
- * в ряде случаев проигнорировать выпад.

5. *Метод изоляции* основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Чем этот метод отличается от рассмотренного выше «метода кусков»? Тем, что метод кусков рекомендует выделять из выступления только те ключевые части, которые имеют самостоятельное значение, которые сами по себе ясны и не могут быть извращены.

6. *Метод изменения направления* заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее» место и вызвать интерес к другим проблемам.

7. *Метод вытеснения* похож на предыдущий метод, но в этом случае собеседник не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из нашего выступления. Он стремится переключиться на какую-либо второстепенную тему и зачастую пытается из мухи сделать слона. При этом отдельные факты он переоценивает, а другие полностью игнорирует в зависимости от своих потребностей. Он продолжает утверждать или доказывать то, что никогда не вызывало сомнения, и цепляется за мелочи и отдельные слова.

8. *Метод введения* в заблуждение основывается на сообщении путаной информации, слов и полуистин, которыми нас забрасывает собеседник. Все быстро и основательно перемешивается. Как поступать в таком случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом, рассмотреть каждый пункт выступления собеседника и спокойно начать дискуссию.

9. *Метод отсрочки* призван создать препятствия для ведения дискуссии или ее затягивания. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает уже отработанные вопросы и требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий. Этот метод не может быть признан абсолютно спекулятивным, к нему можно прибегать в случае, когда мы сталкиваемся с сильными аргументами.

10. *Метод апелляции* — особо опасная форма вытеснения процесса рассуждения, потому что направлена на чувства слушателей, блокируя путь к разуму. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а постоянно вызывает к сочувствию, к каким-то неопределенным морально-этическим нормам и принципам. Примером такого рода спекуляций является выступление Остапа Бендера на первом заседании «Общества меча и орала» с призывом осуществлять взносы на нужды детей.

11. *Метод искажения* представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. Необходимо сразу же вывести на чистую воду такого собеседника.

12. *Метод использования вопросов-капканов:*

* *повторение*, когда один и тот же вопрос или утверждение повторяют много раз; в конце концов, его легко можно использовать как доказательство, так как упорство, с которым собеседник снова и снова излагает свои идеи, рано или поздно ослабляет наше критическое мышление, например, утверждения, содержащие понятия «тоталитаризм» и «демократия»;

* *вымогательство*, когда собеседник своими вопросами стремится уговорить нас согласиться с ним. Например, вопрос «Эти факты вы, конечно, признаете?». Таким образом, собеседник практически оставляет нам лишь одну возможность — защищаться: на принудительные вопросы не отвечаю;

* *альтернатива*, когда вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции нашего собеседника. Например, утверждения, подобные следующему: «Позволим непрофессионалам в парламенте вновь издеваться над народом или выберем достойных из нашего окружения?»;

* *контрвопросы*, когда вместо ответа по существу на наши аргументы, собеседник задает нам вопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Основные правила тактики аргументирования.

1. *Применение аргументов*. Фазу аргументации начинать в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагать при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом свете. На длительных переговорах не следует сразу же использовать все оружие из арсенала — что-то нужно оставить и напоследок.

На собеседника, мнение которого не совпадает с нашим, гораздо больше повлияет двусторонняя аргументация, когда мы указываем как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда собеседник менее образован, когда у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к нашей точке зрения.

Выводы практической психологии свидетельствуют: решающее значение оказывает начальная информация, поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше использовать следующий порядок использования аргументов: сильные — средние — самый сильный.

Применение аргументов требует учета ряда психологических закономерностей.

Дело в том, что убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего:

- * более крупный и высокий воспринимается и как более основательный;
- * статус обвиняющего воспринимается как более высокий;
- * в вопросах морали, семьи, быта более убедительны женщины, в вопросах политики, бизнеса, техники — более убедительны мужчины;
- * молодежь и пожилые менее убедительны, люди средних лет — более убедительны;
- * к аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.

2. *Выбор техники.* Он зависит от психологических особенностей собеседников. Так, было бы ошибкой применить метод опроса к замкнутому и чувствительному собеседнику. В то же время для хладнокровного специалиста четыре цифры будут значить больше, чем тысяча слов.

Кроме того, убедительность доказательства, прежде всего, зависит от восприятия слушателей (а они не критичны к самим себе); мы приходим к мысли, что нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в нашу конструкцию аргументации или по крайней мере не допустить, чтобы она противоречила нашим предпосылкам. Как этого достичь:

- * путем прямого обращения к собеседнику («Что вы думаете об этом предложении?», «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»);
- * путем эмоционального и открытого одобрения («Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!», «Замечательно!» и др.). Признав прямоту, проявив внимание или аплодируя открыто, мы тем самым поощряем собеседника. А теперь наступает его очередь вернуть долг — собеседник, которого мы тем или иным образом заставили почувствовать себя обязанным, примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением;
- * путем использования простого правила, которому более двух тысяч лет, но оно актуально и сейчас: если нам на два простых вопроса ответили «да», по всей видимости, и на третий важный тоже ответят «да».

3. *Избегание обострений.* Для нормального хода аргументации важно избегать обострений или конфронтации, так как это зачастую сказывается на принимаемых решениях. Поэтому рекомендуется:

- * рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
- * по особо деликатным вопросам переговорить с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо большего, чем в зале заседаний или за столом переговоров;
- * в исключительно сложных ситуациях сделать перерыв, чтобы «остыли» головы, а затем вновь вернуться к этому вопросу.

4. *«Стимулирование аппетита».* С психологической точки зрения удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса и требований. Другими словами, сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

Можно с блеском вести аргументацию, но не достичь желаемой цели только потому, что не сумели обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, мы должны сами сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя.

Четвертая фаза беседы — принятие решения — венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами.

Соблюдение каких правил позволяет успешно завершить беседу? К ним можно

отнести следующие:

- * свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью. Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями;

- * не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держите себя слишком напряженно. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник;

- * постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

Если собеседник противится:

- * не отступайте, пока собеседник несколько раз не повторит «нет»;

- * не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможное;

- * всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: «Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя»;

- * попытайтесь привести положительный пример — сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения;

- * пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. При этом оставайтесь последовательным с точки зрения истины.

Психологические приемы достижения расположения собеседника. По мнению А.Ю. Панасюка (1990), существуют определенные и проверенные практикой делового общения психологические приемы, способные создать благоприятное расположение нашего партнера.

Прежде чем изложить эти приемы, попытаемся раскрыть *психологический механизм формирования расположения собеседника*. Зачастую разговор с одним партнером, несмотря на положительные результаты, оставляет неприятный осадок. Иногда нами овладевает чувство необъяснимой симпатии. Почему? Во время общения с партнером на наши органы чувств (зрение, слух, обоняние и др.) от партнера поступает множество сигналов. Но все ли они осознаются?

Допустим, во время беседы нас попросят закрыть на минуту глаза и сказать, какого цвета галстук на собеседнике, то мы не всегда сможем дать правильный ответ. Естественно, на сетчатке глаза отражался и сам галстук, и его цвет. Но видели ли мы этот галстук? И да и нет. Видели, если иметь в виду реакцию сетчатки глаза. Не видели, если иметь в виду осознание виденного. Итак, мы можем видеть и ... не видеть, слышать и ... не слышать. Все зависит от включенности в эти процессы нашего сознания.

Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксировался в нашем сознании, может для нас так и пропасть бесследно (как цвет галстука), а может и не пропасть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для человека. «Минуя» сознание, которое в этот момент может быть занято другим сигналом, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

А если в процессе делового общения посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточно эмоциональное значение; во-вторых, чтобы это значение было для него положительным; наконец, в-третьих, чтобы партнер не осознавал этого сигнала? Возникает следующий психологический эффект: партнер по деловому общению будет утверждать, что чем-то это общение было для него приятным, что-то в нас было располагающим и т.д. Если же это делать неоднократно, то у нашего партнера вырабатывается стойкое эмоциональное положительное отношение.

Таким образом, при помощи определенных психологических приемов мы можем

посылать партнеру по деловому общению сигналы, которые им не осознаются, но которые имеют для него эмоционально положительное значение. Проникнув с помощью этих приемов в сферу бессознательного, эти сигналы будут определять положительное отношение человека к их источнику.

Какими же *приемами* мы можем посылать партнеру эмоционально положительные сигналы и добиваться благоприятного расположения собеседника к нам? К основным из них можно отнести следующие:

* *обращение к собеседнику по имени (имени-отчеству)* при всяком удобном случае в ходе делового контакта. Ведь имя и личность нераздельны. Когда к человеку обращаются по имени, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к данной личности есть ее утверждение. Это вызывает у человека чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* при общении с нашим деловым партнером у нас присутствует *естественное и доброжелательное (естественное, а не по случаю) выражение лица, мягкая и искренняя улыбка*. Лицо — это зеркало души, зеркало нашего отношения к человеку. Если у нас именно такое выражение лица и именно такая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я — ваш друг». Друг повышает защищенность, то есть удовлетворяет одну из потребностей. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* при общении с партнером мы разумно *используем комплименты и любезности в соответствии с правилами делового этикета*. Комплименты, в отличие от лести, представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. История не знает примеров, когда человеку, которому были адресованы уместные и правдивые слова о нем, вдруг стало неприятно и неудобно. Скорее наоборот. Если комплимент сделан по всем правилам (о них речь пойдет дальше), то возникает эффект внушения. Как следствие внушения — «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе лучше. Как следствие удовлетворения потребности — образование положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Несколько слов о *правилах применения комплиментов*. Их по крайней мере семь:

1. Комплимент должен отражать только реальные и только положительные качества партнера, а также включать один смысл.

2. Отражаемое положительное качество должно иметь небольшое преувеличение, без гиперболизации.

3. Комплимент должен фиксировать более высокий уровень развития того или иного качества у партнера, нежели собственное мнение человека об этом качестве. Например, антикомплиментом будет фраза: «Я поражаюсь, как вы с одного упоминания запомнили телефонный номер 60—60—60! У вас феноменальная память!»

4. Тактика использования комплиментов требует учитывать мнение человека и его отношение к отмеченному качеству. Например, человек проявил элементарную вежливость по отношению к женщине, а его обозвали, желая ему польстить, обольстителем и профессиональным шалуном.

5. Комплимент должен констатировать наличие какого-либо качества, а не содержать рекомендации по его улучшению. Не будет комплиментом фраза: «Ты был активен, но недостаточно!»

6. Комплимент не должен содержать добавок, зачастую преуменьшающих положительное влияние комплимента. Например, во фразе «Руки у тебя золотые, а вот язык твой — враг твой!» лучше использовать лишь первую часть.

7. Наиболее эффективен комплимент, сделанный на фоне антикомплимента себе;

* в ходе делового общения будьте *терпеливым и внимательным слушателем*. Эта тактика приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого

человека — потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* в процессе делового общения иногда целесообразно *поговорить о вашем собеседнике*, о том, что его интересует, чем он живет, каковы его увлечения и др. При этом мы проигрываем во времени, но выигрываем в расположении собеседника к нам. Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Взаимопонимание в процессе деловой беседы. На большинство людей оказывают влияние те, которых считают в том или ином смысле специалистами. Специалистом является работник, хорошо разобравшийся в каком-то предмете и оцененный в этом качестве признанными авторитетами. Влияние другого специалиста основано на особой роли, которую он играет в организации, на обладании возможностью приказывать. Третий тип специалиста — мастер хороши* личных отношений, человек, умеющий достичь взаимопонимания с другими. Установление хороших отношений с другими людьми характерно для действительной влиятельности.

Создание взаимопонимания — это тонкий процесс с некоторыми очевидными противоречиями. Здесь необходимо достичь контакта с другими, не уменьшив при этом чувства собственной цельности. Далее приводятся некоторые ключевые шаги, необходимые для установления хороших личных отношений.

Признание: взгляните на другого человека и обратите на него внимание.

Установление индивидуальности: увяжите для себя имя человека и его индивидуальные характеристики.

Физическое взаимодействие: наведите мосты между вами при помощи какого-либо физического взаимодействия.

Заинтересованность: выразите заинтересованность в ситуации и перспективах другого человека.

Выражение своих взглядов: раскройте ваши мысли и чувства.

Готовность оказать поддержку: будьте готовы подбодрить другого человека.

Те, кто показал себя доступным, обеспечит себе основанное на доброй воле отношение окружающих. Когда между двумя людьми устанавливаются добрые личные отношения, они стремятся понять точки зрения друг друга, и, соответственно, можно с большей вероятностью ожидать, что они оценят идеи и работу другого. Они внесли личный вклад в увеличение способности быть влиятельными.

Здесь, однако, есть трудность, которую следует изучить. Существует искушение сделать вид, то вы заинтересованы в другом человеке для установления взаимопонимания с ним. Тогда взаимодействие будет основано, скорее, на обмане, чем на хороших личных отношениях. В таких отношениях есть неустраняемая слабость, так как нехватка подлинного контакта подорвет уровень доверия. Часто случается, что оба человека стремятся манипулировать друг другом, так что во всем их взаимодействии есть скрывающиеся намерения. Может быть, этого достаточно для поверхностного контакта, но если влияние должно быть большим, чем необходимо в самых простых ситуациях, нужно строить отношения на основе честного и прямого обмена взглядами.

Люди, эффективно влияющие на окружающих, приобретают навыки успешной презентации. Они также воспринимают взгляды, мнения и другую информацию от тех, на кого стремятся влиять. Поскольку влияние представляет собой двусторонний процесс, важно умение прислушиваться к другим. Такое умение может быть специально развито, а среди его достоинств можно упомянуть следующие:

* накапливается больше информации;

* лучше понимаются перспективы другого человека;

- * вы показываете, что цените другого человека;
- * создается взаимопонимание;
- * можно сделать разумные умозаключения.

Проблемные или дисциплинарные беседы. Этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова (1995), главная цель таких бесед — не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа:

- * *подготовительный;*
- * *этап проведения;*
- * *заключительный.*

В ходе *подготовительного этапа* руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши», то есть когда, как, у кого возникла она, что этому способствовало, почему она возникла. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное — это создание положительного фона у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступить к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее «разнос», проводится на месте и спонтанно, по «горячим» следам. Руководитель, как правило, гремит и громит, и достается часто виноватому и правому: всем, кто попался под руку. Почему так поступают? Потому что хотят показать всем бескомпромиссность, четкость и непрерывность руководства. На самом деле такая тактика неэффективна по двум причинам:

- * во-первых, раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность. А это может вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий «саботаж»;

- * во-вторых, как бы ни был виноват подчиненный, но, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку. А бороться на два фронта значительно сложнее.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

- * не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;
- * не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью родных и др.);
- * не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Переход к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии к подчиненному, лучше использовать прием «двух персон». Он может быть выражен во фразе следующего содержания:

«Беседа с вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Иванова — первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Иванов, который вчера...». И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (оценивается должным образом),

фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье, запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: *«Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы высоко не ценил ваши другие заслуги, иначе поступить не могу»*. Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное в данный момент — сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы работник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: *«Минуточку подождите. Я еще не закончил»*.

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10—15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой.

Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя. Например: *«А теперь, Сергей Петрович, у меня к вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Сергей Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно и др.)...»*. И дальше должно следовать заключение всей беседы.

Важно помнить, что любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

6.2. ОСОБЕННОСТИ ТЕЛЕФОННОЙ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Телефон — важное средство повышения эффективности управленческого труда, оперативности делового общения. По некоторым исследованиям на общение по телефону у делового человека уходит от 4 до 25 % рабочего времени. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником помех и недоразумений. Телефонные звонки наиболее сильный и частый раздражитель, который зачастую исключает возможность сосредоточенной работы. Кроме того, особенностью общения по телефону является и то, что работает только один канал приема информации — аудиальный, а значит, особое значение имеет интонация, паузы, темп речи. Схема общения по телефону включает:

- * слово приветствия;
- * само представление, то есть фамилия, имя, отчество (что касается социального статуса, должности, звания и др., то они указываются для каждой конкретной ситуации специфично);
- * осведомление о наличии времени у собеседника;
- * краткое изложение сути проблемы, вопросов, которые надо выяснить (лучше их предварительно наметить);
- * завершение разговора (при равенстве собеседников первым оканчивает тот, кто позвонил; при наличии старшинства — старший; если у младшего появилась потребность прервать разговор, то он должен извиниться, пояснить причину и попросить разрешения закончить разговор).

К основным рекомендациям по ведению деловых телефонных разговоров

необходимо отнести следующие:

- * прежде чем позвонить, уясните себе, с какой целью вы будете звонить, и примерное содержание разговора (если необходимо, набросайте краткое содержание разговора);

- * трубку снимайте лучше после первого звонка (и желательно до четвертого);

- * откажитесь от нейтральных ответов «Да», «Алло», «Слушаю» и перейдите на информационные (внятно и без скороговорки сообщите свою должность и фамилию);

- * задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только, что вы будете говорить, но и как);

- * во время разговора будьте кратки, сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях и не вдавайтесь без необходимости в излишние подробности; вместе с тем не забывайте о вежливости и тактичности;

- * подробно о проблеме предстоящего делового разговора говорите только с тем, кто компетентен решать эту проблему;

- * разговор желательно закончить вопросом «Все ли мы обсудили?»; после разговора запишите его итог;

- * нежелательно после обсуждения проблемы обсуждать бытовые и политические вопросы;

- * при предъявлении каких-либо деловых претензий, попросите представиться, дайте высказаться и не перебивайте, затем сообщите, что будете выяснять, как обстоит дело, и затем перезвоните.

После выяснения перезвоните сразу же: чем дольше вы не звоните, тем дольше партнер работает против вас. Помните о закономерности: когда проблема окончательно решена, партнер чувствует себя вашим должником.

6.3. ПОДГОТОВКА И ВЫСТУПЛЕНИЕ ПЕРЕД АУДИТОРИЕЙ

Перефразируя известное выражение, можно сказать: «Скажи мне, как ты готовишься и выступаешь перед аудиторией, и я скажу тебе, кто ты». Если бы люди понимали, как много зависит от их умения выступать, то, вероятно, уделяли бы подготовке к выступлениям гораздо больше времени, считает специалист в области делового общения Ф. Снелл. В среднем представитель делового мира в течение дня произносит более десяти тысячи слов. Другими словами, слово постоянно с человеком. Оно — прекрасная ежеминутная реклама вас и вашей работы. Так зачем же упускать этот шанс?

О значении овладения мастерством публичного выступления говорят следующие слова известного американского публициста Д. Уэбстера: «Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И я скоро обрету все, что имел». Попытаемся быть достойными учениками этого специалиста.

Заговори, чтобы я тебя увидел.

Сократ

Деловой человек, даже если он еще не произнес ни слова, уже своим появлением воздействует на аудиторию. Для того чтобы воздействие было эффективным:

- * сделайте вид, что рады всех видеть;

- * слова произносите с силой, убедительно, не меняя частоту голоса;

- * все должно быть определено и ясно: слова, движения, жесты.

Особое внимание необходимо уделить *жестам рук*. Основные требования к ним:

- * около 90 % жестов необходимо делать выше пояса. Жесты ниже пояса часто воспринимаются как сигналы неуверенности, неудачи, растерянности;

- * локти не должны находиться ближе 3—5 см от корпуса. Меньшее расстояние символизирует незначительность и слабость авторитета;

- * пальцы рук должны занять положение, как будто вы держите большое яблоко.

Неопределенное положение ладоней символизирует отсутствие силы и способности повести за собой;

- * жестикулируйте не одной, а обеими руками.

Умелые жесты рук являются дополнительным, зачастую невостребованным, средством наглядности вашей речи. Жестами рук можно показать:

- * направление;
- * размер, объем;
- * чувства, их интенсивность.

Например, поднимающиеся руки символизируют нарастание напряжения; руки, опущенные ниже пояса, разведенные в стороны ладони символизируют неудачу.

Перед любым выступающим стоит ряд последовательных задач:

- * *привлечь внимание аудитории;*
- * *зажечь людей своей энергией и донести до них главную мысль вашей речи;*
- * *завоевать своей идеей умы слушателей;*
- * *развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни.*

Последовательно рассмотрим, как же решить эти задачи.

1. Как привлечь внимание?

Давайте разберем типичное вступление к выступлению: *«Я обращаюсь к вам сегодня вечером и хочу привлечь ваше внимание на несколько минут для рассмотрения самых простых вопросов по созданию тяжелой транспортной авиации».*

По мнению Ф. Снелла, автор такого вступления не имеет шансов на успех. Почему?

«Я обращаюсь к вам...». Но всем сидящим в зале это и так ясно. Именно поэтому они здесь собрались,

«...Сегодня вечером...». Это словосочетание также не несет в себе никакой смысловой нагрузки.

«...На несколько минут...». Время — больное место для большинства сидящих в зале. Вряд ли стоит затрачивать его в самом начале.

«... Самые простых вопросов. Кому же понравится такое обращение к себе?»

Почему бы не начать несколько иначе: *«В производстве транспортных самолетов нет никакой тайны. Но и сегодня летающие аппараты все еще изготавливаются из самого изумительного материала — интеллекта его создателей».* Коротко, ясно и привлекательно.

Что необходимо делать, чтобы привлечь внимание аудитории:

- * «разбудите» своих слушателей, вырвите их из тумана повседневности;
- * заинтересуйте слушателей. Заставьте их податься вперед на своих местах.

Покажите с самого начала, что их ждет встреча с оригинальным выступлением;

- * слушатели должны согласиться слушать вас. Дайте понять, что те факты, которые вы собирались предложить, легко уяснимы и интересны.

Как же этого добиться? С чего следует начать? Среди возможных вариантов:

- * цитата знаменитого человека;
- * поражающее своей необычностью предложение;
- * история, вызывающая немедленное сочувствие слушателей (возможна, драматическая история);
- * ссылка на библию, на древние мифы, на сказки и др.;
- * ссылка на недавно появившееся и известное большинству произведение;
- * рассказ из собственной жизни;
- * риторический вопрос;
- * исторический эпизод;
- * занимательное приключение из прошлого или настоящего;
- * разумный комплимент.

2. Как зажечь слушателей своей энергией и донести до них главную мысль

вашей речи?

Для того чтобы *зажечь их своей энергией*, надо:

- * обозначить цель выступления;
- * показать важность проблемы;
- * вовлечь каждого в разговор. Преподнесите проблему так, чтобы она стала для каждого слушателя его личной проблемой, наделите каждого слушателя ответственностью за решение проблемы.

Для того чтобы *донести до слушателей главную мысль*, необходимо выполнить ряд условий:

- * все выступление должно быть четко спланировано, взвешено, иметь ясную направленность и логику,
- * разложите весь материал на составные элементы;
- * хорошо уясните ту ключевую мысль, которая лежит в основе вашей речи. Все остальное — факты, доказательства, примеры и т.д.;
- * должно раскрывать и дополнять основную мысль;
- * не считайте, что аудитории хорошо известна главная мысль вашего выступления, раскройте ее;
- * не облакайте то, что вы хотите сказать, в форму бесчисленных вопросов. Это введет аудиторию в заблуждение;
- * не путайте основную мысль с доказательствами и иллюстрациями;
- * подчеркните модуляцией голоса вашу основную мысль.

Самое главное — избежите хрестоматийного «говорил он много и красиво, но непонятно о чем».

3. Как завоевать своей идеей умы слушателей?

Другого пути нет, кроме как сделать ее наглядной.

Наглядность будет обеспечена, если за вашим главным утверждением будет следовать доказательство в виде:

- * фактов;
- * смешных историй;
- * сравнений и противопоставлений;
- * цифр;
- * цитат.

К *фактам* обычно относят:

- * иллюстрации;
- * примеры;
- * сравнения;
- * логические выводы;
- * наглядные материалы;
- * статистические данные и т.п.

Основные требования к ним сводятся к следующему. Во-первых, факты не должны вызывать сомнения. Как говорят, каждый имеет право заблуждаться в выбранной им позиции, но никто не имеет права ошибаться в выбранных им фактах.

Речь нуждается в захватывающем начале и убедительной концовке. Задачей хорошего оратора является максимальное сближение этих двух вещей.

Т.К. Честертон

Во-вторых, материал, выбранный вами, не должен выходить за рамки вашего выступления, ваших возможностей. В-третьих, настойчивость и упорство, наряду с использованием формулы «да..., но...».

При использовании *смешных историй* необходимо рассказывать лишь те, которые:

- * вы хорошо знаете;

- * будут понятны всем присутствующим;
- * развивают тему вашей речи;
- * не очень длинны;
- * еще не известны аудитории;
- * не содержат пикантных подробностей.

Сравнения и противопоставления могут значительно улучшить восприятие вашего материала, например: «Жизнь в Арктике можно сравнить с пребыванием в холодильнике, где к тому же забыли выключить свет». Главное, чтобы сравнения и противопоставления были образными и ими нельзя было злоупотреблять.

Основные требования по использованию *цифр*:

- * не приводите много цифр;
- * цифры должны быть понятны и доступны. Переведите их, сделайте доступными.

Например: «Такого количества топлива достаточно для обогрева вашего дома в течение 25 лет»;

- * пользуйтесь округленными цифрами. Говорите не «1 миллион 536 тысяч рублей», а «более полутора миллионов рублей»;

- * пользуйтесь цифрами, которые удивят слушателей своей неожиданностью и необычностью.

Зачастую достаточно лишь привести к месту нужную *цитату*, и аудитория будет на вашей стороне. Основные требования к использованию цитат:

- * человек, цитату которого вы приводите, должен быть, безусловно, авторитетным;
- * помните: слова специалиста по какому-либо вопросу воздействуют больше на сознание, цитата из произведения — больше на эмоции;
- * не пользуйтесь часто встречающимися цитатами.

4. Как развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни?

Решение четвертой задачи осуществляется в заключение выступления и возможно лишь при умении подчеркнуть важность сообщенного вами, подсказать возможность применения услышанного аудиторией в дальнейшем.

Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, что нужно делать с полученной информацией. Другими словами, должен быть результат вашего выступления. Чтобы добиться этого, необходимо:

- * обязательно в заключение объяснить, зачем нужна слушателю полученная информация. Ваше выступление могло быть долгим, и слушатели могли потерять нить рассуждений. Напомните им;
- * объясните подробно, как пользоваться полученной информацией;
- * если информация носила познавательный характер, то и в этом случае еще раз вкратце напомните, о чем шла речь.

При разумном использовании изложенных рекомендаций, советов и приемов вам просто не может не сопутствовать успех. Больше смелости, больше новаторства, больше оригинальности — аудиториям будет покорена.

6.4. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ СЛУЖЕБНОГО СОВЕЩАНИЯ

Нередко в деловом общении в интересах повышения качества принимаемых решений используются совещания.;

Совещания — это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения. Совещания, по мнению И. Браима (1994), имеют ряд заметных преимуществ по сравнению с другими формами делового общения:

Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному

времени.

Закон Оулда и Кана

- * на них происходит разностороннее рассмотрение проблем с привлечением различных специалистов;

- * совещания обеспечивают оперативную подготовку альтернативных вариантов решения проблем;

- * совещания дают дополнительную возможность для познания личных и деловых качеств участвующих в них партнеров;

- * проведение совещаний дает определенный психологический эффект: на каждого его участника влияет атмосфера коллективного обсуждения, эмоциональное поведение участвующих, подтекст высказываний и др. Однако эти достоинства совещаний могут проявиться лишь тогда, когда совещаниями не злоупотребляют и их тщательно готовят.

Различают три основных вида совещаний: *проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)*. Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблемное совещание*. Порядок его проведения предусматривает:

- * доклад;
- * ответы на вопросы;
- * прения;
- * коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрее исполнения используют *инструктивное совещание*. Порядок его проведения включает такие важные моменты как:

- * конкретизацию и разъяснение распоряжений;
- * ответы на вопросы;
- * назначение сроков выполнения и ответственных. Зачастую возникает

необходимость получения

информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание*. Порядок проведения такого совещания включает:

- * заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел на местах,
- * попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. *В период подготовки совещания* руководитель должен:

- * четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (не более 8—10 человек);

- * довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;

- * ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;

- * продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения — не более 1,5—2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45—50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии;

- * подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура (+22—24 градуса), проветриваемость, необходимая наглядность: (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые

документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от *поведения руководителя в начале совещания*. Он должен:

- * начать точно вовремя (здесь как никогда верна пословица «Семеро одного не ждут»);
- * в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания;
- * согласовать правила и регламент совещания;
- * назначить ответственного за ведение протокола совещания;
- * не начинать совещания с критики и разноса подчиненных. Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает либо руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основную информацию) должны отличать:

- * конкретность и конструктивность;
- * понятность языка и используемых терминов;
- * наглядность;
- * уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен:

- * сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности;
- * не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);
- * обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;
- * время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);
- * не давать возможности уйти в сторону от главной проблемы, утопить поиск решения проблемы в пустопорожней говорильне.

**Пустяковые вопросы решаются быстро; важные
никогда не решаются.**

Закон Грехема

Главная цель любой дискуссии — поиск истины. Найти истину в споре, принять в результате дискуссии правильное решение можно лишь с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии:

- * уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно ни казалось на первый взгляд;
- * стремление понять чужое мнение, для чего набраться терпения и мобилизовать внимание;
- * во что бы то ни стало избежать превращения дискуссии в конфликт. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;
- * главным оружием в дискуссии могут быть только факты и их добросовестная интерпретация.

Кроме ведения хода совещания руководитель должен:

- * пояснять сказанное другими;
- * подчеркивать различия между высказанными мнениями;
- * время от времени резюмировать обсуждение;
- * собирать и формулировать различные гипотезы и предложения.

В заключение совещания руководитель:

- * подводит итоги обсуждения;
- * свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты);
- * благодарит всех участников совещания за работу. *После проведения совещания*

руководитель должен:

- * организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании);
- * организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

6.5. РАБОТА С ДЕЛОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ

Язык служебных документов. Работа с деловой документацией занимает значительную часть служебного времени любого руководителя. Необходимо унификации служебных документов требует особого языка. По мнению П. Веселова (1982), языковых документов — это, как правило, набор штампов, стандартов, позволяющий унифицируют делопроизводство. (См. подробнее: Секреты умелого руководителя/Сост. И.В. Липсиц. М., 1991. С. 162—171). Обычно выделяют следующие способы унификации служебных документов:

- * трафарет;
- * анкета;
- * текст-аналог (или типовой образец).

Трафарет — текст с пробелами, предназначенными для переменной информации. Примеры трафаретных текстов — бланки справок, командировочных удостоверений и др. Опыт свидетельствует, что применение трафаретных бланков сокращает время, затрачиваемое на составление документов, примерно в девять раз.

Анкета — это текст, в котором постоянная информация дана в виде перечня вопросов, предусматривающих строго определенный набор ответов. В виде анкет составляются личные листки по учету кадров, характеристики, сводки, различные заказы, отчеты и др.

Текст-аналог — это тексты примерно идентичного содержания и языкового оформления. Примером таких текстов может являться решение совета директоров крупной компании и во исполнение этого решения — циркулярное письмо подчиненной организации, адресованное базовым подразделениям по подчиненности.

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что в большинстве случаев может быть типизирована почти половина всех документов, составляемых в организациях. Так, применение типовых образцов сокращает время на составление писем в 3,5 раза.

От чьего лица составляется служебный документ? В тех случаях, когда автором письма является лицо юридическое (организация, учреждение, предприятие и др.), **письмо пишется от третьего лица**: *дирекция ходатайствует; совет директоров принял решение...* Форма изложения от третьего лица стала международной традицией после второй мировой войны. Исключением, вплоть до недавнего времени, являлись США, где официальные письма компаний составляются, как правило, от первого лица.

От **первого лица** излагаются приказы, заявления, служебные письма, докладные и объяснительные записки. Форма изложения от первого лица в приказе служит отражением принципа единоначалия. Распорядительная часть приказа начинается со слова «*приказываю*», после чего формулируются предписываемые действия, всегда выражаемые неопределенной формой глагола: «*Во исполнение решения совета директоров от 7 августа приказываю*»:

- * *вести в действие...*
- * *обязать...*
- * *утвердить график...*

* *контроль за исполнением приказа возложить на...*». Письма, выражающие просьбы, требования или претензии, начинаются со слов «*прошу*» или «*просим*», если документ подписан двумя или несколькими лицами. Сопроводительные письма начинаются с глагола в первом лице единственного или множественного числа:

«Сообщаю Вам, что»; "Напоминаем, что" и др.

При построении словосочетаний следует учитывать, что большинство слов в письменной деловой речи употребляется только с одним словом или с ограниченной группой слов. Например, *приказ издается; контроль— возлагается или осуществляется; должностные оклады— устанавливаются; порицание— выносится* и др.

К сожалению, современная деловая переписка не лишена двух серьезных недостатков — наукообразия и канцеляризов, которые так и «лезут» из всевозможных служебных документов. Разве не поражает своей вычурностью такое обращение: *«Убедительно прошу Вашего распоряжения об отправке мне в письменном виде разъяснения на нижезатронутый вопрос!»* Или такое: *«Рад доложить, что квартальный план заготовке лома успешно завершен. Успех в этом сложном деле добыт (?) в результате повседневной заботы и помощи горисполкома, комитета народного контроля, а также городского уполномоченного Вторчермета, т.е. меня?»*

Невозможно предусмотреть все правила и нормы, которые полностью гарантировали бы составителя служебного документа от возможных ошибок как в содержании, так и в техническом оформлении документа. Тем не менее их можно свести к минимуму, если:

- * руководствоваться стандартами делопроизводства, нормами служебной переписки, различными справочниками и пособиями по служебной корреспонденции;

- * писать просто и понятно, избегая наукообразия и канцеляризов;

- * соблюдать и в письменной речи административный этикет.

Стиль работы с документами. Сколько руководителей, столько и способов работы с деловой документацией. Обычно выделяют следующие подходы к этой важной части управленческого труда.

«Суперисполнитель». Руководитель такого типа каждое утро бросается на папку с входящей документацией, как на врага, и не разгибается до тех пор, пока внимательнейшим образом не изучит все письма, отчеты, докладные записки, накладные и не переправит их в папку с исходящей. В душе он считает себя отличным работником и искренне обижается, что его почему-то обходят повышением.

Между тем такая «несправедливость» со стороны высшего начальства вполне оправдана. Во-первых, подчиненные обычно крайне недовольны таким руководителем, потому что им никогда не достается сколько-нибудь интересной и самостоятельной работы. Поэтому все более или менее честолюбивые подчиненные стараются уйти от него в другое подразделение, что, естественно, настораживает руководство организации. Во-вторых, этого руководителя просто нельзя повысить, потому что кроме него, никто в подразделении не знает, как решать те или иные задачи.

Он обычно старается не болеть, и ходит на работу из последних сил, пока не свалится с ног. Не видя достойного преемника, начальство не решается стронуть его с места. Помимо этого, есть опасность, что при таком стиле работы с документами на более высокой должности он просто надорвется.

«Распасовщик». Руководитель этого типа доводит до абсурда принцип делегирования полномочий, напоминая центрального нападающего, который вместо того, чтобы организовать атаку и самому идти на штурм ворот, стремится лишь поскорее избавиться от мяча, пасуя его кому попало. Он считает, что для того и подчиненные, чтобы делать всю работу. Характерные резолюции такого руководителя: «Прошу разобраться» или «Необходимо решить».

«Распасовщику» удастся довольно быстро раскидать гору бумаг на своем столе, до предела загрузив подчиненных. Но особенного успеха это не приносит. Напротив, ему нередко приходится выслушивать упреки в низком качестве документации, исходящей из его подразделения, и нарушении сроков ее подготовки. Эти упреки вызывают раздражение у «распасовщика», который всю вину сваливает на подчиненных, постоянно жалуясь, что ему «просто не с кем работать, не на кого положиться». Подобные заявления,

естественно, не укрепят его авторитет подчиненных, да и начальство не торопится его повышать, хотя сам он в глубине души считает себя прекрасным организатором.

«Волокитчик». Руководитель подобного типа питает искреннее отвращение к бумажной работе и проводит за столом минимум времени, постоянно откладывая просмотр корреспонденции. Увы, даже самое активное участие в производственной деятельности не спасает его от недовольства начальства. Причина в постоянном запаздывании отчетности из его подразделения и медленной реакции на важные документы, которые он удосужился взять в руки лишь тогда, когда срок ответа на них давно истек.

Как правило, «волокитчик» в последний момент мобилизуется, развивает бешеную скорость и энергию, и в самый последний момент документы готовы. При остром дефиците времени ему даже лучше работается. Но беда в том, что подобная манера работы не оставляет времени на проверку рекомендаций или поиск более эффективных путей решения, что естественно, не ускользает от глаз начальства. Не любят «волокитчика» и подчиненные, которых раздражает постоянный аврал, работа в режиме пожарной команды.

«Антибюрократ». Он изображает из себя идейного борца с бумажками и потому утверждает, что 99 % поступающей к нему корреспонденции — мусор, пригодный лишь для свалки. Надо отдать «антибюрократу» должное — слова у него не расходятся с делом. Подавляющую часть корреспонденции он, едва взглянув, отправляет прямым в корзину. Необходимый минимум информации «антибюрократ» собирает за счет личных контактов с другими руководителями. Это помогает ему держаться «на плаву», хотя он нередко оказывается в глупом положении, когда на совещаниях у начальства начинают обсуждать важный документ или проект, о котором он понятия не имеет. Начальство обычно не очень ценит и «антибюрократов», поскольку от них редко можно дожидаться ценной инициативы, выходящей за рамки их собственного подразделения, а кроме того, им присущи те же недостатки, что и «волокитчикам».

Определить свою личную предрасположенность к работе с документацией можно, обратившись к ряду тестовых методик, изложенных в практикуме к главе 6.

ГЛАВА 7

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ групповыми явлениями И ПРОЦЕССАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Осуществляя управленческое воздействие, руководитель сталкивается с разнообразными социально-психологическими явлениями, происходящими в организации. Он убеждается, что не все явления зависят от административно-директивных действий руководителя. Некоторые из них не прекращают функционировать даже после издания соответствующего приказа или отдачи распоряжения. Постепенно руководитель начинает понимать, что его управленческая деятельность строилась бы эффективнее, если бы он управлял не просто сотрудниками, а организацией, умело воздействовал на различные социально-психологические явления, происходящие в ней.

7.1. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Психологическая сущность социальной организации. Любые цели человека могут быть достигнуты лишь в процессе его совместной деятельности с другими людьми. Формы такой деятельности многочисленны. Но все их многообразие, по мнению М.И. Бобневой (1979), можно свести к следующим трем: группа, социальная организация и общность.

Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу.

Р. Уотермен

В теории управления, социологии и психологии существуют разные подходы к объекту управления, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта управления рассматривает **социальную организацию** как структуру и систему. Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления **социальную группу** со всеми присущими ей феноменами. Другими словами, социальная организация выступает частным случаем социальной группы с присущими ей особенностями. Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория «социальная организация» является ключевой. Это понятие зародилось в недрах гуманитарных наук и вытеснило такие неопределенные термины, как «социальный институт» и «система».

Устоявшимся и общепризнанным является определение **организации** как *специфической формы объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей*. Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Люди объединяются в организации во имя целей, которых они не могли бы достичь, действуя в одиночку, иначе как ценой экстраординарных усилий.

Почему возникли организации? Что лежало в основе их появления? По-видимому, два социальных феномена:

- * *синергия* (при объединении усилий и воле участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов);

- * *фасилитация* (облегчение работы при любом виде совместной деятельности).

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит *главной причиной* создания самых различных организаций. Исторический опыт доказывает, что организованное меньшинство обладает большей силой и имеет большие шансы на успех, чем неорганизованное большинство. Члены организации рассматриваются функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Закон надежности организации: надежность организации обратно пропорциональна численности ее звеньев и массе руководящих указаний.

Обычно выделяют следующие виды организации:

- * **бюрократии**, то есть административные органы и учреждения;
- * **учреждения тотального типа** (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения и др.);
- * **добровольные организации** (неправительственные, коммерческие, негосударственные и др.).

Наиболее существенными **признаками организации** являются следующие:

1) **Целенаправленность и системность**. Любая организация создается для реализации каких-то социально значимых целей. В любой организации изначально задана и соблюдается система ролей, позиций, статусов. Организация стремится к синхронности деятельности ее членов.

2) **Разделение труда и высокая степень специализации**. Задачи, стоящие перед организацией, распределяются среди различных позиций в ней как официальные обязанности. В любой организации существует разделение труда по горизонтали и вертикали. Каждый член организации специализируется на какой-либо трудовой операции, каком-либо виде деятельности. Каждая организация имеет различные отделы, службы, более мелкие организации и т.п. для решения конкретных задач.

3) **Иерархическая структура власти**. Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим

руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его.

4) Формализация деятельности. Решения и действия должностных лиц задаются формально установленной системой правил и инструкций. Каждый работник должен быть лоялен по отношению к организации.

5) Наличие административной структуры, штатных сотрудников и публичного офиса. Организация располагает специальным административным штатом, в задачу которого входит обеспечение функционирования данной организации.

6) Контакт социальных ролей. Члены организации в своих контактах обязаны руководствоваться безличностной ориентацией. Каждый клиент рассматривается как очередное «дело».

Все компоненты организации упорядочиваются в соответствии с этими признаками. Вместе с тем эти признаки выступают одновременно и требованиями общества к организации.

В рамках нового управленческого мышления любая социальная система рассматривается как социотехническая, поскольку в современных условиях постоянно взаимодействуют две подсистемы:

- * **техническая**, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологии и тому подобное, но и управленческие знания, организационные структуры, методы планирования, технические приемы и навыки работы, уровень подготовки и квалификации рабочей силы, ее профессиональный состав и др.;

- * **социальная**, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру и др.

В этих условиях современная организация должна строиться на следующих принципах:

- * **принцип перспективной деятельности:** нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

- * **принцип единоначалия:** ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;

- * **принцип специализации управления:** все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;

- * **принцип диапазона управления:** на одного руководителя не должно приходиться более 6—12 подчиненных;

- * **принцип вертикального ограничения иерархии:** чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;

- * **принцип делегирования полномочий:** руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Таким образом, *современная организация* должна будет иметь:

- * небольшие организационные подразделения с небольшим числом работников, но работников с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем;

- * небольшое число уровней управленческой иерархии, почти полное упразднение организационной пирамиды;

- * бригадные организационные структуры;

- * ориентацию деятельности на обслуживание потребителя;

- * гибкий, быстро меняющийся ассортимент возможностей;

- * минимум запасов и гибкие производственные системы;

- * более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

Структура социальной организации. Любая организация имеет как формальную,

так и неформальную структуры. **Формальная структура** представлена следующими разновидностями:

- * *должностная структура*. В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;

- * *функциональная структура*. Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления (об этом уже шла речь в первой главе);

- * *социально-демографическая структура*. В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;

- * *профессионально-квалификационная структура*. В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т.п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

Наряду с формальными структурами, в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние

дел **неформальные структуры и группы**. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей.

Причины, обуславливающие возникновение неформальных групп внутри организации, можно свести к следующим трем:

- * неудовлетворенность выходящих за пределы организации потребностей ее членов;

- * в неформальной группе больше возможностей оказать или попросить помощи у коллег;

- * потребность быть ближе к тем, кому мы симпатизируем (американские психологи выяснили, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии 1—1,5 м, а не на расстоянии нескольких метров).

В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии.

Аксиома Вэйля

Основная проблема в связи с этим — цели неформальных групп не должны противоречить целям организации, а в идеале — способствовать достижению целей организации.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в организации. В результате проведенных исследований выявлен ряд закономерностей функционирования неформальных структур. Во-первых, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных микрогрупп есть показатель неэффективного управления. *Возникновение микрогрупп — объективный процесс, вызванный потребностями индивида в неформальном, межличностном общении, которого недостает в формальной структуре.*

Во-вторых, установлено, что в неформальных структурах *изначально наблюдается тенденция к сопротивлению переменам*. При соответствующей диагностике и работе руководителя с микрогруппой действие этой тенденции значительно ослабляется.

В-третьих, в любой организации имеется один или несколько неформальных лидеров, которые обладают не меньшим влиянием, чем руководитель, хотя используют при этом, в основном, свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на человеческие взаимоотношения. *Лидер* — это член организации, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личных качеств, профессиональных навыков пользующийся авторитетом в организации и оказывающий существенное влияние на ее поведение и деятельность.

Наконец, в-четвертых, в организации может происходить смена лидеров в

зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. Выявлено несколько типов лидеров: *деловой лидер* (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих перед группой); *эмоциональный лидер* (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией). Может быть также и *ситуативный лидер* (тот, кто более других способен в какой-то не-

большой промежуток времени повести за собой большинство организации).

Как руководитель должен относиться к неформальным структурам? Как управлять ими? Вот какой алгоритм деятельности рекомендуют специалисты психологии управления М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури (1992):

- * признать существование неформальной структуры и ни в коем случае не предпринимать мер к ее ликвидации и не угрожать ее существованию;

- * работать с нею по следующей программе: нейтрализация не всей, а идущей вразрез с целями организации деятельности; поощрение тех микрогрупп, которые не мешают, а способствуют целям организации;

- * знать лидеров микрогрупп, регулярно встречаться с ними, сам факт этой встречи (а не содержание разговора) делать достоянием гласности;

- * перед тем как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;

- * чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных микрогрупп, вовлекать их в разработку и реализацию ряда решений;

- * быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

7.2. МЕХАНИЗМЫ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Сущность групповой динамики. Любая организация — это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика. **Групповая динамика** — это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Организации и люди развиваются с помощью кризисов.

Э. Воутилайнен, финский менеджер

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием

двух противоположно направленных тенденций групповой активности — интеграции и дифференциации. *Первая тенденция* заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и относительной устойчивости организации. *Вторая тенденция* выражена в неизбежной специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и в соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов.

Существование этих тенденций обуславливает неравномерность и пульсирующий характер процесса развития организации, предполагающего ряд этапов развития и включающего как последовательное восхождение организации, так и обратное движение. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым

изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*: *

- * руководство и лидерство;

- * принятие групповых решений;
- * нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;

- * формирование функционально-ролевой структуры;

- * сплочение;

- * групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;

- * конфликты и др.

Проявляясь постоянно и не прекращаясь ни на минуту, указанные процессы и явления в конечном счете формируют следующие *групповые феномены в организации*:

- * *систему социальных связей и контактов*, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования и внушение, подражание и самоутверждение, соревнование или соперничество и др.);

- * *групповое (коллективное) мнение*, то есть обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;

- * *групповые (коллективные) настроения*, то есть совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением в ней;

- * *внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки*, то есть относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставших групповой (коллективной) потребностью.

К *основным факторам*, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

- * *мотивация*, то есть чего ждут члены организации;

- * *структура власти в организации*, то есть качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;

- * *стиль управления* руководителя организации;

- * состояние процесса коммуникации в организации;

- * *результаты деятельности и авторитет организации*;

- * *ощущение принадлежности (непринадлежности) к организации*, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы и др.

Стадии развития коллектива организации. В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации (изменения штатов, замена значительного числа работников — не менее четверти, приход авторитетных, работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимные требования в системе «начальник — подчиненные» еще только вырабатываются, взаимосвязь между работниками носит

неустойчивый характер. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии — исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

Чтобы система была устойчивей, ее надо часто трясти.

В.Н. Челомей, академик

Стадия формирования предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп — процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Вот почему главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.). %

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается. Стабилизация означает лишь окончание становления неформальных групп, структуры, норм.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Американские психологи М. Вудкок и Д. Френсис (1991) выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации.

1. *Притирка*. Члены организации присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой организации. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Ближний бой*. Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются. На этом этапе организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. *Совершенствование и экспериментирование*. На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность*. Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость*. На этом этапе организация — сплоченный коллектив, в котором реальные общие цели.

сочетаются с индивидуальными целями большинства членов организации. Действуют прочные связи между членами организации. Людей оценивают по их достоинствам, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения. Организация показывает отличные результаты. Расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений

Несколько по-иному обстоит дело *в группах, создаваемых для действий в экстремальных или необычных условиях* (искусственно созданная группа с помощью психологического отбора, команда спасения для работы в экстремальных условиях, экспедиция как организация для работы в условиях социальной изоляции и др.). В них в качестве этапов развития различают следующие:

1) *Этап ознакомления.* Относительно небольшой по времени, даже для интернационального состава группы. Характеризуется повышенным интересом друг к другу сдержанностью, корректностью поведения. Главное для каждого — выяснить ориентировочные и исследовательские реакции каждого члена группы.

2) *Этап дискуссий.* Достаточно продолжительный по времени. Характеризуется интенсивным общением и выяснением позиций друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрогрупп.

3) *Этап ролевой ориентации.* Непродолжительный по времени. Характеризуется завершением складывания группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками. Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

7.3. ФЕНОМЕНЫ ГРУППОВОЙ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Жизнь любой организации — это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

Уже упоминавшийся психолог Д. Майерс (1997) сумел мастерски все многообразие человеческих проявлений в группе свести к шести основным групповым феноменам. Давайте вслед за ним обратимся к их анализу.

1. *Феномен социальной фасилитации* (от англ. facility — легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

Почему же нас возбуждает присутствие других?

Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие.

Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче. Конфликт вызван перегрузкой когнитивной системы.

В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

2. *Феномен социальной лености* или закономерное Латане, Вильямса и Харкинса: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать.

Закон Кушнера

Почему это происходит? В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация *уменьшает* боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а лень возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников.

Всегда ли проявляется социальная лень? Многочисленные исследования свидетельствуют, что далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

- * когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;

- * когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;

- * когда члены группы — друзья («сплоченность усиливает старания»);

- * когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;

- * когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. *Феномен деиндивидуализации* или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы). В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под *феноменом деиндивидуализации* понимается *утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает*.

В каких условиях проявляется этот феномен? Что влияет на его проявление? К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие.

Во-первых, *размер группы*. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, *физическая анонимность и обезличенность*. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм. Для эксперимента он приобрел две подержанные машины выпуска десятилетней давности и оставил их с поднятыми капотами и снятыми номерными знаками на улицах: одну — в старом студенческом городке Нью-Йоркского университета в Бронксе, а другую — вблизи студенческого городка Станфордского университета в небольшом городке Пало-Альто.

В Нью-Йорке первые «автораздевальщики» появились уже через десять минут, сняв аккумулятор и радиатор. Через трое суток, после 23 эпизодов краж и вандализма (со стороны хорошо одетых белых граждан), машина превратилась в бесполезную груды металлолома. По контрасту с этим, единственный человек, который в течение недели дотронулся до автомобиля в Пало-Альто, был прохожий, закрывший капот машины, поскольку начинался дождь.

В-третьих, *возбуждающие и отвлекающие действия группы*, подготавливающие

почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.). «Есть усиливающее само себя удовольствие в том, — пишет Д. Майерс, — чтобы совершать импульсивный акт, наблюдая, как окружающие заняты тем же самым. Когда мы видим, что другие делают то же, что и мы, то полагаем, что они и чувствуют то же самое, и, таким образом, укрепляемся в своих чувствах». Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, *ослабленное самоосознание*. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

4. Феномен групповой поляризации, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что *обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы*.

Почему это происходит? Во-первых, из-за *информационного влияния*. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом не его результат.

Во-вторых, из-за *нормативного влияния*. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестингера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

5. Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы *интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений*. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- * у группы сильна потребность в единстве;
- * группа изолирована от альтернативных идей;
- * лидер дает понять, чего он хочет от группы.

6. Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что *меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства*. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят большинство сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Общественное мнение всегда более деспотично по отношению к тем, кто явно боится его, чем по отношению к тем, кто к нему равнодушен.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем

не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

7.4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЛОВЫХ РОЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт М. Белбиным, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Гобой и кларнет звучат по-разному, но когда они играют вместе, получается звук, который не свойствен ни одному из них, но вместе с тем не уничтожает их индивидуальности.

К. Гиллиган, американский профессор

Первая роль — чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ролей в группе просто не существует. Эти восемь ролей в коллективе следующие: «лидер», «реализатор», «генератор идей», «объективный критик», «организатор или начальник штаба», «снабженец», «душа коллектива», «отделочник или контролер» (названия ролей несколько отличны от данных Белбиным и приближены к более понятным отечественным синонимам).

1) «Лидер» занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется.

Чтобы появился лидер, необходимо, чтобы нужный человек оказался в нужном месте в нужное время. Когда удачное сочетание интеллигентности, опыта, решимости, уверенности в себе и социальной харизмы сталкивается с редким шансом, результатом может быть чемпионский титул, Нобелевская премия или социальная революция.

Дэвид Майерс, психолог

«Лидер» отличается тем, что его интересы — главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Он обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение. Он знает, в какой сфере деятельности каждый из членов организации силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу. Именно «лидер» распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

2) «Реализатор» является лидером группы в реализации конкретно поставленной задачи. Его главная задача — придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности, нечеткости мышления. При обсуждении групповых задач он старается объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и стремится быстрее начать действовать. Он жаждет действия, притом немедленного. Переубедить его могут только результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей организации.

«Реализатор» полон нервной энергии; он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придиричив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Его поведение бывает вызывающим, дерзким и ершистым. Он часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, и он не злопамятен. Он вполне способен сделать работу в группе неуютной, но именно он заставляет дело идти вперед.

Лучший способ превратить работника в "генератор идеи" — это возложить на него самую высокую ответственность.

Д. Огилви, американский менеджер

3) «Генератор идей» поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей.

Конечно, и у других есть идеи, но его идеи отличаются оригинальностью. Из всех членов группы у него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение. Если группа увязнет в трудностях, то именно «генератор идей», скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Он вообще привносит с собой радикальный подход к разрешению проблем. Но у него есть два недостатка. Во-первых, его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали; более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Во-вторых, он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы.

Он очень доверчив, непредвзят и доступен. Вместе с тем он нелегко переносит критику своих собственных идей и быстро обижается, если его предложения отвергаются или принимаются лишь частично. Он способен обидеть других критикой их идей. Его критические замечания обычно расчищают почву для собственных идей. И все же, несмотря на все его недостатки, именно от «генератора идей» исходит живая искра.

4) «Объективный критик» вряд ли выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по

неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей. Он критикует не из любви к этому искусству, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Он медлителен в принятии решений, он не любит, чтобы его торопили, но это самый объективный и беспристрастный ум во всей группе. Более того, у него, как и у «генератора идей», наиболее высокий коэффициент интеллектуальности, но, в отличие от второго, «критик» должен быть флегматичным и хладнокровным.

Одним из наиболее важных достоинств «критика» является умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, умение анализировать и оценивать суждения и предложения других. Иногда он может делать это бестактно и обескураживающе, но именно он и возвращает группу с поэзии несбыточной мечты на прозу реальной жизни. Хотя он заслуживает доверия во всем и на него можно положиться, ему не хватает человеческого тепла, непосредственности и воображения. И тем не менее, он незаменим в группе, потому что его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

Под давлением все ухудшается.

Закон термодинамики Мерфи

5) «Организатор, или начальник штаба» преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его страсть — организовывать практическое выполнение заданий. Его главный вклад в общее дело — придать планам группы реальную, выполнимую форму.

Он одержим стабильными структурами и всегда пытается их создавать. Дай ему решение — и он составит график выполнения. Поставь перед ним задачу и дай ему в подчинение группу работников — и он составит графическую схему организационной структуры. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, потому что он склонен несколько теряться в неустойчивых, меняющихся ситуациях.

Он обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам. Он отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить.

Решение сложной задачи поручайте ленивому

сотруднику: он найдет более легкий путь.

Закон Хлейда

6) «Снабженец» выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и вообще сообщения о всяческих новостях. Этот человек наиболее человечески симпатичный из всех членов группы, он сразу вызывает к себе расположение. Он любит общество, очень раскован и общителен. На ситуацию или рассказ «снабженец» почти всегда реагирует положительно и с энтузиазмом, хотя склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хватается. Много, если не все в жизни, сразу же вызывает его интерес.

«Снабженец» легко и быстро сближается с людьми и имеет множество контактов за пределами группы. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда он все-таки там, то, скорее всего, с кем-либо говорит. Его роль значительна: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

7) «Душа группы» — самый чуткий и чувствительный из всех. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Он отчетливее других чувствует эмоциональные «подводные течения» в группе. Он больше всех осведомлен и о семейных делах, о личной жизни остальных членов группы. Он активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Он ужасно не любит личной вражды и недоброжелательности, сам избегает конфликтов. Он симпатичен и приятен в обращении, скромн, примерен,

ненавязчив, несамоуверен, популярен.

Он умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы, помогает и другим быть раскованными и свободными. Он способствует установлению единства, дружбы и гармонии отношений и этим уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать другие. Его личный вклад в общее дело может быть и не так очевиден, как вклад других, но его отсутствие сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во времена неприятностей, стрессов, давления со стороны — словом, это цемент, связывающий группу.

Оптимисты изобретают самолет, пессимисты — парашют.

Закон двух подходов Фортена

8) «Отделочника, или контролера» беспокоит все, что может «получиться неправильно». Он никогда не обретет душевного спокойствия, пока лично сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Если что-нибудь его и занимает в жизни серьезно, то это порядок. Он принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки. Он испытывает постоянное ощущение срочности, как бы давление времени, и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активнее. Его одержимость деталями есть просто выражение внутренней тревоги за благополучный исход дела.

Он обладает сильным характером, вполне владеет самоконтролем; с нетерпимостью относится к более небрежным и разболтанным членам группы. Бдительность — его отличительная черта. Но он склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначащих деталях. Тем не менее его безудержное стремление все проверять и все доводить до конца является исключительно полезным, организации качеством.

Рассмотрение перечисленных социальных ролей подводит к некоторым выводам, позволяющим управлять процессом эффективной деятельности коллектива.

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут.

Гай Саллюстий Криспи

1. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов — по числу ролей. Вполне возможно, нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет по крайней мере один человек, и все восемь ролей оказывают влияние в процессе жизнедеятельности группы.

2. При формировании организации в ней должны быть представлены те, личностные характеристики, которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы. Если организация действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав в свете рассматриваемых ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей.

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Лидер	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности

Реализатор	<i>Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен</i>	<i>Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом</i>	<i>Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение</i>
Генератор идей	<i>Индивидуалистичен, с серьезным складом ума</i>	<i>Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность</i>	<i>Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу</i>
Объективный критик	<i>Трезвость, осторожность, малая эмоциональность</i>	<i>Осмотрительность, рассудительность, здоровый ум, практичность, настойчивость</i>	<i>Неспособность увлечься самому и увлечь других</i>
Организатор, или начальник штаба	<i>Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением</i>	<i>Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность</i>	<i>Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям</i>
Снабженец	<i>Склонность к энтузиазму, любопытность и коммуникабельность</i>	<i>Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности</i>	<i>Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность</i>
Душа группы	<i>Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми</i>	<i>С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы</i>	<i>Нерешительность в критические моменты</i>
Отделочник, или контролер	<i>Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться</i>	<i>Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность</i>	<i>Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег</i>

Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

3. При укомплектовании штатов нельзя сосредоточивать внимание только на руководителе и его заместителях. Необходимо стремиться подобрать таких людей, чтобы был обеспечен возможно более широкий охват всех ролей.

4. Должен быть обеспечен баланс восьми ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «лидера» и «генератора идей». «Лидер» должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, выискивающим таланты и способности у членов группы и знающим, как их употребить на

пользу дела. Для того чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть один сильный «генератор идей» (если в группе много «генераторов», она погрязнет в бесплодных дебатах и дискуссиях).

Важно знать потенциальные возможности каждого члена коллектива в реализации изложенных социальных ролей. Определенную помощь в такой диагностике может оказать «Методика определения деловых качеств членов коллектива», изложенная в приложении к данной главе.

7.5. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Хорошее управление исключает наличие плохих взаимоотношений.

Тимо Санталайнен, финский менеджер

Важным показателем состояния психологии организации является *социально-психологический климат*. Именно он выступает внешним проявлением различных групповых феноменов в виде поведенческих и речевых

актов. Другими словами, социально-психологический климат — это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Термин «климат» (от греческого слова «наклон») пришел в общественные науки из метеорологии, где им обозначается совокупность метеорологических условий, свойственных какой-либо местности. Это понятие, перенесенное в психологию, позволило осмыслить практическое значение целого ряда групповых эффектов как особых условий жизнедеятельности человека в группе.

На сегодняшний день существует более сотни определений социально-психологического климата. Будем исходить из того, что *социально-психологический климат* есть *состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.*

Климат — это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей. Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах:

- * *сплоченность* как степень единства действий (поведения) членов организации в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов;

- * *взаимная совместимость* (взаимная приемлемость) как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности;

- * *состояние уровня идентификации*, понимаемого как сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и др.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- * высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- * доброжелательная и деловая критика;
- * свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- * удовлетворенность принадлежностью к организации;
- * высокая степень взаимопомощи;
- * достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

Несколько слов об управлении социально-психологическим климатом. Оно

включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- * управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);

- * оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;

- * комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;

- * опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;

- * предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.

Изучение социально-психологического климата — процесс сложный. Это связано с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий — положительный или отрицательный — нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Это сложное равновесие множества компонентов, очень важных, очень специфических для каждой организации, но с трудом фиксируемых обычными исследовательскими приемами. В основе этих исследований лежит измерение конкретных типов и видов взаимоотношений, которое проводится на основе всех применяемых в психологии методов: наблюдения, эксперимента, опроса и др. В практикуме приводится ряд наиболее распространенных методик, позволяющих диагностировать актуальное состояние социально-психологического климата организации. Наряду с этими методиками, существуют и другие, позволяющие выявить не только состояние социально-психологического климата, но и сложную систему внутриколлективных взаимоотношений.

7.6. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. СЛУХИ И МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ИМ

Коммуникация в организации. Для нормальной, эффективной организации деятельности, для управления этой деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации, то есть *коммуникационными связями* в организации. Главная цель коммуникации в организации — достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. Коммуникационные потоки пронизывают все пространство организации. Именно благодаря им и существует организация как система. Поэтому коммуникационные потоки образно называют кровеносными сосудами организации.

Коммуникацию обычно понимают в широком и в узком смыслах. Коммуникация в *широком смысле* — это передача информации от одного индивида к другому, обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания. В *узком смысле* коммуникация рассматривается, прежде всего, в психологии управления. Она представляет собой сеть каналов и путей, по которым в организации происходит обмен информацией и мнениями.

Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции:

- * *управленческую* (осуществляется при помощи побудительных сообщений);

- * *информативную* (осуществляется при помощи информативных сообщений);

- * *эмотивную* (осуществляется при помощи экспрессивных сообщений, передающих возбуждение, эмоциональные переживания);

- * *фатическую*, нацеленную на установление и поддержание контактов.

В коммуникационной структуре организации, прежде всего, выделяют *горизонтальную* (между равными по статусу работниками) и *вертикальную* (между работниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии) коммуникации. Какова же при этом *эффективность*, точность, полнота и правильность понимания передаваемой информации? При горизонтальной коммуникации она может

достигать 90 %. Что касается вертикальной коммуникации, то многое зависит от того, с какими ее разновидностями мы имеем дело. Так, при восходящей вертикальной коммуникации (от рядовых работников к руководству) эффективность не превышает 10 %. При нисходящей же коммуникации ее эффективность несколько больше (20—25 %), но все равно проигрывает по сравнению с горизонтальной коммуникацией. Основные пути повышения эффективности восходящей коммуникации следующие:

- * работники должны знать, что будет сделано с их работой, сообщением;
- * работники должны использовать общие с руководителями исходные материалы и данные;
- * руководитель должен быть доступен для своих подчиненных.

Кроме указанных выше, выделяются еще *формальные* и *неформальные* каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри организации.

Ясно, что формальные каналы никогда не удовлетворяют потребности участников совместной деятельности, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Вот почему, наряду с формальными каналами, в любой организации обязательно существуют и неформальные каналы информации. Неформальная информация опережает формальную по времени, но проигрывает по достоверности. Иногда она бывает на уровне слухов. Однако в нормально функционирующих организациях всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием первого.

Неудовлетворительная коммуникация чревата неблагоприятными последствиями как для рядовых работников, так и для руководства. Во-первых, рядовые работники при этом чувствуют себя сторонними наблюдателями, непричастными к делам организации. Это формирует неудовлетворенность работой в данной организации. Во-вторых, плохое информирование порождает слухи и сплетни, которые обостряют взаимоотношения и микроклимат в организации. Наконец, в-третьих, плохое информирование усиливает текучесть кадров, отражается на производительности труда, на отдаче работника. По расчетам А.Л. Свенцицкого (1986), информирование работника о текущих результатах его труда и об оценке со стороны руководства позволяет на протяжении одной только смены повысить производительность труда на 10—30 %.

Плохая коммуникация неблагоприятным образом отражается и на деятельности руководителя. По мнению Р.Л. Кричевского (1996), «принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей — все это требует детальной информации. И когда ее нет, когда воцаряется информационный хаос, организации грозит крах».

К основным причинам плохих коммуникаций в организации относят следующие:

1. *Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций, отсутствие обратной связи.* Опрос руководителей и рядовых работников о рейтинге десяти важнейших моральных факторов успешной работы показал, что осведомленность о состоянии дел в организации руководители поставили на десятое место, а рядовые работники — на второе-третье.

2. *Неблагоприятный психологический климат в организации.* Напряженные отношения ведут к умышленному искажению информации, излишней подозрительности.

3. *Личностные моменты.* К сожалению, у ряда работников существует предвзятость в отношении к мнению окружающих, выражающаяся в высокомерии, чванстве и др. Наши оценки событий и людей могут искажаться всевозможными стереотипами. Кроме того, отсутствие у рядового работника интереса к сообщаемой информации вызвана зачастую ее формализмом, монотонностью, тривиальностью, однообразием. На качестве коммуникации сказывается плохая структура сообщений, когда подбор слов, оборотов, форм сообщения оставляет желать лучшего. «Виновата» и

слабая память работников. По расчетам специалистов, в организации рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % информации, а руководители — 60%.

4. Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации. В этом чаще всего повинен отправитель информации. Дело в том, что на каждом уровне иерархии действуют своеобразные фильтры. Верхние уровни управления не желают терять монополию на информацию и преждевременно раскрывать свои планы, справедливо опасаясь как потери рычагов управления («кто владеет информацией, тот владеет миром»), так и утечки сведений. Вот почему руководители опускают часть информации, действуя в соответствии с тремя стереотипами: «Это знают все», «Это не должны знать все» и «Это рано знать всем». В результате рядовые работники домысливают, достраивают картину. Небезгрешны и нижние уровни. Действуя по необходимости методом проб и ошибок, они не хотят, чтобы начальство знало обо всех промахах и неудачах, которые они легко могут исправить сами.

Слухи в организации и меры противодействия им. Современному руководителю требуется умение грамотно действовать в различных ситуациях общения и взаимодействия, в том числе и в условиях распространения различных слухов, домыслов, небылиц. Не секрет, что к нему как к лицу официальному, авторитетному подчиненные часто обращаются с вопросом типа «А правда ли, что...?». Поэтому умение грамотно действовать в этой ситуации необходимо любому руководителю.

Слух — это молва, известие о ком или чем-нибудь; это сообщение о каких-либо событиях, еще ничем не подтвержденных, которое передается в массе людей от одного человека к другому. Природа возникновения слухов может быть объективной (или стихийной) и субъективной (или целенаправленной).

Критерии слуха как социального феномена, то есть его характерные черты, следующие:

- * слух — это форма межличностной (реже — публичной и массовой) коммуникации. Хотя зачастую мы являемся свидетелями неосознанного распространения тех или иных слухов средствами массовой информации;

- * слух — это информативное (а не, скажем, аналитическое) сообщение, то есть ядро слуха составляют сведения о реальных или вымышленных событиях;

- * слух — это эмоционально значимое для аудитории сообщение. Если оно не затронет чувства и эмоции людей, то не будет и слуха как такового.

Каковы же главные условия и причины возникновения слухов? По мнению Ю.А. Шерковина, возникновение и распространение слухов возможно лишь при информационном вакууме, выражающемся в неудовлетворенном интересе. Другими словами, слух — это информация, удовлетворяющая какую-либо психологическую потребность людей, неудовлетворенную другими способами.

К условиям и причинам содержательного характера необходимо отнести:

- * *интерес аудитории к некоторой теме.* Смешна и нереальна попытка распространить слух среди жителей Беларуси о неожиданном повышении цен на слонов в Индии. Этому сообщению легко поверят, но передавать другим не станут. Психологи выявили закономерность: самое нелепое сообщение, если оно вызывает интерес, может быть передано дальше и захватить значительную аудиторию. Главное — не столько достоверность информации, сколько неудовлетворенный интерес;

- * *дефицит надежной информации по интересующей теме.* Здесь речь идет не об объективной достоверности имеющихся сведений, а о субъективной оценке собственной осведомленности. Социальная практика показала две закономерности: во-первых, самые точные сведения, полученные из неавторитетного источника, сохраняют информационный дефицит, но ложные сведения из престижного для данной аудитории источника ликвидируют дефицит и блокируют распространение слухов. Во-вторых, интенсивность циркуляции слуха прямо пропорциональна интересу аудитории к теме и обратно пропорциональна количеству официальных сообщений на данный момент и

степени доверия к источнику информации.

На появление слухов влияют также *условия и причины функционального характера*:

- * реализация посредством слухов потребности в общении, облегчение межличностных контактов;
- * реализация неудовлетворенной потребности в самоутверждении в группе;
- * стремление снизить эмоциональное напряжение в большой группе;
- * компенсация эмоциональной недостаточности в условиях, когда обстановка лишена значимых событий.

Слухи классифицируются по ряду оснований. *По пространственному основанию* слухи делятся на локальные (то есть отмеченные внутри относительно небольшой социальной группы), региональные, национальные и межнациональные.

По экспрессивному основанию (то есть по типу эмоциональной реакции) слухи делятся на «слух-желание», «слух-пугало» и «агрессивный слух». Рассмотрим их подробнее. «*Слух-желание*» возникает, когда пытаются выдать желаемое за действительное, причем в условиях, когда реальность приходит в противоречие с тем, что людям необходимо. Так, имел серьезные последствия слух среди крестьян России о том, что освободят от крепостного права всех участников Крымской войны. Задержка с его претворением вызвала массовые протесты, восстания, побег.

«*Слух-желание*» не является малозначительным и безобидным, каким выглядит на первый взгляд. Его опасность в том, что стимулируемые им ожидания закономерно сменяются фрустрацией, которая, в свою очередь, порождает либо агрессивность, либо апатию, нарушая нормальное функционирование социальных общностей. Это подтверждается примерами из истории второй мировой войны. Гитлеровская агентура многократно распускала в США слухи типа: «Война к рождеству закончится», «Германии не хватит нефти и на полгода», «Через 2—3 месяца в Германии произойдет государственный переворот». Всякий раз, когда подходил фигурировавший в сюжете такого слуха срок, а желаемое не происходило, как правило, наступала заметная депрессия общественных настроений, усиление негативно окрашенных оценок и мнений.

Не отставала от противника и англо-американская агентура. Осенью 1944 г. она распустила слух о том, что в Дрездене проживают родственники У. Черчилля и по этой причине англо-американская авиация не бомбит этот город. Слух вызвал массовый приток беженцев в этот южный германский город. Но в ночь с 13 на 14 февраля 1945 г. более 1400 бомбардировщиков в три волны с промежутками в четыре-пять часов сравняли этот город и его окрестности с землей. В результате такого массированного налета погибло 135 тыс. мирных жителей.

«*Слух-пугало*» выражает боязливое предвидение каких-либо событий и становится возможным благодаря довольно распространенной привычке людей пессимистически ожидать худшего. Возникновение таких слухов чаще всего происходит в периоды социального напряжения или острого конфликта (стихийное бедствие, война, революционная ситуация, государственный переворот и др.), то есть когда крайне неясна общая обстановка. Диапазон таких слухов — от просто пессимистических до откровенно панических. Мотивы их появления кроются в попытках получить удовлетворение от разделенного с кем-либо страха и тайная надежда на возможность опровержения пугающего сюжета. Но даже если опровержения нет, то разделенный страх переносится легче.

Вот что поведал известный специалист подрывных операций третьего рейха В. Шелленберг о результативности искусственно запускаемых панических слухов в тылу Франции в 1940 г.: «С помощью специалистов из министерства пропаганды я разрабатывал программы радиопередач и других средств пропаганды, преследовавшие цель вызвать возможно большее смятение среди наших противников, особенно французов. В нашем распоряжении было три исключительно мощных радиопередатчика,

через которые мы направляли непрекращающийся поток сообщений на французском языке под видом официальных известий из французских источников, являвшихся на деле порождением нашего собственного воображения. Эти фальшивые известия явились основной причиной губительной паники среди французского гражданского населения. Потоки беженцев загрохотали все дороги и сделали почти невозможным передвижение войск во французском тылу.

..Другой пропагандистский прием заключался в том, что немецкие самолеты и агенты разбрасывали среди французов в огромных количествах небольшую и на вид вполне безвредную листовку, отпечатанную на французском языке и содержащую «пророчества» Богоматери — многие из ее пророчеств были действительно включены в листовку. Эта листовка предсказывала ужасные разрушения от «летающих огненных машин», причем неоднократно подчеркивалось, что юго-восточная Франция избегнет этого ужаса. Составляя листовку, я и не представлял себе, что она будет иметь такой потрясающий эффект. Все попытки гражданских и военных властей остановить огромные потоки беженцев в юго-восточную Францию оказались безуспешными».

«*Агрессивный слух*» основывается на предрассудке и выражает собой резко негативное отношение некоторой группы людей к объекту, фигурирующему в сюжете слуха. Возникает чаще всего в период социальных напряжений, но преимущественно связанных с межгрупповыми конфликтами.

По степени достоверности информации слухи делятся на:

- * *абсолютно недостоверные, то есть отражающие только настроения аудитории; недостоверные в главном с элементами правдоподобия;*

- * *правдоподобные слухи, то есть относительно близкие к действительности;*

- * *достоверные слухи с элементами неправдоподобия (наиболее опасные).*

В связи с этим необходимо заметить, что абсолютно достоверными слухи, как правило, не бывают, так как в процессе изустной передачи они неизбежно подвергаются искажениям и всегда чем-то отличаются от истины.

В процессе циркуляции слух *трансформируется*. Это выражено в трех основных процессах: сглаживании, заострении и адаптации.

В процессе *сглаживания* слух становится меньше и короче за счет исчезновения тех деталей, которые в данной аудитории представляются несущественными. Например, цвет и марка столкнувшихся автомобилей, название места происшествия, одежда и имена участников события и др.

В процессе *заострения* увеличиваются масштабы тех деталей, которые в данной аудитории представляются существенными (например, количество действующих лиц, количество жертв, степень успехов или неудач и др.). Важно подчеркнуть следующую особенность: существенность или несущественность конкретных деталей определяется не только и не столько их объективным соотношением, сколько доминирующими в данной аудитории ценностными ориентациями, ожиданиями и др. В зависимости от этого детали слуха могут оказаться «сглаженными», либо, наоборот, «заостренными». Например, если одежда, цвет волос, глаз отражают их расовую, национальную, религиозную принадлежность, а в регионе сложились напряженные отношения, слух может быстро приобрести агрессивную окраску, а соответствующие детали станут доминирующими, хотя в действительном событии могли играть второстепенную роль.

Адаптация призвана приспособить слух к психическим нуждам аудитории, под доминирующую в данной аудитории модель мира. Например, в лабораторном эксперименте одному из испытуемых в группе белых американцев демонстрировалась в течение нескольких секунд фотография двух спорящих мужчин: белого и негра. Белый вооружен раскрытой бритвой, черный безоружен. После этого первый испытуемый рассказывал содержание фотографии второму, который фотографии не видел, второй — третьему и т.д. Характерно, что в результате адаптации бритва «перескакивала» из рук белого в руки негра — сказывался жесткий стереотип «агрессивного негра». Сглаживание,

заострение и адаптация могут дополнять друг друга и по мере распространения слуха приводить к радикальному отклонению его фабулы от реальности.

Каковы же основные меры предупреждения и противодействия слухам? Главное при осуществлении **профилактических мероприятий** — создание эмоциональной атмосферы в обществе в целом и в организациях, исключающей возможность распространения слухов. Основные направления деятельности руководителя по предупреждению слухов могут быть следующими:

1. *Создание и поддержание эффективности информационной системы организации.* Главным условием при этом является определение потребности в информации. Как уже отмечалось, основной причиной возникновения слухов является дефицит информации по интересующей теме. Вот почему определение потребности в информации является важнейшим профилактическим средством, не позволяющим зародиться слухам.

В этих целях руководитель должен определить:

- * необходимый уровень информации, которой должен располагать подчиненный для оптимального выполнения возложенных на него функций;

- * целесообразные формы, подходящие моменты времени, интервалы передачи информации.

При этом целесообразно руководствоваться знанием следующих рекомендаций и закономерностей, изложенных В.Г. Шипуновым и Е.Н. Кишкелем (1996):

- а) информационные потоки необходимо организовать таким образом, чтобы каждый знал не только, в чем состоит задача и как она должна выполняться, но также, почему и в чем интерес каждого;

- б) с ростом образования, квалификации потребность в информации увеличивается (причем, не только и не столько в количестве, сколько в качестве информации);

- в) для удовлетворения потребностей в информации использовать все виды и формы коммуникаций, основной упор делая на неформальной коммуникации;

- г) важное направление — точное установление источников информации (как официальных, так и неофициальных) и конкретная работа с ними.

2. *Ориентирование работников относительно надежных и достоверных средств информации, печатных изданий и др.*

3. *Наличие устойчивой обратной связи.*

4. *Поддержание эффективного руководства на всех уровнях.* В переломные моменты именно руководители — главный источник информации.

Меры активного противодействия осуществляются в зависимости от аудитории, в которой распространен слух. При низком доверии к источнику информации прямое выделение сюжета для его разоблачения может вызвать, наоборот, циркуляцию слуха. В этом случае — не упоминая о слухе и о его сюжете, найти косвенный повод для массовой передачи информации, содержание которой радикально противоречило бы содержанию слуха.

При высоком доверии к источнику информации прямое и аргументированное опровержение слуха более эффективно и, как правило, кладет конец его циркуляции.

При работе с источником слухов целесообразно придерживаться следующей тактики:

- 1. Используйте поменьше пространных опровержений и утверждений, побольше конкретных вопросов и лаконичных несогласий. Например, следующие фразы: «Думаю, что это не соответствует действительности»; «Если это, как вы заметили, только слух, давайте не будем попусту тратить на него время».

- 2. Конкретно расспросите источник слухов о том, откуда ему стало известно это сообщение. Например, следующие фразы: «Я этого не знал. Откуда вам это известно?»; «А кто вам сообщил об этом?»; «Видимо, мне надо побеседовать с этим человеком отдельно».

3. Заставьте источник слухов убедить вас в правдоподобности слуха. Например, следующие фразы: *«Почему вы считаете, что сказанное вами — правда?»*; *«На чем основана ваша уверенность в том, что это правда?»*; *«Это кому-то так хочется или так обстоит на самом деле?»*

Таким образом, знание руководителем причин и условий возникновения слухов, основных профилактических мероприятий и активных мер противодействия позволяет создать здоровую социально-психологическую атмосферу в организации, укрепить доверие между работниками.

7.7. СОЦИОМЕТРИЯ КАК ОСНОВНОЙ МЕТОД ДИАГНОСТИРОВАНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕФЕРЕНТОМЕТРИИ

Сущность социометрии и ее возможности. Всю совокупность взаимоотношений в организации можно разделить на формальные (официальные) и неформальные (неофициальные). Они строятся на основе требований ряда юридических документов (приказы, распоряжения, инструкции и др.), а также норм и правил служебного этикета. Служебными взаимоотношениями не исчерпываются контакты с сотрудниками, где каждый не просто бухгалтер Иванов, менеджер Петров и т.д., а человек со своим характером, личностными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения.

В самой служебной обстановке между людьми так или иначе складываются межличностные взаимоотношения: к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в организации, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений. Вот почему столь важна организация эффективного межличностного общения, создание благоприятного психологического настроения людей.

Психологические процессы, происходящие в организации, изучаются уже не один десяток лет. Обычно главное внимание уделяется служебным отношениям, организационной структуре, такому явлению, как дружба. Однако выяснилось, что этого явно не достаточно. Без выяснения сложившихся личных взаимоотношений в организации этот портрет будет незаконченным.

К основному методу диагностики межличностных отношений обычно относят **социометрию**. Термин «социометрия» образован из двух латинских корней — *socius* — товарищ, соучастник, компаньон и *metrum* — измерение. Основоположителем социометрии является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено. Социометрия получила распространение в зарубежной социологии и психологии в 30-е годы, после появления книги Дж. Морено «Кто выживет?». Он считал, что совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально-психологическую структуру, сущность которой во многом определяет не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека.

В соответствии с теоретической концепцией Дж. Морено, в обществе можно выделить две структуры: макроструктуру — своеобразное «пространственное» размещение людей в различных процессах их жизнедеятельности, и микроструктуру — психологические отношения, складывающиеся у человека с его непосредственным окружением, то есть межличностные отношения.

Микроструктура и макроструктура должны находиться в гармонии, то есть люди должны быть так «расставлены» в процессах их жизнедеятельности, чтобы их непосредственное и опосредованное окружение были всегда приемлемы для них. Для этого необходимо осуществить не социальную, а социометрическую революцию, то есть произвести такое изменение макро- и микроструктур, которое приведет к их идеальному соответствию в масштабе всего общества.

Спорность этой концепции принесла ей гораздо больше критиков, чем сторонников. В отечественной психологии она сразу же была подвергнута резкой критике,

а за рубежом об этой концепции уже мало кто вспоминает. Однако методика, разработанная в рамках этой концепции, оказалась весьма популярной и давно живет самостоятельной жизнью. Что же представляет собой социометрия как метод?

Социометрия — это социально-психологический метод исследования системы личных взаимоотношений в группе, организации, предусматривающий вызванный исследователем выбор испытуемыми других членов группы для различных сфер совместной деятельности. Таким образом, в основе социометрии лежит специфический вид опроса. Поэтому метод социометрии зачастую еще называют социометрическим опросом.

Как и всякий метод, социометрия имеет свои преимущества и недостатки. К явным *преимуществам* относятся следующие:

- * социометрия заполнила вакуум, появившийся в результате отсутствия других методов, позволяющих изучать взаимоотношения;

- * социометрия давала результаты в форме количественных индексов в сфере, считавшейся традиционно неформализуемой;

- * социометрический опрос относительно прост как в проведении, так и в анализе результатов.

К *недостаткам* метода социометрии относят следующие:

- * специфичность и ситуативность выявляемой картины (фиксация преимущественно эмоциональных отношений, выражающихся в симпатиях и антипатиях; не выявляются истинные мотивы выборов и др.);

- * возможность намеренного искажения результатов в условиях неанонимного теста;

- * ограниченность возможностей, в частности, в силу динамичности отношений, которую трудно уловить.

Что же позволяет выявить социометрический опрос? Во-первых, социометрия позволяет определить состояние взаимоотношений в организации и на этой основе выявить ее неформальную структуру (микрогруппы, неформальных лидеров, социометрический статус каждого сотрудника, его потребность в общении и психологическую совместимость с другими и др.)

Во-вторых, социометрия позволяет оценить авторитет руководителей разного уровня, выявить их место в неофициальной структуре организации.

В-третьих, социометрический опрос позволяет определить уровень групповой сплоченности и разобщенности как различных подразделений организации, так и организации в целом.

В-четвертых, социометрия позволяет выполнить психотерапевтическую функцию. Участие в социометрическом опросе побуждает испытуемых к последующему анализу своих отношений с другими сотрудниками и нередко стимулирует корректирование собственного поведения.

Порядок проведения социометрического опроса. Сущность социометрии сводится к выявлению системы «симпатий» и «антипатий» между сотрудниками, то есть к выявлению системы эмоциональных отношений в организации. Это выявление достигается путем осуществления каждым участником опроса определенных выборов из всего состава какого-либо подразделения организации по заданному критерию. Все данные о таких выборах заносятся в особую таблицу — *социоматрицу* и представляются в виде особой *диаграммы* (социограммы). После этого рассчитываются различного рода социометрические индексы, как индивидуальные, так и групповые.

Проведение социометрического опроса предваряется определенной *подготовительной работой*. Необходимо определить критерии (основания) выбора и количество выборов. Поясним, что это такое.

Критериями (основаниями) выбора в социометрии являются вопросы о желании человека совместно с кем-либо участвовать в определенной деятельности. Их формой

являются вопросы типа: «С кем бы ты хотел...?», на которые отвечает каждый. Они могут быть отнесены к любой сфере человеческих взаимоотношений.

Критерии могут быть:

- * положительными («С кем бы вы хотели вместе провести выходной?»);
- * отрицательными («Если бы у вас была возможность, кого из сотрудников вашего отдела вы перевели бы в другой отдел?»);
- * дихотомическими, которые ориентированы на предпочтение и на отрицание одновременно (*В случае реорганизации учреждения, с кем из сослуживцев вы хотели бы попасть в один отдел, а с кем бы не хотели ?»).

Для того чтобы правильно подобрать критерии, а следовательно, грамотно провести исследование, необходимо соблюдать ряд требований.

1. Предлагаемые критерии должны интересовать весь коллектив. Явно неудачным для группы, не связанной с практическим использованием языков программирования, будет следующий критерий: «С кем бы ты хотел вместе постигать язык программирования C++?».

2. Критерий должен отражать взаимоотношения между сотрудниками и давать возможность выбора сослуживца. Критерий типа: «Есть ли жизнь на Марсе?» — тоже не подходит.

3. Критерий должен описывать конкретную и реальную ситуацию для выбора сослуживца.

4. Количество критериев зависит от того, насколько давно члены группы знают друг друга (чем длительнее контакт, тем больше критериев может быть использовано), но оно не должно превышать 5—7.

При проведении социометрии используют как минимум три критерия, охватывающих основные сферы деятельности сотрудника: *служебно-функциональную, морально-нравственную и внеслужебную (досуговую)*. Исходя из этого, различают сильные и слабые критерии. Сильные затрагивают наиболее важную для человека сферу деятельности, где требуется длительное и тесное общение.

Социометрическая процедура может проводиться в двух формах: непараметрической и параметрической. *Непараметрическая форма* социометрии состоит в том, что отвечающий выбирает в соответствии с заданным критерием столько лиц, сколько он считает нужным (то есть отсутствуют всякие ограничения на выбор). Такая форма позволяет выявить так называемую эмоциональную экспансивность каждого эмоциональную составляющую взаимоотношений всех членов коллектива. Кроме того, она позволяет сделать срез многообразия межличностных связей в организации.

Однако при большом количестве сотрудников в обследуемом подразделении межличностных связей при использовании этой формы выявляется так много, что процесс их определения занимает много времени и без применения электронно-вычислительной техники становится практически невозможным. При использовании непараметрической процедуры социометрии существует большая вероятность получения случайного выбора (многие сотрудники в данном случае пишут: «Выбираю всех»(?)).

Параметрическая форма социометрии состоит в том, что испытуемым предлагают выбирать строго фиксированное число из всех членов коллектива. Какое же это число? Одни исследователи считают, что трех выборов достаточно независимо от числа членов группы. Другие утверждают, что количество выборов находится в зависимости от количества членов группы и равняется числу, полученному в результате деления количества членов группы на 5.

При параметрической форме социометрии повышается надежность данных и облегчается статистическая обработка; повышается внимание, ответственность и заинтересованность отвечающего, лимит выборов значительно снижает вероятность случайных ответов. Кроме того, эта форма позволяет стандартизировать условия выборов в подразделениях и отделах с различной численностью членов группы в одной выборке.

Это, в свою очередь, позволяет сопоставлять результаты социометрии, проведенной в различных подразделениях.

После необходимых подготовительных мероприятий исследователь может приступить к *процедуре сбора информации*. Важно, чтобы были *соблюдены необходимые условия*. Во-первых, участвующие в опросе должны иметь определенный опыт совместной деятельности не менее трех-четырех месяцев. Во-вторых, численность отдела (подразделения), где проводится социометрический опрос, не должна превышать 25—30 человек. Наконец, в-третьих, социометрический опрос проводится как естественное мероприятие, которое должно восприниматься испытуемыми не как эксперимент над ними, а как практически необходимое дело, имеющее серьезное значение для их дальнейшего общения и совместной деятельности.

Проведение опроса начинается со *вступительного слова* исследователя, в котором он кратко и корректно, в доступной форме должен изложить задачу опроса, указать его важность и необходимость, раскрыть порядок проведения исследования и уверить испытуемых в полном сохранении тайны их ответов.

После вступительного слова всем испытуемым:

- * доводится единый пронумерованный пофамильный список исследуемого подразделения. Списки могут быть подготовлены заблаговременно, чтобы затем их раздать всем присутствующим (или хотя бы по одному списку на один стол). Если нет условий или времени для подготовки списка, то его можно продиктовать;

- * доводятся критерии и разъясняется, каким образом они должны сделать выборы по каждому из критериев, то есть параметрическая или непараметрическая форма выборов;

- * выдаются либо готовые бланки социометрической карточки, либо чистые листы бумаги. В верхнем левом углу испытуемый ставит тот номер, под которым записана его фамилия в общем списке. Затем он фиксирует на листе те выборы, которые он делает по каждому вопросу (критерию). Заполняя карточку, он записывает не фамилии своих сослуживцев, а номера, под которыми их фамилии стоят в общем списке. В конце работы исследователь должен получить от каждого участвующего заполненную социометрическую карточку.

Заполнение социометрической карточки — дело добровольное и сугубо личное. В этом процессе нет места нажиму и давлению. Иногда некоторые испытуемые уклоняются от ответов, особенно там, где требуется сделать отрицательные выборы. В этих случаях необходимо тактично убедить человека в необходимости ответить на все вопросы. Однако если даже после этого отдельные испытуемые отказались от участия в опросе, то драматизировать не стоит, так как это — вполне нормальное явление. Более того, отказ от участия в опросе — это тоже своего рода информация о взаимоотношениях данного сослуживца с окружающими.

После того как информация собрана, исследователь приступает к ее *обработке*, которая включает:

- * заполнение социоматрицы;
- * построение социогаммы;
- * расчет социометрических индексов.

После этой процедуры исследователь делает выводы и рекомендации по оптимизации взаимоотношений в подразделении.

Заполнение социоматриц. Социоматрица представляет собой таблицу связей, отражающих все выборы в коллективе. В нее заносится информация, полученная от участвующих в опросе.

Для отражения всех выборов по какому-либо критерию заполняют *социоматрицу*. В горизонтальных строках, по числу членов коллектива, указываются те, кто выбирает, а в вертикальных столбцах — те, кого они выбирают. Положительные выборы обозначаются знаком «+», отрицательные — знаком «—». Взаимные положительные выборы обводятся

кружком, отрицательные — треугольником. По каждому критерию заполняются отдельные социоматрицы, которые потом сводятся в общую социоматрицу.

После заполнения таблицы подсчитывается:

- * общее количество выборов, полученное каждым сотрудником;
- * количество положительных и отрицательных выборов, полученное каждым сотрудником;

- * количество положительных и отрицательных взаимных выборов.

Заполненные социоматрицы позволяют определить:

- * неофициальных лидеров в организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество положительных выборов);

- * тех, кто отвергается коллективом организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество отрицательных выборов);

- * тех, кто не участвует в жизни организации (те испытуемые, которые не получили ни положительных, ни отрицательных выборов);

- * место, которое занимают руководители различного уровня в неофициальной структуре подразделения, уровень их авторитетности.

Работая с социоматрицей, исследователь должен зафиксировать также взаимные отрицательные выборы, указывающие на имеющиеся противоречия между сотрудниками. Если взаимное отрицание двух работников проходит по всем критериям, то это говорит о наличии серьезного конфликта между ними, причем он может внешне и не проявляться. В практике проведения социометрии встречаются такие случаи, когда один из сотрудников имеет несколько взаимных отрицаний с другими, что свидетельствует о том, что он наиболее конфликтный член коллектива.

Построение социограмм. Для наглядного изображения результатов социометрии используется социограмма. Она может быть в нескольких вариантах. Первый вариант — индивидуальная социограмма. В этом случае выбирается тот сотрудник, который представляет наибольший интерес, и строится социограмма в системе всех его связей, выявленных в ходе опроса. Второй вариант — простая групповая социограмма. Она представляет собой произвольное по форме плоскостное изображение, на котором просматриваются все связи и количество выборов между сотрудниками. Третий вариант — системная групповая социограмма. Это наиболее сложный вариант, поэтому на разъяснении его сути остановимся подробнее.

В системной групповой социограмме на основе данных социоматрицы графически показываются межличностные отношения в подразделении. На основе полученных ответов все испытуемые делятся на пять групп:

- * «звезды» (сотрудники, имеющие наибольшее количество положительных выборов, как правило шесть и более). Таких обычно насчитывается не более 3—4 человек (все расчеты для групп, насчитывающих до 30 человек);

- * «принятые» или «предпочитаемые» (сотрудники, имеющие 3—5 положительных выборов). Таких насчитывается не более 10—12 человек;

- * «пренебрегаемые» (сотрудники, имеющие 1—2 положительных выбора). Таких также насчитывается 10—12 человек;

- * «изолированные» (сотрудники, лишенные выборов). Таких может быть до 5 человек.

- * «отверженные» (сотрудники, имеющие наибольшее количество отрицательных выборов или преобладание отрицательных выборов над положительными). Естественно, что о названии этих групп знает только исследователь, а сами названия носят скорее условный, чем реальный характер и выбраны лишь для большей наглядности в интерпретации полученных результатов.

Социограмма имеет форму пяти уменьшающихся концентрических окружностей, в которые и помещаются все сотрудники в соответствии с полученными выборами. В центральном малом круге — сотрудники первой группы, между первой и второй

окружностями — сотрудники второй группы и т.д. Первый и второй круги считаются зонами благополучного положения, а третий, четвертый и пятый — зоной неблагоприятного положения.

Расчет социометрических индексов. На основании социоматрицы рассчитываются социометрические персональные и групповые показатели. Сначала рассмотрим персональные показатели.

1. *Индекс потребности в общении* рассчитывается по формуле:

$$I_{по} = \frac{K^{+} - K^{-}}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K^{+} — количество сделанных испытуемым положительных выборов;

K^{-} — количество сделанных испытуемым отрицательных выборов;

H — число испытуемых.

2. *Индекс социометрического статуса*, который характеризует популярность и авторитетность данного сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$I_{ст} = \frac{K^{+} - K^{-}}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K^{+} — количество полученных положительных выборов;

K^{-} — количество полученных отрицательных выборов.

H — число испытуемых.

Используя эти же показатели и их обозначения, можно определить:

индекс положительного статуса отдельного члена коллектива

$$I_{ст+} = \frac{K^{+}}{H - 1} \cdot 100\%$$

индекс отрицательного статуса отдельного члена коллектива

$$I_{ст-} = \frac{K^{-}}{H - 1} \cdot 100\%$$

3. *Индекс психологической совместимости* каждого испытуемого можно рассчитать по следующей формуле:

$$I_{см} = \frac{K^{++} + K^{--}}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K^{++} — количество взаимных положительных выборов у данного испытуемого;

K^{--} — соответственно количество взаимных отрицательных выборов

4. *Индекс эмоциональной экспансивности*. Он характеризует то, как сотрудник относится к окружающим его членам коллектива, сколь активен он в своих выборах. Он рассчитывается по формуле:

$$I_{э} = \frac{K}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K — количество положительных и отрицательных выборов, отданных этому испытуемому.

Аналогично можно вывести индекс положительной и отрицательной экспансивности испытуемого, если в формулу поставить либо количество положительных, либо количество отрицательных выборов, которые были отданы данному испытуемому.

Для получения полной картины взаимоотношений в коллективы весьма полезны *групповые показатели*:

1. *Индекс группового единства исследуемой организации*:

$$I_{зе} = \frac{СК^{++}}{H \cdot (H - 1)} \cdot 100\%$$

где $СК^{++}$ — сумма взаимных положительных выборов в группе.

2. Индекс групповой разобщенности исследуемой организации:

$$I_{гр} = \frac{СК^{--}}{H \cdot (H - 1)} \cdot 100\%$$

где $СК^{--}$ — сумма взаимных отрицательных выборов в группе.

3. Индекс групповой сплоченности исследуемой организации можно рассчитать на основе индексов группового единства и разобщенности:

$$I_{гс} = I_{ге} - I_{гр}$$

4. Индекс благополучия взаимоотношений рассчитывается по формуле:

$$I_{бв} = \frac{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 1 и 2 гр.}}{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 3, 4 и 5 гр.}}$$

Если индекс больше 1, то уровень благополучия взаимоотношений считается высоким, если равен 1, то — средний, а если меньше 1, то уровень принято считать низким.

Таковы основные социометрические индексы. На основании их вырабатываются рекомендации по оптимизации межличностных взаимоотношений в организации. Однако важно всегда помнить о таком свойстве межличностных взаимоотношений, как динамичность, поэтому нельзя ограничиваться лишь единичным исследованием. Обычно с проведения первого опроса оно только начинается и продолжается затем постоянно через определенный промежуток времени (обычно через полгода).

Модификация социометрического метода, предложенная Я.Л. Коломинским, представляет собой графический способ обследования и прямо направлена на выявление реальных социометрических персональных статусов членов группы.

Суть методической процедуры. Перед началом опроса испытуемым раздают бланки, на которых:

- * начерчена четырехорбитная социограмма;
- * размещены пофамильные списки обследуемого сообщества.

Экспериментатор знакомит участников эксперимента с инструкцией, согласно которой они должны найти на социограмме место для каждого члена группы в зависимости от того, насколько ему симпатизируют его партнеры по общению и взаимодействию. При этом, по мнению отвечающего:

- * если данный член группы «пользуется симпатией абсолютного большинства», то соответствующий его фамилии порядковый номер вписывается в центральный круг;

- * если он «пользуется симпатией многих», то его порядковый номер в списке фиксируется на второй от центра орбите;

- * если он «пользуется симпатией лишь некоторых» членов группы, то его номер размещается на третьей орбите;

- * если он «не пользуется симпатией окружающих», то ему отводится место на четвертой, внешней, орбите социограммы.

Таким образом, каждый испытуемый должен оценить, кроме своего собственного, положение всех членов группы.

После завершения выполнения экспериментального задания исследователь приступает к вычислению персонального социометрического статуса каждого участника эксперимента, используя при этом формулу:

$$C_{ст} = \frac{4n_1 + 3n_2 + 2n_3 + 1n_4}{N - 1}$$

где n — число членов группы, поместивших данного человека на соответствующую (первую, вторую, третью и четвертую) орбиту;

N — число членов группы, участвовавших в эксперименте.

Другими словами, за каждый случай приписывания оцениваемого к первой орбите ему начисляется 4 балла, ко второй — 3 балла, к третьей — 2 балла, к четвертой — 1 балл. На основании полученного в ходе вычисления итогового результата можно с большой

долей уверенности утверждать принадлежность каждого члена группы к одному из четырех внутригрупповых статусных слоев.

К первой, наиболее высокостатусной категории лиц могут быть отнесены члены группы с показателями 4 — 3,5 балла; ко второй — 3,5 — 2,5 балла; к третьей — 2,5 — 1,5 балла; к четвертой, самой низкостатусной, — от 1,5 до 1 балла.

Данная процедура, несмотря на похожесть на одну из вариаций обычной взаимооценки по принципу ранжирования, все же не выходит по своим основным параметрам за содержательные рамки социометрического метода.

Референтометрия. Одной из результативных методик, позволяющих диагностировать состояние межличностных отношений, является референтометрия. Референтометрия — методика, позволяющая выяснить степень значимости каждого члена группы для его товарищей по сообществу, выявить, с одной стороны, тех, на чье мнение в данной общности ориентировано большинство ее членов, а с другой — чья позиция по тому или иному вопросу практически всем безразлична.

В отличие от социометрического опроса, референтометрия позволяет анализировать более глубокий слой межличностных отношений, опосредованные целями, задачами и содержанием групповой деятельности и межиндивидуального общения, то есть явноценностными факторами.

В процедурном плане референтометрия, в отличие от социометрии, носит выраженный косвенный характер, то есть ни в коем случае недопустимо задавать испытуемому прямой вопрос о том, кто из членов группы для него наиболее значим, с чьим мнением и оценкой он склонен считаться в первую очередь. При прямой постановке вопроса было бы наивно рассчитывать на получение данных, адекватно раскрывающих реальное положение дел. Почему во-первых, далеко не все и не всегда осознают характер межличностных отношений в группе, своего членства и своего собственного положения. Во-вторых, нередко, даже вполне осознавая значимость для себя того или иного партнера по общению, испытуемые не хотят признаваться кому бы то ни было, что они в личностном плане испытывают определенную зависимость от мнения, оценки, отношения какого-то конкретного человека.

Референтометрическая процедура предусматривает проведение двух экспериментальных этапов. На первом, *предварительном, этапе* осуществляется практически любая процедура, позволяющая:

- * выявить мнение, отношение, позицию каждого члена группы по поводу того или иного события, явления, значимого для общности;

- * или оценить, сравнить партнеров по взаимодействию. Так, если целью данного конкретного эксперимента является определение референтных лиц в группе, то на этом этапе могут быть использованы социометрический опрос или взаимооценивание членами группы друг друга.

В любом случае итогом первого экспериментального этапа является набор мнений и суждений всех без исключения членов группы по поводу какого-то значимого для них объекта оценивания.

На этом этапе экспериментатор может работать с группой в целом и придерживается двух основных требований:

- * объект оценивания и сама процедура должны быть достаточно высоко значимыми для испытуемых;

- * ни одному из испытуемых не должны быть известны ответы его товарищей по группе.

Второй этап, в ходе которого проводится собственно референтометрический опрос, может начинаться либо немного погодя, либо непосредственно вслед за завершением первого этапа.

Основная цель второго этапа — выявление тех лиц, позиция которых (то есть мнения и оценки, высказанные ими на предварительном этапе) в наибольшей степени

интересует испытуемого, а следовательно, и является особенно значимой для него.

Второй этап может проводиться, как правило, в двух формах — в традиционной (индивидуальной) и в групповой. Традиционная процедура позволяет получить большой массив данных, но требует значительного запаса времени для многократного тиражирования индивидуального опроса. Групповая форма дает менее богатую информацию, но время на ее проведение значительно сокращается.

При проведении традиционной процедуры референтометрии алгоритм действий исследователя может быть следующим.

Во-первых, исследователь выясняет у каждого испытуемого в отдельности, согласен ли он, чтобы заполненный им на предыдущем этапе бланк был показан тем членам группы, которые этим заинтересуются. Факт согласия или несогласия с такой перспективой фиксируется исследователем в своих записях.

Во-вторых, до сведения испытуемого доводится, что большинство его товарищей не возражают против того, чтобы с их опросными листами ознакомились остальные члены группы.

В-третьих, испытуемому предлагается назвать тех, с чьими опросными листами ему хотелось бы ознакомиться. С тем чтобы максимально повысить избирательность такого выбора, испытуемого сначала предупреждают, что он получит возможность «заглянуть» только в один бланк. После того как испытуемый называет фамилию его хозяина, исследователь, сославшись на то, что последний может не согласиться обнародовать свои ответы, предлагает назвать другого члена группы, чей экспериментальный бланк хотел бы увидеть испытуемый. Когда осуществляется этот, второй, выбор, в качестве «исключения» опрашиваемому разрешается назвать еще одного человека, ответы которого на предварительном этапе представляют интерес для испытуемого. Как показали специальные исследования, количество таких выборов не должно превышать трех, т.к. в противном случае резко снижается избирательность демонстрируемых межиндивидуальных предпочтений.

Порядок действий исследователя при проведении групповой формы референтометрии, то есть когда он работает со всей группой одновременно, может быть следующим (например, если на первом этапе была проведена социометрическая процедура).

Во-первых, исследователь просит каждого испытуемого на оборотной стороне своей заполненной социометрической карточки поставить либо знак «+», либо знак «—» в зависимости от того, согласен он или не согласен обнародовать свои ответы.

Во-вторых, как это делается и при индивидуальной форме опроса, исследователь предоставляет возможность каждому члену группы последовательно обозначить не более трех своих товарищей, чьи бланки его интересуют больше всего. В отличие от индивидуальной формы, эти фамилии фиксирует не экспериментатор, а сам испытуемый, записывая их в столбик на оборотной стороне своей социометрической карточки.

При обработке материала, полученного в результате референтометрии, анализу подвергаются данные только второго этапа. Все референтометрические выборы фиксируются в специальной референтоматрице, которая по принципам построения не отличается от социоматрицы.

Кроме матричной формы компоновки материала может быть использована и референтограмма (по аналогии с социограммой), которая наглядно демонстрирует степень взаимности референтометрических предпочтений и факт наличия или отсутствия сколь-нибудь четко очерченных подгрупп в обследуемой общности.

Таковы основные методы изучения состояния взаимоотношений в организации. Умелое их использование позволяет руководителю управлять процессами групповой динамики, выявить неформальную структуру организации, эту «невидимую часть айсберга».

ГЛАВА 8

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

8.1. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Конфликт и его структурные компоненты. Каждый в своей жизни неоднократно сталкивался с таким социальным феноменом, каким является конфликт. Что же включает это емкое понятие?

***Конфликт** (от лат. conflictus — столкновение) — это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.*

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт — благо или зло. Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что он:

- * помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем;

- * способствует повышению эффективности деятельности;

- * иногда может сплотить коллектив против внешнего давления.

Сторонники другой точки зрения утверждают, конфликт есть зло, потому что он:

- * ведет к ухудшению социально-психологического климата;

- * повышает нервозность людей, приводит к стрессу;

- * отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

Выскажем свою точку зрения: правы и те и другие, потому что конфликт — это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, к глубинным причинам возникновения и развития которого ученые только приступают. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, зачастую необходимы. Иногда помимо них проблема так и не разрешается.

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

- * *объект конфликта,*

- * *участники (оппоненты) конфликта,*

- * *конфликтная ситуация,*

- * *инцидент.*

Объект конфликта — социальное явление (зачастую спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать и др.) этим явлением и приводит к конфликту. Объект конфликта характеризуется тем, что он:

- * может быть как материальным, так и психологическим;

- * всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;

- * обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих.

Вот почему точное знание объекта позволяет относительно точно спрогнозировать это поведение.

Участники (оппоненты) конфликта — это отдельные лица, группы людей и даже организации. Наличие объекта и участников (оппонентов) конфликта образует *конфликтную ситуацию*. Участники (оппоненты) конфликта связаны определенными отношениями, каждый из них претендует на единоличное манипулирование объектом.

Конфликтный человек — это два человека, ибо скандал требует партнера.

Однако конфликтная ситуация может существовать, но конфликта может не быть. Другими словами, конфликт может долго оставаться на потенциальном уровне, не переходя в реальную плоскость. Для того чтобы конфликт перерос из потенциального в реальный, необходим *инцидент*, то есть действия со стороны участников! (оппонентов) конфликта, направленные на овладение объектом и ущемляющие интересы другой стороны.

Итак, конфликт есть конфликтная ситуация плюс инцидент.

Наряду с основными структурными элементами конфликта, существуют и *дополнительные*, служащие фоном. К ним необходимо отнести следующее.

Условия протекания. Характер любого разногласия существенно определяется внешней средой, в которой возникает конфликт. Основными параметрами могут быть:

- * пространственно-временные (место осуществления и время, в течение которого конфликт должен быть разрешен);

- * социально-психологические (климат в конфликтующей группе, тип и уровень взаимодействия (общения), степень конфронтации и состояние участников конфликта);

- * социальные (вовлеченность в конфликт интересов различных социальных групп: половых, семейных, профессиональных, этнических, национальных и др.).

Образы конфликтной ситуации, то есть своеобразные идеальные представления участников конфликта о себе, о противоположной стороне, о среде и условиях, в которых протекает конфликт.

Почему необходим анализ образов? Потому, что:

- * во-первых, именно образы, а не реальность конфликта, сама по себе, непосредственно определяет конфликтное поведение;

- * во-вторых, изменение этих образов при внешнем воздействии на участников позволяет эффективно разрешать конфликты.

Возможные действия участников конфликта:

- * характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные);

- * степень активности в их осуществлении (активные — пассивные; иницилирующие — ответные);

- * направленность действий (на оппонента, на самого себя, апеллирование к третьим лицам и др.).

Возможные исходы конфликтных ситуаций:

- * полное или частичное подчинение другого;

- * компромисс;

- * прерывание конфликтных действий;

- * интеграция и др.

По мнению А.В. Аграшенкова (1997), в психологической структуре конфликтов выделяется несколько компонентов.

1. *Познавательные компоненты.* Взаимное восприятие особенностей каждой из конфликтующих сторон; интеллектуальные способности переработки информации и принятия решения; степень включенности личности в конфликтную ситуацию на различных этапах ее развития; уровень самоконтроля участников конфликта; опыт работы с людьми и профессиональная подготовленность; самосознание, самопонимание и объективность в оценке своих возможностей.

2. *Эмоциональные компоненты* конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников.

3. *Волевые компоненты* проявляются как совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон, и на достижение целей, преследуемых участниками конфликта.

4. *Мотивационные компоненты* конфликта образуют его ядро и характеризуют сущность несовпадения позиций участников противоборства.

Динамика возникновения и развития конфликта. В реализации конфликта как

процесса выделяют четыре основные стадии:

- * возникновение объективной конфликтной ситуации;
- * осознание участниками объективной конфликтной ситуации;
- * переход к конфликтному поведению;
- * разрешение конфликта.

Рассмотрим более подробно все четыре стадии.

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.

Эта стадия не сразу осознается будущими участниками конфликта, поэтому ее можно назвать «стадией потенциального конфликта». Стороны оказываются участниками конфликта, если стремление одной из них к достижению определенного состояния, цели, потребности объективно препятствует достижению другой стороной желаемого состояния.

2. Осознание участниками объективной конфликтной ситуации.

При переходе одной из сторон к действиям, ущемляющим интересы другой стороны, конфликт осознается, он становится реальностью. Только восприятие ситуации как конфликтной порождает соответствующее поведение. При этом может наблюдаться несколько вариантов соответствия между субъективным и объективным в конфликте:

- * адекватно понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация и стороны правильно ее понимают;
- * неадекватно понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, стороны воспринимают ее, но с некоторыми отклонениями от реального положения вещей;
- * не понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, но она не осознается так потенциальными оппонентами;
- * ложный конфликт, то есть объективная конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные.

3. Переход к конфликтному поведению.

После того как конфликт осознан и когда вторая сторона, отвечая на действия первой, переходит к аналогичным действиям, начинается третья стадия, то есть стадия конфликтного поведения.

Конфликтное поведение, как правило, направлено на блокирование достижений противоположной стороны, ее стремлений, целей, намерений. Конфликт переходит из потенциального в актуальный.

Конфликтное поведение может протекать в следующей последовательности:

- * постепенное усиление позиций участников за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта противостояния;
- * увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации;
- * повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону его ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;
- * нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которое может оказать как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;
- * изменение отношения к проблемной ситуации и к конфликту в целом.

4. Разрешение конфликта. Оно возможно при:

- * изменении объективной конфликтной ситуации;
- * преобразовании образов конфликтной ситуации, имеющихся у оппонентов.

Разрешение может быть:

- * частичным или мнимым (конфликтные действия исключаются, но побуждение к конфликту, конфликтная ситуация остается);
- * полным (конфликт устраняется на уровне внешнего поведения и на уровне внутренних побуждений).

Типология конфликтов. Существует несколько оснований типологии конфликтов. По *направленности* конфликты делятся на:

- * горизонтальные (то есть в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);

- * вертикальные (то есть между руководителями и подчиненными). Эта разновидность конфликтов составляет от 70 до 80 %;

- * смешанные (то есть между руководителями и подчиненными по социальному статусу, но не находящимися в прямой соподчиненности).

По *источнику возникновения* обычно выделяют:

- * личностные конфликты (синонимы: внутриличностные, внутренние, интрасубъективные, интраперсональные, психологические), которые возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов у человека;

- * межличностные конфликты. Эта разновидность конфликтов возникает при наличии проблемной ситуации, в которой личности преследуют несовместимые цели; придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаются реализовать их во взаимоотношениях друг с другом; одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели;

- * межгрупповые конфликты. В качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели. Часто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками.

Требует отдельного рассмотрения проблема *личностных* конфликтов, зачастую провоцирующих как межличностные, так и межгрупповые конфликты. Для людей, склонных к таким конфликтам, характерны бурные внутренние переживания, импульсивность, завышенный уровень притязаний, повышенная критичность к поступкам окружающих, низкая самокритичность.

Поведенческие реакции при наличии личностного конфликта обычно бывают трех видов:

- * самообвинение;

- * обвинение во всех бедах окружающих;

- * ссылки на внешние обстоятельства, независимые от воли людей.

Первые два вида поведенческих реакций чаще всего наблюдаются у так называемых *конфликтных личностей*, то есть людей с завышенным самомнением, выражающих постоянную тревогу, неудовлетворенность, претензии к руководителям и к окружающим. Главная опасность личностных конфликтов заключается в том, что внутреннее напряжение, борьба противоречий требуют разрядки. «Разряжаются» на окружающих. Это втягивает в орбиту конфликта других людей. Личностный конфликт «разбухает» и превращается в межличностный.

В современной психологии остается открытым вопрос о причинах личностных конфликтов. В связи с этим рассмотрим основные подходы и теоретические ориентации.

Подход 3. Фрейда и других психоаналитиков сводится к тому, что человек находится в состоянии постоянного внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и миром в целом. С точки зрения В.С. Мерлина (1970) личностные конфликты представляют собой «состояние более или менее длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении существовавших ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности». По мнению Л. Фестингера, всякий человек стремится к непротиворечивости, согласованности своей внутренней системы представлений, убеждений, ценностей и т.д. и испытывает дискомфорт (или когнитивный конфликт) в случае возникающих противоречий, рассогласований.

В свою очередь К. Левин выделил три типа мотивационных конфликтов, связанных с достижением цели (каждый из них приводит к фрустрации):

* *конфликт равнозначных положительных возможностей* (ситуация «Буриданов осел»). Возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаково привлекательных перспектив, так как их достичь одновременно невозможно. Этот конфликт приводит к самой слабой из трех типов фрустрации, так как даже сделав выбор, человек тем не менее остается в выигрыше. Например, у человека вечером запланирована встреча с сослуживцами в неформальной обстановке. Кроме того, этим же вечером он собирался посетить театр и посмотреть премьерный спектакль, о котором так много говорят;

* *конфликт равнозначных отрицательных возможностей* (или ситуация «из двух зол»). Возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаково нежелательных перспектив. Этот конфликт приводит к самой сильной фрустрации. Обычной реакцией на конфликт этого типа является попытка бегства. Если бегство невозможно, то приходится из двух зол выбирать наименьшее. Однако любой выбор приводит к сильной фрустрации и гнев. Например, человеку предстоит либо пойти на нудное и неприятное совещание, либо посетить ГАИ по поводу нарушения правил дорожного движения и уплаты штрафа;

* *конфликт положительно-отрицательных возможностей* (или ситуация «проблема выбора»). Возникает при необходимости анализа всех «за» и «против», принятия не только положительных, но и отрицательных аспектов одной и той же перспективы. Данный личностный конфликт возникает чаще всего. Например, сотрудник хотел бы повышения по служебной лестнице, но ясно осознает, что новая должность слишком хлопотная и сможет осложнить удачную во всех отношениях жизнь.

Важной разновидностью личностных конфликтов являются так называемые *ролевые конфликты*, то есть возникновение противоречий между различными ролевыми позициями личности, ее возможностями и соответствующим ролевым поведением. Обычно выделяют:

* конфликт «Я-роль», то есть противоречия, возникающие между требованиями роли и возможностями личности. Например, человек занимает должность руководителя, но у него нет для исполнения обязанностей руководителя необходимых личностно-деловых качеств. Ладно бы только он об этом знал. Но и подчиненные, без ложной скромности, пытаются время от времени «сообщать» ему об этом;

* межролевой конфликт, то есть конфликт, возникающий в условиях, когда разные ролевые позиции личности (и соответственно, требуемое ими ролевое поведение) оказываются несовместимыми. Например, руководитель должен требовать от всех без исключения подчиненных соблюдения порядка и правил, установленных в данной организации. Но как быть ему с друзьями и незаменимыми приятелями среди этих подчиненных?

А.В. Аграшенков (1997) выделяет такие разновидности конфликтов, как *конструктивные и деструктивные*.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития).

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях:

* когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;

* когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

Интриги в организациях и меры противодействия им. По мнению Н.Ф. Вишняковой (2000), под интригой *понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое понуждает организацию или личность к определенным поступкам*

и этим наносит последним (организации, личности) определенный ущерб. Интриган руководствуется не только личной выгодой. От причиненных неприятностей и бед другим людям он получает моральное удовлетворение, испытывает удовольствие, радость.

Интриги чаще всего возникают при следующих ситуациях совместной жизнедеятельности:

- * должностных перемещениях, когда затрагиваются важнейшие потребности людей;
- * изменениях в финансовой или руководящей сферах;
- * мероприятиях, которые могут повлиять на изменение статуса или служебного положения членов организации;
- * наличии внеслужебных связей работников (иногда эти связи могут приобретать интимный характер);
- * использовании служебного положения в личных целях.

Интриги очень тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию. Как в спектакле, распределяются роли и незаметно начинают претворяться в жизнь замыслы интригана. Применяются всевозможные скрытые и открытые акции, приводя в недееспособное состояние личность, подразделение и даже целую организацию.

Интриги иногда провоцируются руководителями, которые имеют «любимчиков» в своем окружении. Подготовив служебную интригу, «любимчики» добиваются личных выгод и так удовлетворяют свою жажду властвовать над ситуацией.

Наиболее часто используемый инструмент мастера интриги:

- * анонимный сигнал;
- * письмо;
- * звонок;
- * сплетня;
- * слух и др.

Очень часто интриганы используют для своих целей *недостаток информации*. Поэтому руководитель должен обладать тонкой интуицией и контролировать количество поступающей информации во избежание перенасыщения последней или, что более опасно, ее дефицита.

Развитию интриг препятствуют:

- * здоровый социально-психологический климат в организации;
- * ровное доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, без выделения так называемых «любимчиков»;
- * четко очерченные, конкретные должностные обязанности;
- * достаточная информация на всех иерархических уровнях;
- * корректная дистанция в общении с сотрудниками;
- * конструктивная критика для корректировки действий некоторых потенциальных интриганов;
- * откровенный разговор с предполагаемым интриганом, для того чтобы выяснить его реальные намерения, мотивацию и потребности.

8.2. ПРИЧИНЫ И УСЛОВИЯ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

В соответствии с концепцией Р. Л. Кричевского (1996), можно выделить три основные группы причин, вызывающих конфликты:

1. *Группа причин, порожденных процессом деятельности:*

- * *технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников*, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;

* *перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений.* Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности в отношениях по горизонтали;

* *невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель—подчиненный».* Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требований руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;

* *несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям.* Например, попадая в новый коллектив, человек **не** может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это ведет к конфликту.

2. *Группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:*

* взаимные симпатии и антипатии;

* неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);

* плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их состояния);

* нарушение принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

3. *Группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:*

* неумение контролировать себя;

* низкий уровень самоуважения;

* повышенная тревожность;

* агрессивность;

* некоммуникабельность;

* чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.

По мнению Н.Ф. Вишняковой (2000), конфликты типа «руководитель — подчиненные» возможны в следующих ситуациях делового общения:

* игнорирование традиций и норм поведения, уже сложившихся в организации;

* выбор приближенных и избранных, которым руководитель всячески начинает покровительствовать;

* ироническое отношение к мнению коллектива;

* принятие управленческих решений под давлением;

* слабое контролирование управленческих ситуаций;

* отсутствие интереса к проблемам подчиненных;

* ощущение постоянной нехватки времени из-за постоянных попыток решать проблемы подчиненных;

* осуществление несвоевременного контроля за процессом исполнения управленческих решений;

* принятие решений, не учитывающих характер работы и взаимоотношений;

* нерешительность, искаженное видение системы управленческих взаимодействий;

* принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива.

По мнению А.В. Аграшенкова (1997), среди причин конструктивных конфликтов:

* неблагоприятные условия работы;

* несовершенная система оплаты труда;

* недостатки в организации труда;

* неритмичность работы;

* сверхурочные работы;

* упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);

* несоответствие прав и обязанностей;

- * отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
- * низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- * конфликтогенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти — объективные, отражающие несовершенство организации управления, то устранение их означает усовершенствование самой организации. Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость отдельных людей.

К возникновению конфликтов могут привести и определенные действия потенциальных оппонентов.

Каждому человеку свойственно ошибаться, но никому, кроме глупца, не свойственно упорствовать в ошибке.

Цицерон

Вот почему необходимо хорошо представлять, какие действия ведут к конфликтам. Итак, к конфликтам располагает следующее поведение:

- * высказывание партнеру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;
- * перебивание собеседника при высказывании им своего мнения; несдержанность;
- * открытое проявление личной антипатии к человеку;
- * постоянные или частые мелочные придирки;
- * принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, «навешивание ярлыков»;
- * угроза;
- * подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- * заниженная оценка вклада партнера в общее дело;
- * преувеличение собственного вклада, своей роли;
- * устойчивое нежелание признать свои ошибки или чью-то правоту;
- * постоянное навязывание своей точки зрения;
- * неискренность;
- * нарушение персонального физического пространства;
- * обсуждение интимных проблем собеседника;
- * резкое ускорение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
- * игнорирование попыток собеседника сгладить противоречия, совместно найти оптимальное решение возникающей проблемы.

8.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ СОВМЕСТИМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Из двух ссорящихся виноват тот, кто умнее.

Гете

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты — служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям. Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, коль скоро мы оказались в них втянуты, выходить из острых ситуаций.

Способы управления конфликтами («сетка Томаса»). На ранних этапах изучения конфликтов широко использовался термин «разрешение конфликтов», который предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешать. Таким образом, целью разрешения конфликтов было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время произошло изменение отношения специалистов к конфликтам. Почему? Во-первых, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов; во-вторых, увеличилось число исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда ударение должно было быть перенесено с разрешения конфликтов на управление ими. Ключевыми проблемами управления конфликтами стали следующие: какие формы поведения в конфликтах характерны для людей, какие из них являются продуктивными или деструктивными, как стимулировать продуктивное поведение.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. Он применил двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов; по горизонтали — степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов. В соответствии с этими характеристиками, К. Томас выделяет следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

- * *сореживание (конкуренция)* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- * *приспособление* как принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- * *компромисс*;
- * *избегание (уклонение)* как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- * *сотрудничество* как создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны.

На предложенной ниже «сетке Томаса» нет однозначно плохих или однозначно хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

- * при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;
- * при сореживании, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;
- * лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как оба пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Вместе с тем любой из изложенных способов имеет право на жизнь.

В каких же конкретных условиях целесообразно переходить к изложенным стилям управления конфликтами?

Сореживание предполагает активные действия и самобытный, самостоятельный путь выхода. Наиболее эффективен этот способ в условиях:

- * когда исход очень важен для вас;
- * когда вы обладаете достаточным авторитетом и властью;
- * когда вы находитесь в критической ситуации, которая требует быстрого, даже мгновенного реагирования;
- * когда у вас нет иного выбора;
- * когда вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой.

Избегание (уклонение) эффективно в условиях:

- * когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
- * когда вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же если он обладает большей властью;

- * когда вы общаетесь со сложным собеседником;
- * когда вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять;
- * когда у вас недостаточно информации по проблеме;
- * когда велика напряженность и нужно ее сбросить;
- * когда вам нужно выиграть время. *Приспособление* эффективно в условиях:
- * когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало;
- * когда надо смягчить ситуацию;
- * когда вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;
- * когда правота не на вашей стороне.

Компромисс, то есть когда вы сходитесь в частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого, наиболее эффективен в условиях:

- * когда у участников конфликта одинаковая власть и они имеют взаимоисключающие интересы;
- * когда требуется быстрое или временное решение;
- * когда другие подходы оказались неэффективными;
- * когда компромисс позволяет сохранить взаимоотношения.

Сотрудничество, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне и требует гораздо больше времени и активного совместного участия в разрешении конфликта. Этот стиль наиболее эффективен в условиях, когда:

- * решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- * у вас тесные и длительные взаимоотношения;
- * у вас есть время поработать над проблемой;
- * обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью.

Возможные пути разрешения конфликта. В любом конфликте существуют, как правило, три пути его разрешения:

- * самый легкий, но не всегда реальный: изменить, себя или изменить свое отношение к проблеме;
- * самый трудный, а поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;
- * самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы:

Что бы я сделал для разрешения конфликта?

Что мог бы сделать для этого партнер?

Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом вам следует:

- * проявить внимание и доброжелательность к собеседнику;
- * проявить терпимость к особенностям партнера, показать свое искреннее сочувствие;
- * быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;
- * попытаться понять, что именно привело человека в его нынешнее состояние — каковы явные или скрытые мотивы;
- * дать собеседнику полностью выговориться, внимательно выслушать его; хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного — тем самым человеку дают понять, что его услышали;
- * сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;
- * отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса хотя бы на короткое время, при этом могут быть использованы любые приемы — от просьбы пересечь на другое место, позвонить, записать что-то до высказывания какой-нибудь нелепой мысли, шутки;
- * подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;

* высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами; это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции;

* прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, нужно четко уяснить — что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли.

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу, *фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей*. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо перестроить реальность под ожидания оппонентов, либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел. А практически чаще всего нужно действовать одновременно по обоим направлениям.

1. *Создайте атмосферу сотрудничества.* С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофициальной беседе.

2. *Стремитесь к ясности общения.* Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. *Признайте наличие конфликта.* Как ни странно, это бывает труднее всего.

4. *Договоритесь о процедуре.* Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении.

Никогда не знаешь, кто виноват в конфликте— кто задел или кто отреагировал.

Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. *Сформулируйте проблему конфликта.* Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме — это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации. В чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает, и в особенности — как каждая оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию.

Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь отстраниться от скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить его разрешение. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

6. *Исследуйте возможные варианты решения.*

7. *Добейтесь соглашения.* Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, то есть быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.

8. *Установите крайний срок решения.* Если не поставить строго определенный срок, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая! все время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу, исходя из него. Важно только чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. *Воплощайте план в жизнь.* Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к Другу.

10. *Оцените принятое решение.* При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные.

«Кодекс поведения» в конфликте. Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдержать и соблюсти своеобразный «кодекс поведения» в конфликте. К основным требованиям этого кодекса, по мнению Н.М. Власовой (1994), необходимо отнести следующие:

1. *Настройся на позитивное (по крайней мере на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия.* Прежде чем конфликтовать, прикажи себе «полюбить» оппонента и с этим настроением вступай во взаимодействие с ним. Почему это необходимо? Дело в том, что конфликт всегда возникает, когда ущемляют наши интересы либо нам кажется, что их ущемляют. Тот, кто это делает — враг. Что мы видим у врага? Худшую часть его личности и относимся к нему с подозрением и настроенностью.

Рациональнее, даже в конфликте, увидеть в оппоненте «друга» и лучшую часть его личности. С кем легче разрешить возникшую проблему: с врагом или другом?

Как же представить в оппоненте «друга»? Здесь уместны следующие советы:

- * вначале разговора поговори на другую тему, желательно легкую, шутивную, на которую сложилась общая точка зрения. Тем самым создается база доверия в конфликте;
- * подумай о его достоинстве и благородстве;
- * вспомни все хорошие проявления его личности;
- * наконец, просто с интересом посмотри на него как на личность со своими плюсами и минусами.

2. *Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики.* В конфликтах чаще всего доминируют эмоции. Это ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. Эмоциональный подход ведет к смещению дела, проблемы и отношения к оппоненту. Мы застреваем на выяснении отношений, а дело, проблема стоит и не решается. Если проблема не решается, то отношения либо сильно ухудшаются, либо разрываются.

Вот почему необходимо отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивать их. Важно при этом пытаться решать две самостоятельные задачи: главное — это найти решение проблемы и упорядочить при этом отношения. Но если решение не найдено, надо во что бы то ни стало сохранить хорошие отношения. Ведь к поиску решения можно вернуться и позже, опираясь на сохраненные взаимоотношения.

3. *Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл.* Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Много зависит от того, насколько мы сумеем помочь оппоненту снизить внутреннее напряжение. Наиболее уместными приемами в этом направлении могут быть молчание, улыбка, рукопожатие, выражение сожаления и др. Если это не помогает, то желательно представить, что вокруг нас есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. В последнем случае мы оказываемся изолированными, как в защитном коконе.

В процессе многочисленных исследований была выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Основными приемами, позволяющими не отвечать на отрицательное эмоциональное воздействие, могут быть следующие:

- * не спеши реагировать, держи паузу;
- * посмотри на себя со стороны;
- * найди, на чем отвлечься;
- * искренне пожалеj про себя оппонента;
- * сознательно распредели свое внимание на другие объекты, сконцентрируйся не на слуховых ощущениях, а на зрительно и чувственно воспринимаемых объектах.

4. *Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции.* Основные приемы при этом:

- * используй разнообразные открытые вопросы. Например, спроси: «То, что вы говорите, относится к фактам или к мнению, догадке?»;

- * сокращай число предъявляемых претензий. Например, скажи: «Ваши претензии помогут мне улучшить работу, поэтому выделите самое важное и первостепенное»;

- * переведи эти претензии на уровень конкретного конечного результата, который желает иметь оппонент;

- * попроси у оппонента совета, спроси, как бы он устранил то, что вызвало его претензии. Но при этом не оправдывайся, не обвиняй других, не ссылайся на обстоятельства;

- * заверши контакт на позитивной ноте, например поблагодари оппонента за то, что подсказал еще одну критическую точку в твоей деятельности.

5. *Сбивай возможную агрессию неожиданными приемами.* Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале — и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные. К таким приемам можно отнести следующие:

- * доверительно попроси у оппонента совета;

- * задай неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника;

- * напomini о том, что связывало в прошлом и было приятным;

- * скажи комплимент («В гневе вы еще прекраснее»)

6. *Предложи оппоненту высказать свои варианты решения проблемы:*

- * не ищи виновных и не объясняй создавшееся положение, а ищи совместно выход из него;

- * не останавливайся на первом приемлемом варианте, а создавай спектр вариантов, потом из них выбери лучший;

- * следует искать взаимоприемлемый вариант решения, ищи точки соприкосновения;

- * если не можете договориться, то ищите объективную основу соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и др.).

7. *Давай оценку только действиям и поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы на личность.* Не задевай его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но ни в коем случае нельзя говорить оппоненту: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражай как эхо при помощи вопросов смысл его высказываний и претензий:* утверждения вызывают сопротивление, а вопросы — ответы. Примерами таких вопросов могут быть следующие: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Если я вас правильно понял...». Эта тактика устраняет недоразумения и демонстрирует внимание и уважение к человеку. Ведь понять — не значит согласиться с оппонентом.

9. *Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват, но сделай это быстро, решительно и не в конце разговора.* Следование такой линии поведения, во-первых, обезоруживает оппонента и опережает возможную критику, и во-вторых, вызывает у него уважение, ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности. Извинение может стать самым недорогим и ценным вкладом в решение проблемы.

10. *Оформи принятую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее.* Если зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадали. Фиксируйте каждое достигнутое согласие.

11. *Если конфликт переходит в скандал, то замолчи первым.* Люди чувствуют себя неловко в молчании, особенно если не правы или неуверены в своих высказываниях. Молчание часто воспринимается как безвыходное положение, и другая сторона в этой

ситуации иногда предлагает другой выход. Молчание позволяет выйти из ссоры. В любом конфликте — две стороны, а если одна исчезла, то с кем ссориться? Но при всем этом молчание не должно быть обидным (без издевки, злорадства, вызова и т.д.).

12. *Всячески избегай характеристик эмоционального состояния оппонента.* «Успокаивающие» фразы, типа «Ну вот, полез в бутылку!», «А чего ты кипятишься? Чего бесишься?», только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

Руководитель в роли «третейского судьи». По роду своей управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в подчиненных отделах и подразделениях, между подчиненными сотрудниками. В этих условиях он выполняет функции так называемого «третейского судьи». Реализация этой функции предусматривает выполнение ряда требований:

- * знать суть конфликта;
- * обладать большими терпением и терпимостью;
- * положительно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;
- * давать оппонентам возможность беспрепятственно выразить свои чувства;
- * выяснять не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это);
- * уметь находить общее в их интересах;
- * уметь переводить конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

**Лучше разбирать спор между своими врагами,
чем между друзьями, ибо заведомо после этого один из
друзей станет твоим врагом, а один из врагов твоим
другом.**

Биант, один из семи мудрецов древности

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий.

1) *Анализ конфликта:*

* определение стадии развития конфликта. СИ. Самыгин и Л.Д. Столяренко (1997) отмечают, что если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, то он разрешается на 92 %, на фазе подъема — на 46 %, на первичном пике — менее чем на 5 %, на фазе спада — на 20 %, на фазе вторичного подъема — на 7 %, на вторичном пике — на 2 %;

- * определение скрытых и явных причин и повода конфликта;
- * определение ведущей проблемы конфликта в категориях целей, а не решений;
- * определение интересов конфликтующих. Главное — не позиция, а интересы. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения проблемы. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы, именно в них — ключ к решению проблемы;
- * разграничение участников и возникших проблем;
- * учет индивидуальных качеств конфликтующих;
- * учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих (между собой, с другими членами организации, с руководителем и др.).

2) *Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта.* Для руководителя главное — интересы дела и взаимоотношения в организации.

3) *Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих.*

4) *Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору.* Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

5) *Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления*

конфликтом подчиненных.

б) *Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта.* В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.

Прямые и косвенные методы управления конфликтами в роли «третейского судьи». Каков же арсенал методов, которыми руководитель может воспользоваться для разрешения конфликтов, возникших между его подчиненными? К **прямым методам** относятся следующие:

- * руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изложить суть и причины конфликта. Главное при этом — пресекать любую попытку очернения одного другим и требовать фактов, а не эмоций: «Все плохое об... надо говорить при нем, а не за глаза. Я еще предоставлю вам такую возможность»;

- * руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы. При этом он прерывает оппонентов, если начинают преобладать эмоции; держится строго и подчеркнуто независимо и беспристрастно;

- * руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг к другу при группе сослуживцев, товарищей по

работе. При этом он принимает решение на основе высказываний, выступлений участников этого разговора.

Главное мерило принимаемых решений — авторитет группы, суждения и коллективные решения которой не подлежат дискуссии и являются, по сути, объективными;

Разбери, кто прав, кто виноват, да обоих и накажи.

Совет бывалых управленцев

- * если конфликт не утихает, то руководитель прибегает к санкциям; при этом диапазон этих санкций колеблется от повторных критических замечаний и бесед с конфликтующими до административных взысканий и кадровых перемещений.

Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допустим ряд **косвенных методов** разрешения конфликтов:

- * в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «выхода чувств»*. Психолог К. Роджерс отмечал, что если человеку дать выразить свои, отрицательные эмоции, то постепенно они «самим собой» сменяются положительными. Вот почему руководитель обеспечивает в ходе беседы выход отрицательных чувств. Его позицию при этом можно выразить словами «понимаю и внимательно слушаю»;

- * в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «эмоционального возмещения»*. Следование этому принципу предполагает, что человек, обращающийся к руководителю с сетованием на оппонента, должен рассматриваться как страдающее лицо. Внутренняя картина ситуации, сложившаяся у собеседника, именно его выставляет страдальцем. И чем более он не прав, тем активнее выгораживает себя перед собственной совестью в качестве «мученика» и «жертвы». Со страданием следует считаться, будь оно даже «неправедным». Показ что вы считаетесь с этим, вы уже «эмоционально возмещаете» удрученное душевное состояние собеседника.

Особенно согревает похвала, комплимент, уместные и тактичные. Это ключ к совести собеседника. Однако именно комплимент, а не лесть. Надо сказать о том хорошем, что в человеке действительно. Возможные примеры таких комплиментов следующего типа:

«Вы ведь такой тонкий и деликатный человек, же это вас угораздило быть таким грубым и. в конфликте с... ?»;

«Старинная мудрость гласит, что из двух спорящих не прав тот, кто умнее. А вас, кстати, все считают умным человеком. Умнее тот, кто замолчит первым»;

«Если бы вы видели себя в зеркале в тот момент, когда оскорбляли. Злоба никому не к лицу, а вам — в особенности».

Следует подчеркнуть, что льстить конфликтующему нельзя. Это легко распознается, а льстец вызывает открытое или тайное презрение собеседника. Надо сказать о том хорошем, что в человеке действительно есть. Этого бывает достаточно, чтобы вызвать целую лавину раскаяния и искреннюю готовность пойти на мировую;

* в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «авторитетного третьего»*. Состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга. Им трудно принять от соперника невольную похвалу, неожиданное одобрение. В этих проявлениях человеческого, партнерского общения им слышится скрытая издевка либо мерещится хитрый замысел. Примиряющие добрые намерения одного из противников по отношению к другому в таком случае могут быть переданы только через третье лицо, авторитетное для обоих. Для обиженного человека положительные суждения о нем со стороны обидчика — это толчок к размышлению, который обязательно направит мысли на путь поисков межличностного компромисса;

* в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «обнажения агрессии»*. Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. На людях это следует делать исключительно в замаскированном виде: можно столкнуть партнеров конфликта в спортивном состязании, диспуте, игре и др.

Прямая форма обнажения агрессии реализуется следующим образом: в кабинете руководитель побуждает оппонентов конфликтовать в его присутствии. Как правило, при третьем лице конфликт не достигает таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле слова разнимать враждующих. Дав им выговориться, руководитель не отпускает их, а продолжает работу. В ее основе — принудительное слушание оппонентами друг друга и расширение их духовного горизонта.

При реализации требования принудительного слушания оппонентами друг друга руководитель добивается, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем ответить другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Руководитель вмешивается в диалог, настойчиво требуя выполнения этого требования. Обычно при этом обнаруживается, что оппоненты не в состоянии правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит, в основном, себя, а противнику приписывают слова, которые в действительности не были произнесены. Фиксируя внимание конфликтующих на этом факте, руководитель принуждает их к добросовестному слушанию друг друга. Непривычность такой ситуации уменьшает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности спорящих.

Для расширения духовного горизонта конфликтующих используются различные методы своеобразного протоколирования конфликта с применением магнитофона или видеомангнитофона. После конфликта запись воспроизводится. Как правило, конфликтующие подавлены тем, что услышали и увидели. Все начинают понимать, что вели себя недостойно или некрасиво. На этом фоне руководитель приступает разбору конфликта, разоблачая все мелкое, непринципиальное и примитивное, что сопровождало или вызывало конфликт. Перед конфликтующими намечаются жизненные ценности более высокого поря духовные цели, в стремлении к которым оппоненты едины. Беседа завершается призывом ориентироваться именно на эти высокие ценности и цели, позади уязвленное самолюбие и мелочные счеты.

Следует подчеркнуть, что косвенные методы управления конфликтами уместны лишь на фоне общей трудовой активности группы, включая конфликтующих. В атмосфере безответственности и разобщенности эти методы не только не устраняют конфликты, но и могут даже способствовать их нарастанию и углублению.

ГЛАВА 9

ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ

ПРЕССОВ И ЖИЗНЕННЫХ КРИЗИСОВ

Научно-технический прогресс, ускорение темпа жизни современного человека, информационные перегрузки, загрязнение окружающей среды оказывают серьезное влияние на состояние здоровья людей и руководителей в частности.

Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Современная управленческая деятельность — наиболее яркий пример слишком напряженного ритма жизни. Как правило, в своей повседневной деятельности руководитель сосредоточен на решении многих задач. Все это вызывает активную нервную деятельность, что, в свою очередь требует больших усилий и напряжения.

Если человеку не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то может появиться опасность развития у него какого-либо психического или физического заболевания. О том, как сохранить свое здоровье и работоспособность, речь пойдет в этой главе.

9.1. ЗДОРОВЬЕ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Здоровье до того перевешивает все остальные блага жизни, что поистине здоровый нищий счастливее больного короля.

А. Шопенгауэр

Здоровье и его слагаемые. Здоровье... Как часто в последнее время нам приходится слышать это слово. Что же оно означает? В словаре С. И. Ожегова под здоровьем понимается «правильная, нормальная деятельность организма, его полное физическое и психическое благополучие». Хотя однозначно оценить, что же такое здоровье, весьма сложно. То, что одни считают нормальным здоровьем, другие могут воспринимать как нездоровье. По мнению С.А. Волкова, «здоровым можно считать человека, который как минимум, способен адекватно решать профессиональные, семейные и личные проблемы».

Согласно материалам ВОЗ, здоровье — это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

Рубеж веков ознаменован актуальностью проблемы здоровья во всех ее аспектах. Этому способствуют:

- * стремительный темп научно-технического прогресса;
- * высокий ритм жизни;
- * информационные и эмоциональные перегрузки;
- * экологическое неблагополучие и многие другие факторы современной жизни.

Все это привело к резкому росту так называемых «болезней века» (сердечно-сосудистых, онкологических, язвенных, психических и прочих заболеваний). Резко возросло число алкоголиков и наркоманов. Возможно, эти болезни являются следствием неспособности многих людей быстро адаптироваться к бурным изменениям условий жизни. Что и говорить, нелегка жизнь современного человека. Но вдвойне она нелегка для управленца. Современный руководитель работает, как правило, в условиях:

- * дефицита времени;
- * избытка информации;
- * ненормированного рабочего дня;
- * постоянного давления со стороны подчиненных и вышестоящего начальства;
- * вынуждающих идти на риск;
- * одновременного решения нескольких разноуровневых задач.

Вот почему руководитель находится в стрессовом состоянии почти постоянно. Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Если ему не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то у него может появиться опасность развития какого-либо заболевания. Как же уберечь себя от этого преждевременного старения и заболеваний?

Прежде чем мы попытаемся ответить на этот вопрос, разберемся, что же включают в себя слагаемые здоровья.

Обычно выделяют три вида здоровья:

- * *физическое;*
- * *психическое;*
- * *духовное.*

Физическое здоровье представляет собой устойчивое функциональное состояние организма, обеспечивающее успешную жизнедеятельность человека (жизнедеятельность как отдельных тканей, органов и систем, так и всего организма в целом). Важно отметить, что устойчивое функциональное состояние рассматривается в пределах возрастной нормы.

Очень важно воспринимать себя здоровым человеком. Не случайно бытует поговорка: пока человек не задумывается о своем здоровье, он здоров.

Физическое здоровье, как правило, связывают с биологическим (функциональным) возрастом, то есть с функциональной зрелостью организма. Критерии биологического возраста меняются в зависимости от периода развития и включают:

- * *морфологические критерии* (скелетная и зубная зрелость, зрелость форм тела, его пропорций, развитие первичных и вторичных половых признаков);
- * *функциональные критерии* (зрелость центральной и вегетативной нервной системы и опорно-двигательного аппарата);
- * *биохимические критерии* (ферментативные, гормональные и цитохимические показатели).

Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- * *адаптации;*
- * *социализации;*
- * *индивидуализации.*

В нашем случае, применительно к здоровью, под *адаптацией* понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма (например, пищеварения, выделения и др.), способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями). Пределы содержания индивидуальной адаптации существуют, но есть и общие для всех людей закономерности. Критерием успешной адаптации является способность человека жить в современных геосоциальных условиях.

Социализация применительно к здоровью понимается в трех основных проявлениях:

- * во-первых, человек реагирует на другого человека, как на равного себе («Другой такой же человек, как и я»);
- * во-вторых, человек признает существование норм в отношениях между людьми («Между людьми существуют определенные нормы взаимоотношений и я руководствуюсь ими»);
- * в-третьих, человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей, то есть между параметрами «одиноким» и «зависимым» существует определенная гармония («Я — единственный, но не одинокий; я нуждаюсь в окружающих, я — среди себе подобных»).

Таким образом, критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я — другие».

Индивидуализация понимается как способность:

- * во-первых, осознавать собственную неповторимость и индивидуальность, как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- * во-вторых, сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Таким образом, критерием успешной индивидуализации является способность человека относиться к самому себе и к окружающим как к индивидуальностям.

Рассмотрев слагаемые психического здоровья, можем сделать следующий вывод. *Психически здоровый человек характеризуется его возможностями адаптации, социализации и индивидуализации.* Эти возможности есть у каждого человека, а степень их реализации определяется социальной ситуацией, то есть теми ежедневными условиями развития человека, в которых он реализует себя, свои мысли, возможности, желания, качества.

Несколько слов о *духовном здоровье человека*. К основным его признакам и показателям относятся следующие:

- * воспринимая жизнь как ценность, человек стремится к созданию в ней новых ценностных качеств. Состояние поиска охватывает человека помимо его воли и индивидуальных усилий, и человек ищет его истоки вне своих сил, в сферах, лежащих выше их;
- * гуманистические способы воздействия на себя и на окружающих (поощрения, наказания, прощения);
- * целостность внутреннего мира, которая задается системой правил и суждений, принятых для себя человеком осознанно (так называемая «жизненная философия»);
- * переживания постоянной радости от жизни как таковой.

Духовное здоровье проявляется в связи человека со всем миром и выражается в:

- * религиозных чувствах;
- * чувстве красоты и мировой гармонии;
- * чувстве восхищения и благоговения перед жизнью.

Наиболее плодотворны исследования духовного здоровья представителями гуманистической психологии. Так, А. Маслоу считал, что люди, здоровые духовно, обладают особыми характеристиками, которые отличают их от других людей по ряду показателей. Эти люди удовлетворили свои потребности в безопасности, сопричастности, любви, уважении и самоуважении и поэтому могут стремиться к самоактуализации, то есть к свершению своей миссии, призвания, судьбы, стремления к единству своей личности.

К характеристикам здоровых людей, подтвержденным наблюдениями А. Маслоу, можно отнести следующие:

1. *Объективное восприятие реальности.* Духовно здоровые люди менее эмоциональны и более объективны в восприятии реальности, терпимы к противоречивости и неопределенности. Они приветствуют сомнение и нехоженые пути.

2. *Полное принятие себя, других и природы.* Духовно здоровые люди принимают себя такими, какие они есть как на психическом, так и на физиологическом уровне и ощущают при этом радость жизни (у них хороший аппетит, сон, секс). С пониманием они относятся к основным биологическим процессам в организме. Подобным образом они воспринимают других и человечество в целом.

3. *Непосредственность, простота и естественность поведения.* Как точно заметил М.Е. Литвак (1997), с этими людьми общаться так же просто, как и с японской техникой. Однако эта простота общения не означает, что они доступны для каждого в любой момент и что они так же просты «внутри».

4. *Увлеченность и преданность какому-либо делу (центрированность на проблеме, а не на себе).* Духовно здоровые люди привержены какой-то задаче, долгу, призванию или любимой работе, которую считают для себя жизненной миссией. Говоря словами А.

Маслоу, они живут, чтобы работать, а не работают, чтобы жить.

5. *Независимость и потребность в уединении.* Они очень нуждаются в неприкосновенности внутренней жизни и в одиночестве, общении с собой.

355

6. *Автономия, независимость от культуры и окружения.* Они больше полагаются на свой собственный потенциал и внутренние источники роста и развития. В этом смысле они самодостаточны, то есть независимы на самом деле, а не в смысле заявления своей позиции.

7. *Свежесть оценки и восприятия.* Духовно здоровые люди каждый день своей жизни воспринимают как захватывающее и волнующее событие. Для них восприятие сотой радуги так же прекрасно и восхитительно, как и восприятие первой радуги в жизни.

8. *Вершинные или мистические переживания.* Эти люди способны переживать моменты сильного волнения или высокого напряжения, экстатические состояния. Когда они переживаются? В кульминационные моменты любви и интимности, творчества, озарения, открытия и слияния с природой.

9. *Общественный интерес, чувство сопричастности, единения с другими, доброжелательность.* Это выражается в сострадании, симпатии и любви ко всему человечеству (часто в виде отношения старшего брата к младшему).

10. *Глубокие межличностные отношения.* У этих людей узок круг общения, так как настоящее общение, состояние духовного единства с другими требует времени и усилий. Однако их общение отличается глубиной переживаемых чувств. Кроме того, для этих людей характерно высокое чувство эмпатии, сопереживания.

11. *Демократический тип характера.* У этих людей нет предубеждений к другому классу, расе, религии, полу, возрасту, профессии, сексуальной ориентации, прочим атрибутам статуса. Они с готовностью учатся у любого, если только у него можно чему-то научиться. В то же время они не считают всех без исключения равными. А. Маслоу писал: «Эти индивиды, сами являющиеся элитой, выбирают в друзья также элиту, но это элита характера, способностей и таланта, а не рождения, расы, крови, имени, семьи, возраста, молодости, славы или власти».

12. *Разграничение средств и целей.* В повседневной жизни они более определенны, последовательны и тверды, чем другие, в отношении того, что правильно и что ошибочно, хорошо или плохо. Они придерживаются определенных нравственных и этических норм, хотя немногие из них религиозны в ортодоксальном смысле этого слова. В то же время для них порой сам процесс значит больше, чем цель, пусть и очень благовидная.

13. *Философское чувство юмора.* Эти люди предпочитают доброжелательный, философский юмор, высмеивающий глупость человечества в целом, в отличие от других людей, которые могут получать удовольствие от шуток, высмеивающих чью-то неполноценность, унижающих кого-то или непристойных. Юмор духовно здоровых людей вызывает улыбку, а не смех.

14. *Креативность, творческий подход к жизни.* Для них характерна естественная и спонтанная креативность, позволяющая будничное дело осуществлять каждый раз по-новому. Кроме того, их творческий подход проявляется прежде всего в повседневных делах, а не как у выдающихся талантов в поэзии, искусстве, музыке или науке. Вот почему А. Маслоу как-то заметил, что в первоклассном супе больше творчества, чем во второсортной поэзии.

75. *Соппротивление окультуриванию.* Они в гармонии со своей культурой, вместе с тем сохраняют определенную внутреннюю независимость от нее. Они традиционны и ничем не отличаются от других, пока требования культуры не затрагивают их основные, базисные ценности.

Сказанное выше может привести к заключению, что здоровые духовно люди — ангелы. У них есть недостатки и, как другие люди, они несовершенны. Однако они напоминают нам, что потенциал психологического роста человека, его возможности стать

духовно здоровым гораздо выше, чем те, которых достигло человечество.

В приложении к главе содержится «Опросник личностной ориентации», позволяющий определить степень самоактуализации и духовного здоровья человека.

Здоровье человека: от чего оно зависит? Разберемся, от чего же зависит наше здоровье (особенно физическое). Опираясь на данные Всемирной организации здравоохранения, можно выделить четыре группы обобщенных факторов, влияющих на состояние нашего здоровья.

- * Наследственность (20 %).

- * Экологически благоприятная среда (20 %; со временем вклад этого фактора будет увеличиваться).

- * Медицинское обеспечение (10 %; со временем вклад этого фактора будет уменьшаться).

- * Образ жизни человека (50 %).

Образ жизни — это целостная совокупность особенности повседневной жизни людей, определяемая:

- * индивидуальными психическими особенностями;

- * потенциалом здоровья, заложенным в каждом человеке;

- * жизненным опытом;

- * семейными и местными обычаями;

- * стандартами жизни, характерными для данного социального слоя, данного региона, данного государства (например, житель города или деревни, житель Западной или Восточной Европы, житель СНГ и др.).

Образ жизни охватывает.

- * трудовую деятельность;

- * быт;

- * формы использования свободного времени;

- * формы удовлетворения материальных и духовных потребностей;

- * нормы поведения людей в типичных ситуациях. При столь важном значении образа жизни стоит

пристальнее присмотреться к факторам, поддерживающим *физическое здоровье*. К ведущим из них обычно относят:

- * дыхание;

- * питание;

- * движение.

О *дыхании* мы как-то не задумываемся, пока здоровы органы дыхания. Оно выполняется автоматически, хотя при желании мы можем им управлять. В организме физиологические и биохимические процессы происходят без участия сознания и управляются вегетативной нервной системой.

На дыхание давно обратили пристальное внимание на Востоке. На Западе и у нас — значительно позже. Одни говорят, что надо дышать глубже, другие считают, что полезней неглубокое дыхание (по методу Бутейко). При напряженной физической работе нужно глубокое дыхание для обеспечения кислородом биохимических процессов. Дыхание по методу Бутейко, когда в организме накапливается углекислота, выводит организм как бы на грань, за которой начинают раскрываться резервные возможности организма. Оно эффективно при многих заболеваниях, но им нельзя пользоваться постоянно.

Йоги отработали разные варианты дыхания (пранаямы), включающие четыре примерно равных по времени этапа: вдох — пауза — выдох — пауза. Длительность этапов подбирается индивидуально, но обычно по 4—8 с на этап, с постепенным увеличением до 10—14 с. Такое дыхание оказывает оздоравливающее и даже омолаживающее воздействие.

В последнее время много внимания уделяется проблеме *питания*.

Существуют разные способы питания — сыроедение, растительная монодиета, вегетарианство, животная монодиета, смешанное питание. Доказано, что применим любой способ, но менее эффективным является последний.

Есть пить нужно столько, чтобы наши силы этим восстанавливались, а не подавлялись.

Цицерон

Существуют несколько *заповедей питания*:

* *питайся четыре раза в день и регулярно;*

* *потребляй только продукты живой природы.* Причем главное внимание следует уделять свежим фруктам и овощам (по возможности сырым) и так называемой клетчатке (хлеб грубого помола, с отрубями и др.). Жиры рекомендуется употреблять не более 80 г в день и стараться, чтобы они были ненасыщенными, то есть растительными и не жареными. До минимума необходимо свести потребление сахара и соли. То, что мы употребляем в пищу, в среднем должно усваиваться на 80—90 %. Жиры задерживают и снижают это усвоение до 60 %, а овощи и фрукты — увеличивают на 10—15 %;

* *ешь, когда голоден.* До половины пищи, принятой без аппетита, разлагается и превращается в яд;

* *разнообразие пищи* должно быть максимальным в течение недели и минимальным в одной трапезе;

* *не забывай о соках* (лучше натуральных) *и питьевой воде* (лучше талой или родниковой). Ежедневный прием жидкости должен составлять не менее 1—2 л;

* *и, пожалуй, главное — индивидуально подбирай для себя ту пищу, в которой нуждается тело.*

Движение составляет основу жизни. В наибольшей степени потребности организма в движении реализуются в различных видах физических упражнений и ходьбе. Максимальный эффект достигается при выполнении большого количества циклических движений не очень высокой интенсивности. Главное при этом не просто увеличивать силу и гибкость тела, а усилить саморегуляцию организма.

Проще всего ввести в свою жизнь физические упражнения, увеличив ежедневную двигательную активность. *Быстрая ходьба* — дешевая, простая, безопасная и самая популярная форма упражнений. Замените ходьбой все автомобильные поездки на близкие расстояния. Эффективным и веселым способом, позволяющим сжигать лишние калории, являются *танцы и участие в спортивных состязаниях*. Доступным и эффективным видом физических занятий является *медленный бег*, так как именно он обеспечивает антигравитационный режим (из-за наличия фазы полета). Благодаря кровотоку и газообмену в легких лучше удаляются шлаки, улучшается работа эндокринной и нервной систем. Состояние легкого положительного стресса создает адаптационные механизмы для более сложных стрессовых воздействий и способствует укреплению иммунной системы.

Медленно и постепенно увеличивайте интенсивность своих тренировок. Тогда вас не будет пугать необходимость прилагать к занятиям большие усилия (а боясь этого, люди часто прекращают занятия спортом). Пусть нагрузка на ваших тренировках растет естественно, в соответствии с вашими желанием и потребностью. Немедленно прекратите занятия, если они станут вызывать у вас чувство дискомфорта, слабость или болезненные ощущения.

9.2. СТРЕСС В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ. УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМИ СОСТОЯНИЯМИ

Понятие о стрессе. В обиходе слово «стресс» употребляется в весьма широком смысле. Что такое стресс? Под ним подразумевается напряжение, давление или бремя, нагрузка. «Стресс» — слово, заимствованное из английского языка и означающее

«напряжение».

Само это понятие взято из арсенала материаловедения и обозначает там давление (нагрузку), с которым воздействуют на материал при его испытании. В литературу по медицине и психологии слово «стресс» попало в середине 30-х годов. В 1936 г. в журнале «Nature» было опубликовано короткое сообщение канадского физиолога Г. Селье под названием «Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами». Так было положено начало утверждению в научном и повседневном обиходе одной из самых модных теорий XX века.

Стресс— это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете.

Г. Селье

В стрессовых ситуациях протекают процессы физической и умственно-психической адаптации к внешним и внутренним воздействиям. Соответственно, и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). Вместе с тем стресс — это комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие. Г. Селье показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. При этом, например, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма.

Г. Селье назвал комплекс этих реакций всеобщим адаптационным синдромом и описал три стадии этого синдрома. Первая стадия — реакция тревоги, выражающаяся в мобилизации всех ресурсов организма в ответ на воздействие извне, нарушающее равновесие процессов жизнедеятельности. За ней наступает стадия сопротивления, когда организму удается справиться с вредными воздействиями. В этот период может наблюдаться повышенная стрессоустойчивость.

Если же действие вредоносных факторов долго не удастся устранить и преодолеть, наступает третья стадия — истощение. Приспособительные возможности организма снижаются. В этот период он хуже сопротивляется новым вредным воздействиям, увеличивается опасность заболеваний. Однако наступление третьей стадии не обязательно.

**Печаль, не выплаканная в слезах, заставляет плакать
внутренние органы.**

К. М. Быков, психиатр

С доисторических времен, когда пещерные люди жили под постоянной угрозой нападения, человеческое тело приобрело свойство определенным образом реагировать на любое напряжение. Попадая в угрожающую ситуацию, первобытный человек был вынужден быстро мобилизовать все свои силы, защищаясь или убегая от опасности. Когда мы чувствуем опасность, в нашем организме происходит следующее:

- * надпочечники начинают вырабатывать гормон адреналин, который «готовит» наше тело к выходу из критической ситуации;
- * сердце начинает биться быстрее, а дыхание становится чаще;
- * увеличивается приток крови к мозгу, которому требуется больше кислорода для активной деятельности во время опасности;
- * мускулы напрягаются и готовы действовать;
- * прекращается процесс пищеварения, что позволяет организму сэкономить немало энергии.

Исходя из этого, к основным психофизиологическим признакам стресса можно отнести: вспотевшие ладони; частое сердцебиение; обильное потоотделение; возникновение проблем с дыханием; лицо краснеет или бледнеет; зрачки расширяются; возрастает кровяное давление; мышцы напряжены; возникает ощущение подавленности.

Человек, только что избежавший несчастного случая, мог ощутить в своем теле в момент опасности все перечисленные физиологические изменения. Подобные, но не такие сильные последствия происходят и в менее опасных ситуациях.

К сожалению, если человек не может управлять собой и не способен быстро выходить из стрессовых состояний, во всем организме происходят небольшие, но необратимые изменения. Как это происходит, до сих пор не совсем понятно, однако многочисленные исследования подтверждают, что, превратившись в устойчивые, эти изменения порождают в человеке ощущение слабости, болезненности и способствуют возникновению нового стресса.

Стресс — это естественная и неизбежная особенность жизни. По мысли Г. Селье, отсутствие стресса равносильно смерти и даже во сне человек испытывает легкий стресс. На ранних этапах развития человеческого общества стресс возникал в условиях необходимости физического выживания (добыча пищи, убежища, огня, партнера для продолжения рода). В современном обществе (особенно в условиях научно-технической революции) наши стрессоры весьма мало связаны с основными механизмами выживания и значительно больше с социальным успехом, с порождением возрастающих требований жизненных стандартов, а также с необходимостью отвечать ожиданиям других и самих себя.

Мы все нуждаемся в определенном уровне стресса, если не хотим скучать и чувствовать себя несчастными. Но обязательный уровень стресса для каждого человека различен. От человека к человеку меняется не только уровень потребности в стрессе, но само содержание или вид необходимого стресса.

«Хороший» и «плохой» стресс. Позднее Г. Селье дополнил свою теорию, высказав мысль, что не всякий стресс вреден: стресс — неотъемлемая часть жизни и его нельзя избежать. Важно, по его мнению, поддерживать оптимальный для себя уровень стресса, позволяющий действовать наиболее эффективно. В этом случае стресс — это «аромат и вкус жизни». Окажет ли стресс пагубное воздействие на состояние здоровья или нет, зависит от соответствующей дозы, вида нагрузки и отклика на раздражение.

Стресс как давление, нагрузка или напряжение нейтрален. Наше тело не различает, воздействует на него положительный либо отрицательный стресс. Решает здесь то, как вы сами умственно и эмоционально оцениваете соответствующую ситуацию. Например, скорее всего, положительно вы воспримете в повседневной деловой жизни следующие ситуации:

- * деятельность требует необычайных свершений и особенно пробуждает творческий потенциал;

- * встреча после долгой разлуки с партнером, приятелем, другом;

- * добровольные занятия спортом и подобные физические нагрузки.

В подобных ситуациях вы сами управляете своим поведением и реализуете собственные цели, то есть вы автономны и самостоятельны. Форма напряжения, возникающая при этом, благоприятно действует на вас, стимулирует, мотивирует и высвобождает силы. Положительный стресс именуют *эустрессом* или *эв-стрессом* (греч. ей — хорошо).

Отрицательные стрессовые ситуации возникают большей частью тогда, когда вы чувствуете себя отчужденным, зависимым, когда находитесь под сильным влиянием обстоятельств. В этом случае вы ограничены в возможности влиять на ход событий и чувствуете себя скорее жертвой. Отрицательный стресс обозначают словом *дистресс* (греч «dis» — плохо). Сюда включают все остро или хронически возникающие ситуации, которые вы ощущаете для себя неудовлетворительными, угрожающими или устрашающими. Здесь речь может идти как о «повседневной нервотрепке», так и о чрезвычайных обстоятельствах.

Наш собственный гнев или досада делает нам более вреда, чем то, что заставляет нас гневаться.

Джон Леббок, английский естествоиспытатель

Оказывает ли стресс на вас положительное воздействие или вредит, зависит от дозы и, естественно, от вида нагрузки. Как отмечают немецкие специалисты Ф.Т. Готвальд и В. Ховальд, *чем продолжительнее и интенсивнее воздействует раздражитель и чем разнообразней и необычней сами нагрузки, тем сильнее реакции, вызываемые ими*. Если у вас — руководителя уже в течение недель существуют трудности в общении с одним из своих подчиненных (продолжительность) и данный конфликт вас самих сильно тревожит (интенсивность), если вы впервые переживаете такую конфликтную ситуацию (новизна) и, возможно, она распространяется еще на других сотрудников (множественность), то доза получаемого стресса оказывается максимальной. Таким образом, является ли сам стресс вредным для вашего здоровья или нет, определяется *длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации*.

Когда вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит вам до тех пор, пока работа доставляет вам радость и вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарование и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний.

Факторы, вызывающие стресс (или стрессоры). Важно уяснить, что существуют определенные стрессоры, способные вызвать стресс, факторы, порождающие превышение способности организма адекватно реагировать на воздействие извне. Под *стрессором* (синоним — «стресс-фактор», «стресс-ситуация») обычно понимается чрезвычайный или патологический раздражитель; значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс.

В самом общем виде обычно различают следующие виды стрессоров:

- * *физиологические* (чрезмерные боль, шум, загрязненный воздух, неблагоприятное питание, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов и др.);

- * *психологические* (информационная перегрузка, нереалистические ожидания и притязания, критические события в жизни, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению и др.).

По мнению Д. Фонтана, для анализа стрессоров профессионального стресса и стресса руководителей следует ориентироваться на несколько иную классификацию. С этой точки зрения можно выделить две большие группы стрессоров:

- * *стрессоры служебной деятельности;*

- * *стрессоры внеслужебной деятельности.*

Стрессоры служебной деятельности подразделяется на общие и специфические. Рассмотрим **общие стрессоры**. К ним относят следующие.

1. Плохую организацию служебной деятельности (задержки, безответственность, неритмичность), то есть отсутствует системы в работе. Организацию время от времени лихорадит. Она зачастую работает в режиме пожарной команды. Руководитель, в свою очередь, действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу, и неритмичность, бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности нижестоящих руководителей.

2. Недостаток сотрудников, заставляющий выполнять, кроме своих обязанностей, еще и обязанности других. Это уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях либо работа выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо она выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой — путем чрезвычайного напряжения сил.

3. Режим рабочего времени (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческий организм имеет естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет

нарушать естественный ритм, то накапливается стресс.

4. Работа руководителя требует сверхурочного времени. Ее сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме этого, деятельность любого руководителя сопряжена с решением внезапных кризисных проблем.

5. Статусные проблемы (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Однако при всей ее значимости, в условиях, когда общество и государство оценивают ее невысоко, когда другие склонны рассматривать то, что делает руководитель, как нечто, не имеющее особого значения или же как дело, с которым может справиться кто угодно, нелегко сохранить чувство достоинства, собственной значимости.

Возможность служебного продвижения способствует осознанию как ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах. Без этого у руководителя возникает острое ощущение, что время уходит, оставляя его в состоянии застоя, а иногда и безнадежности.

6. Заорганизованность, формализм и заседательская суета (ненужные ритуалы и процедуры). Наиболее явными проявлениями этого стрессора являются ненужное «бумаготворчество» и бесконечные совещания. Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что они тратят на написание несущественных, ненужных отчетов и на представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу.

Вероятность возникновения стресса усиливается в результате осознания руководителем того плохо скрываемого факта, что требования постоянных отчетов и проведение длительных совещаний есть не что иное, как попытка вышестоящих руководителей оправдать собственную занятость, поднять свой статус и значимость, укрепить собственное положение.

7. Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации. Неопределенность вырывает руководителя из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен в местной политике без объяснимой необходимости. В результате руководитель никогда точно не знает, что происходит и что будет происходить.

При помощи чего вышестоящие руководители создают неопределенность? Чаще всего при помощи внезапных изменений целей и задач деятельности, обязанностей, частых передвижений сотрудников как по горизонтали, так и по вертикали. Все это разрушает определенность и понятность ситуации, предсказуемость, чувство безопасности, подвергает руководителя в стресс.

Требуют отдельного рассмотрения *специфические стрессоры* в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне. К специфическим стрессорам относят следующие.

1. Нечеткие ролевые обязанности. Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий и в том, что он борется за свое особое место в организации.

2. Ролевой конфликт, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения к подчиненным. Нередко ролевой

конфликт приводит к психологической путанице: что бы руководитель ни сделал, он по крайней мере хотя бы по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед разоблачением и осуждением со стороны руководства. И как итог — ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству.

Руководитель может постоянно ждать от себя слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана им хорошо. Эти нереалистические притязания отличает ряд особенностей:

- * долженствование: во главе угла стоит категорический императив типа: «Я в любом случае должен»;

- * глобальная отрицательная самооценка и самоуничижение типа: «Если я потерпел поражение, значит, я неудачник»;

- * низкий порог фрустрации, выражающийся в том, что руководитель не видит возможности преодолеть возникшие трудности (фразы и установки типа: «Я этого не перенесу», «Я такое не выдержу»);

- * катастрофичность (фразы и установки типа: «Если это не заладится, то все, считай, пропало»);

- * неправомерные обобщения (фразы и установки типа: «Если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача. Например, если руководителю предстоит выступать на совещании, а он перед его началом думает: «Меня сегодня разделают в пух и прах», то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным, неуверенным, испытывающим огромное давление. И если все на совещании закончится для руководителя относительно хорошо, то его тревоги не исчезнут. Ведь он ожидал провала, а этого не произошло, значит, здесь что-то не так и успокаиваться рано. Так что не сама ситуация, как таковая, доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Вышестоящие руководители способны вызвать стресс потому, что они могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (большой или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть постоянно скупы на похвалу и щедры на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, притупляется удовлетворение от работы и в конечном счете — стресс.

Руководитель предпочитает сознавать, что имеет некоторую власть и способен влиять на события, что его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности получают признание. Однако когда предложения и мнения руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто, кроме руководителя, лучше не знает существующей системы и ее недостатков.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Во-первых, руководитель зачастую связан лишь отношениями по вертикали, в ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, то есть то, что мы называем обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и руководитель. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не

сможет справиться с нагрузкой руководителя, так же как и он. Это ведет к интенсификации его деятельности и к стрессу.

Во-вторых, неадекватный стиль вышестоящего руководства, не удовлетворяющий потребности сотрудников, зачастую создает вакуум власти. Его с неизбежностью начинают заполнять борьба за власть между сотрудниками, давление на руководство, склоки, разброд и шатания как по горизонтали, так и по вертикали.

Наконец, в-третьих, неизбежная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий ведет к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

6. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Трудные клиенты или подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы и неправомерны. В первом случае руководитель ожидает приятных (в крайнем случае — нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии и обвинения, которые по своей сути относятся к системе и общей ситуации, а не к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» несколько не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая этот конфликт как свидетельство своего непрофессионализма.

Несколько слов о влиянии эмоционального фактора. Здесь трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может, как по волшебству, отказаться от чувств приязни и неприязни, симпатии и антипатии и даже любви и ненависти. В функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не пытался выглядеть руководитель.

**Самые здоровые и красивые, пропорционально
сложенные люди это те, которых ничто не раздражает.**

Г. Лихтенберг

С другой стороны, любой руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания (истощения)», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. Иногда руководитель может утвердиться в мысли, что у подчиненного есть различные чувства, мнения, желания, взгляды, но руководитель не обязан их учитывать в своей деятельности, более того, их учет только вредит общему делу. Такие подходы не могут время от времени не вызывать у руководителя стрессы.

7. Особенности управленческого труда. С точки зрения стрессогенности управленческий труд имеет ряд особенностей. Во-первых, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности. Темпы технологических изменений в наше время настолько велики, что количество знаний, требуемых для того, чтобы не отставать от жизни, достигает головокружительных размеров. У руководителя возникает ощущение, что ему не хватает образования, опыта, навыков. Усилия же, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше и больше времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с отрицательным самоощущением о своей компетентности и профессионализме. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностного поражения, особенно у специалистов с высоким чувством профессиональной ответственности.

Во-вторых, управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой. Иногда побуждающей силой для работы становятся жесткие временные рамки и фиксированное расписание.

Однако это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относительного затишья он может сбросить накапливающееся напряжение, оглядеться вокруг, расслабиться, действительно избавиться от всего лишнего. Без этих кратковременных передышек руководитель чувствует себя почти в ловушке. У него нет ни минуты, чтобы остановиться и объективно проанализировать результаты своей работы.

В-третьих, для управленческого труда характерна монотонность, недостаток разнообразия. Руководитель время от времени нуждается в новых впечатлениях, чтобы сохранить собранность и творческие потенции. Его деятельность, в основе своей состоящая из выполнения административных обязанностей, ведет к состоянию монотонности. Ряд профессионалов, по меткому замечанию Д. Фонтаны, признаются, что по утрам, собираясь на работу, они испытывают почти паническое состояние, поскольку уверены в однообразности и непреложности всех событий предстоящего трудового дня. Дело не в том, что сами по себе эти события нежелательны. Просто их предсказуемость достигает той точки, за которой утрачивается ее успокаивающий эффект и появляется однообразие, монотонность, серость и ограниченность. Почему монотонность сопряжена со стрессом? Потому что однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю об утекающем времени.

В-четвертых, руководитель зачастую принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации либо при не возможности передать необходимые инструкции в соответствующие инстанции. Обычно это создает ощущение неполного контроля над событиями. Иногда прямая попытка получить нужную информацию превращается из короткой, легко выполнимой задачи в нечто длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу.

Успешно конкурируют со стрессом на работе так называемые *внеслужебные стрессоры*. К ним обычно относят следующие.

1. Стресс, вызванный супругом. Возникает, главным образом, в результате столкновения либо темпераментов, либо интересов (нежелание помогать по дому, задержки на работе, ревность, разные взгляды на жизнь, супружеская измена и др.).

2. Стресс, вызванный детьми. Проблема отцов и детей стара, как этот мир, и тем не менее дает о себе знать. Руководитель замечает, что дети делают все совершенно не так, «как надо», забывая, что в свое время он поступал точно так же. Он пытается их «учить жизни», старается передать им свой жизненный опыт. Однако с горечью понимает, что дети больше учатся не у него, а у жизни как таковой. Почему-то им больше нравится учиться на своих ошибках.

3. Стресс, вызванный родителями и родственниками. Здесь та же проблема отцов и детей, однако взгляд уже с другой стороны. Руководитель не может понять, почему он — человек, влияющий на судьбы нескольких сотен людей, все еще остается сыном или дочерью, которых можно продолжать воспитывать. Если это сопряжено с какой-либо формой зависимости, то стрессовые состояния обеспечены наверняка.

4. Стресс, вызванный домашней обстановкой. Главное при этом, что у руководителя слишком большое количество домашних обязанностей и слишком малое время для их исполнения.

5. Стресс, вызванный давлением окружающей среды на семью руководителя. Здесь и шумные соседи, и финансовые проблемы, связанные с уплатой по домашним счетам, и возникающие время от времени бытовые проблемы и т.д.

Управление стрессом. Традиционным способом борьбы со стрессом является прием алкоголя, кофе, различных медицинских препаратов. Однако они имеют побочные действия и производят то или иное разрушительное воздействие на здоровье. Мы уже указывали на противоречивость использования алкоголя при стрессе. К основным

недостаткам приема алкоголя как антистрессового средства можно отнести следующие:

- * задержка процесса естественной саморегуляции эмоциональных реакций;
- * формирование зависимости;
- * снижение интеллектуальных возможностей;
- * создание дополнительных проблем (например, потеря социального контроля).

Означает ли это, что алкоголь не способен в отдельных случаях играть антистрессовую роль? Нет, но он не может стать заменой другой, более действенной и длительной помощи. Даже если алкоголь и используется в условиях стресса, то необходимо соблюдать умеренность потребления — не более трех доз в день для мужчин и двух доз — для женщин (доза — стакан сухого вина либо рюмка водки или коньяка, либо 250—300 г пива).

Самым мощным (и часто игнорируемым) средством избавления от стресса является *сознание* человека. Важно только научиться умело и своевременно им управлять. С другой стороны — возможности по управлению своим сознанием есть управление стрессом.

Под *управлением стрессом* обычно подразумевается совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму. Сам процесс управления можно представить несколькими вариантами:

- * до появления стресса главные усилия необходимо сосредоточить на проблемах *профилактики стресса*;
- * после появления стресса главное внимание уделяется *мерам активного противодействия стрессу*;
- * в острой стрессовой ситуации осуществляются *меры первоочередной самопомощи*.

Большинство людей тратит большую половину своей жизни на то, чтобы другую половину сделать несчастной.

Ж. Лабрюйер

I. Профилактика стрессов. К стрессам необходимо готовиться заблаговременно, потому что еще никому на этом свете не удавалось их избежать. А вот успешно управлять ими по силам любому человеку, в том числе и руководителю. В основе профилактики стрессов лежат следующие основные подходы.

Во-первых, мудрое отношение к собственной жизни, ее активное конструирование.

В любой ситуации существует выход и выбор. Сложная ситуация проверяет нас на прочность — выдержим или нет? Если мы не выдержим, то кому, кроме нас и наших близких, станет от этого хуже? А если мы выдержим, то кто в конечном счете окажется победителем? Самая драматичная ситуация не предполагает абсолютного и однозначного алгоритма действий. Даже в условиях самых жестких реалий существует возможность маневра, относительная свобода, выбор.

По мнению Р.Л. Кричевского (1996), к принципам мудрого отношения к жизни можно отнести следующие.

1. *Постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей.* Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе и связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности наших притязаний и выбирать цели, которые чуть-чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц».

Этот принцип требует известной динамичности наших установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладающий способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. *Уметь отличать главное от второстепенного.* Этот принцип ориентирует нас

на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. *Знать меру воздействия на события, то есть быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находимся.* Игнорирование принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала — стоит ли сражаться».

4. *Уметь подходить к проблеме с разных сторон.* Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с разных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень как-то заметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

Этот принцип требует осуществлять объективацию стрессов, то есть объективно оценивать то, что в начале представлялось катастрофическим или трагическим.

5. *Готовить себя к любым неожиданным событиям заранее.* Настраивая себя на возможные, да и на непредвиденные повороты событий, мы тем самым; проявляем известную гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от ненужных иллюзий, а порой готовимся, таким образом, к малоприятным новостям.

6. *Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении.* Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего вокруг нас, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забываясь в скорлупу иллюзий.

7. *Стараться понимать окружающих.* Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяет избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и в конечном счете обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. *Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего.* Любой (по знаку) приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и соответствующих выводов, способен значительно расширить наши возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. *Жить полной жизнью в каждый данный ее момент.* Несмотря и вопреки сложностям нашей жизни надо жить, а не существовать; жить каждый день и каждый час; жить каждый миг отпущенной нам жизни. Жить... Более двух тысячелетий назад Марк Аврелий сказал: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Его высказывание верно и в наше время.

Важно не только мудро строить свою жизнь, но и активно конструировать свою повседневную реальность. Активные люди отличаются тем, что события, как правило, не застают их врасплох. Им свойственны:

* *предвосхищение событий.* Они определяют, что вероятнее всего может случиться, и предпринимают шаги, чтобы

* избежать неприятностей

* или, наоборот, получить пользу от того, что должно произойти,

* или изменить ход событий и удовлетворить собственные интересы.

Они, как правило, бывают хорошо информированы и умеют оказываться в нужное время в нужном месте. Иногда по этой причине их не совсем справедливо называют счастливчиками. На самом же деле эти люди кажутся таковыми благодаря своим активным и рациональным действиям;

* *решительность.* Они заставляют себя действовать, в то время как другие еще колеблются. В общем, решительность не тождественна импульсивности. Импульсивные

люди не предвосхищают развития событий и действуют поспешно даже в тех случаях, когда «опасность» почти рядом;

- * *мужество*. Необходимость действовать быстро и решительно предполагает элемент осознанного риска. Одни готовы взять этот риск на себя, в то время как другие медлят с этим (и в длительной перспективе навлекают на себя еще больший риск);

- * *хорошая сопротивляемость стрессу*. Люди активные очень часто способны действовать, находясь в состоянии стресса, и при этом сохранять трезвую способность следить за развитием событий. В то же время люди, сильно подверженные стрессу, стараются отстраниться от стрессогенной ситуации, избегая или отрицая ее.

Однако, активно конструируя реальность своей жизни, не стоит забывать об окружающих. Наша активность означает изменение нашего поведения, однако эти изменения могут оказаться стрессогенными для окружающих. Создается ситуация, когда уменьшение стресса для руководителя может означать увеличение стресса для подчиненных. Чтобы избежать такого развития событий:

- * *оповестите подчиненных заранее и публично изменениях, которые вы собираетесь ввести*, как бы очевидны они ни были. Другими словами, правила ни в коем случае не меняются незаметно и не в ходе развертывающегося процесса. Объясните, что эти изменения направлены на улучшение дела, а не против сотрудников;

- * *будьте тверды и последовательны в нововведениях*. Умение сказать «нет» и придерживаться соответствующей линии поведения — важнейшее личностное качество, обеспечивающее способность сопротивляться стрессу;

- * *вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений*. Это укрепит вашу позицию и снимет много вопросов;

- * *прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий*. Лучше действовать, чем реагировать. Попытайтесь мобилизоваться до того, как ожидаемые изменения и их последствия станут необратимыми. Прогнозируйте их там, где это возможно, и берите инициативу в свои руки. Люди, отдающиеся на милость обстоятельств, обычно ждут, пока гром не грянет, и лишь потом реагируют на это. Руководитель обязан по своей статусной роли предвидеть развитие событий и действовать в должное время и должным образом так, чтобы обезопасить себя и интересы дела.

Во-вторых, прогнозирование стрессогенных факторов индивидуальной жизни и заблаговременная подготовка к стрессам, то есть формирование стрессоустойчивости. К основным мероприятиям этого направления необходимо отнести следующие:

- * использование разнообразных тестовых методик, самонаблюдения для познания себя и раннего обнаружения надвигающегося стресса;

- * ознакомление с опытом других, специальной литературой по стрессу;

- * динамичное формирование адекватного образа жизни (если нужны изменения, то они вносятся и соблюдаются);

- * физические упражнения;

- * наличие эффективной среды естественной поддержки (семья, социальное окружение, друзья, родственники);

- * формирование волевых качеств (целеустремленности, инициативности, настойчивости, выдержки (самообладания), решительности, выносливости).

II. Меры активного противодействия стрессу.

Активное противодействие стрессу может включать ряд мер, подходов и стратегий поведения, которые в своей совокупности образуют систему, призванную если не снять полностью негативные последствия стресса, то в максимальной степени их ослабить. К основным структурным элементам этой системы можно отнести следующие.

Во-первых, анализ индивидуальной картины стресса. Стресс — явление личностное и часто ситуативное. Анализ включает ряд обязательных действий:

- * составление перечня стрессоров (перечень делает ситуацию управляемой, а

проблему — более реальной и осязаемой). Или по крайней мере создает ощущение подконтрольности и прогнозируемости ситуации. Что само по себе тоже важно, так как ведет к повышению уверенности в своих силах;

- * ранжирование стрессоров (от самого сильного к самому слабому);

- * планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

Можно выделить следующие три вида действий:

- * немедленное действие (стрессоры, по отношению к которым можно что-то сделать прямо сейчас, сегодня или в течение ближайших дней, например нечеткие служебные обязанности, неопределенность);

- * перспективное действие (стрессоры, поддающиеся коррекции, но неясно, какой именно и когда, например большие нагрузки или слишком много совещаний);

- * игнорирование или адаптация (стрессоры, которые находятся вне пределов досягаемости, по крайней мере в обозримом будущем; к ним следует просто приспособиться и принимать их такими, какие они есть, например, плохие условия работы).

Во-вторых, мобилизация физиологических возможностей организма для противодействия стрессу при помощи:

- * увеличения приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно);

- * питания;

- * дыхания;

- * физических упражнений (комбинация упражнений на гибкость (5 мин в день) и выносливость 10 мин в день).

Наконец, в-третьих, мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу, или психическая саморегуляция.

**Одно из условий выздоровления — желание
выздороветь.
Сенека**

Психическая саморегуляция — аутовоздействие человека при помощи специально организованной психической активности для регуляции своего состояния. К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- * релаксация (от лат. *relaxatio* — уменьшение напряжения, расслабление) в форме сознательного нервно-мышечного расслабления в теле (АНМР). АНМР представляет курс систематических тренировок по произвольному расслаблению различных групп мышц. Суть релаксации — в чередующихся периодах максимального сокращения и быстро следующего за ним расслабления определенного участка тела.

Теоретическими предпосылками релаксации выступают следующие положения:

- * стресс и тревожность связаны с мышечным напряжением;

- * путем ослабления напряжения мышц можно достичь значительного уменьшения переживания, беспокойства, тревоги, других проявлений повышенного возбуждения;

- * расслабление мышц достигается легче по сравнению с напряжением.

Релаксации необходимо учиться; это умение достигается только постоянной практикой. Обычно требуется несколько месяцев непрерывных занятий, не менее получаса каждый день, чтобы научиться достигать полной релаксации организма. Но овладев искусством релаксации, вы станете обладателем знания, силу которого признают и культурный опыт многих народов, и современная наука.

Особенно необходимы навыки релаксации при борьбе со стрессом. Она уменьшает напряжение в теле и снимает физическое возбуждение, то есть противодействует именно тем физиологическим последствиям, которые вызывает стресс посредством адреналиновой атаки. Благодаря релаксации, меняется вся картина воздействия гормонов на организм. С помощью одной только регулярной практики глубокой мышечной релаксации (см. практикум к главе 9) можно преодолеть депрессию и гнетущее чувство

беспокойства, вылечить бессонницу, избавиться от мышечных судорог, напряжения шейных мышц, головных болей и болей в спине, снизить кровяное давление. Мышечная релаксация уменьшает риск сердечных заболеваний. Наконец, некоторые исследования позволяют сделать вывод о положительном воздействии релаксации на иммунную систему человека.

Самовнушение в форме *аутогенной тренировки* (или *аутотренинга*), представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном внушении чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела. Но переживание этих чувств — не самоцель. Главное — достижение требуемого состояния «на выходе» из аутогенного погружения, а также получение отсроченного оптимизирующего эффекта.

Аутотренинг был разработан немецким психиатром И.Г.Шульцем на основе творческой переработки многовекового наследия восточных (главным образом тибетских и индийских) учений. Основным элементом в аутотренинге выступает усвоение и оперирование вербальными формулировками (формулами самовнушения) в виде самоприказов.

Самовнушение в форме *сенсорной репродукции*, или *визуализации*, представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на мысленном воссоздании во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там. Кроме указанных образов, это может быть воспоминание о самом удачном дне каникул или отпуска, о путешествии по лесистым горам, об отдыхе на палубе корабля, бороздящего просторы океана, и др.

Медитация (лат. *meditatio* — размышление, обдумывание) представляет собой метод психической саморегуляции при помощи умственных действий, направленных на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя. Главная цель медитации — достичь чувства гармонии и сопричастности миру, возвращение к истоку всей духовной и физической деятельности, к самости. Состояние человека в результате занятий медитацией характеризуется:

- * в психологическом плане — устранением эмоциональных «крайностей» и значительным снижением реактивности; приподнятостью и некоторым отрешением (как от внешних объектов, так и от внутренних переживаний);

- * в телесном плане — расслабленностью.

Древние традиции многих культур содержат упоминания о том, как важно регулярно практиковать медитацию, состояние внутренней тишины, чтобы достичь глубокого покоя и ясности ума. Восточные мировоззрения — индуизм, буддизм, даосизм и дзен — придают особое значение практике внешнего и внутреннего безмолвия для достижения душевного мира и гармонии. В христианстве, иудаизме и исламе состоянию тишины и уединения также придается очень большое значение. Мы знаем из Библии, что Авраам и Иисус молились в уединении, уходя в пустыню или поднимаясь на гору. Медитации в тихом и уединенном месте были обязательным ритуалом для членов средневековых монашеских орденов.

Обычно выделяют три основных техники медитации:

- * *концентрация на определенных словах, которые повторяются во время медитации*, часто в заданном ритме. В результате человек может достичь состояния покоя и ощутить свой внутренний мир. Для каждой религии и культуры характерны свои слова, свои молитвы. В восточной традиции применяются особенные молитвы, которые называются мантрами. Во время медитации мантры повторяются медленно, много раз, с определенным ритмом и напевом. Наиболее известна мантра, представляющая собой звук «ом», который символизирует развитие Космоса и его абсолютное единство. Со временем мантры стали применяться и в западной религиозной культуре. В течение столетий христиане повторяют имя «Иисус» как молитву во время медитации. Некоторые люди медитируют, медленно повторяя «мир», «любовь», различные словосочетания, например

«мирная релаксация» или «безмятежный покой»;

* *расслабленное, ритмичное дыхание*, которое успокаивает возбужденный разум и освобождает его от мыслей и тревог. Дыхание — важная составная часть любой восточной медитации. В традициях христианства также существуют дыхательные практики, сопровождающиеся молитвами. Замедление и углубление дыхания физически способствует процессу релаксации;

* *достижение состояния «неподвижного разума» (самая глубокая и сложная техника)*. Медитирующий как бы находится в состоянии отстраненного наблюдения за своими мыслями: он следит за тем, как они возникают, изменяются и исчезают, в то же время пребывая вне их и не отождествляя себя с ними. Считается, что в подобном состоянии достигается чистое восприятие мира, восприятие истинной реальности, не искаженной предубеждениями, желаниями и идеями человека относительно тех или иных вещей. Такую способность восприятия реальности можно развивать. В соответствии с восточной традицией, длительная практика этого способа медитации приближает человека к Высшей Гармонии — объединению с Божественным Принципом Вселенной.

III. Меры первоочередной самопомощи.

Воздействие стресса бывает настолько интенсивным, неожиданным и стремительным, что может серьезно сказаться на нашем здоровье (а порой и жизни). В этих случаях каждому руководителю необходимо твердо знать основы первоочередной самопомощи. К мерам такой помощи обычно относят следующие.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях.

а) Стрессовая ситуация застигла вас в помещении:

4. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения.

5. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо?

8. Набрав воды в стакан (в крайнем случае — в ладони), медленно, сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1—2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

б) Стрессовая ситуация застигла вас где-либо вне помещения:

1. Осмотритесь по сторонам, попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

2. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

3. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

4. Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею — сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

5. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем так же медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка — словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения, но, опять же, не переусердствуйте.

9.3. ЖИЗНЕННЫЕ КРИЗИСЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Каждый из нас на протяжении всей предшествующей жизни неоднократно встречался с понятием «кризис». Оно широко используется в нашей повседневности, когда мы говорим о кризисах перепроизводства, о духовно-нравственном кризисе общества, о кризисе в состоянии больного человека, о психологическом кризисе отдельной личности.

Теория кризисов появилась на психологическом горизонте сравнительно недавно. Начало было положено статьей Е. Линдемэнн, опубликованной в 1944 году и посвященной анализу острого горя. По мнению ряда зарубежных психологов, на теорию кризисов повлияли четыре интеллектуальных движения:

- * теория эволюции и ее приложения к проблемам общей и индивидуальной адаптации;

- * теория достижения и роста человеческой мотивации;

- * подход к человеческому развитию с точки зрения жизненных циклов;

- * интерес к совладанию с экстремальными стрессами.

Среди идейных истоков теории кризисов также психоанализ (и в первую очередь такие его понятия, как психическое равновесие и психологическая защита), некоторые идеи К. Роджерса, а также теория ролей.

Дословно «кризис» (krisis) в переводе с греческого означает решение, поворотный пункт, исход. В психологии эта категория понимается:

- * во-первых, как жизненный кризис, то есть поворотный момент в жизни человека, а не общества;

- * во-вторых, как тяжелое переходное состояние, вызванное болезнью, стрессом, травмой и т.п.; как эмоционально значимое событие или радикальное изменение статуса в персональной жизни.

По мнению А. Ребера, под кризисом понимаются резкие отклонения от обычной жизни, любые внезапные прерывания нормального хода событий в жизни индивида или общества, которые требуют переоценки моделей поведения, действий, мышления. Кризис — это общее значение потери обычных основ повседневной деятельности

Таким образом, **кризис** — это сложное переходное состояние, возникающее в условиях невозможности (или затрудненности) жить, как прежде, и незнания, как жить дальше, связанное с мучительным переживанием своего нового «Я».

Как особое состояние кризис проходит несколько стадий:

- * шок и оцепенение (игнорирование травмирующих событий);

- * осознание действительности и поиск смысла (гнев, чувство несправедливости, попытки «разрушить реальность»);

- * острое горе и отчаяние (душевная боль, трудности концентрации, утрата энергии);

- * реорганизация и рождение нового (создание образа памяти).

Как процесс переживания кризис понимается российским психологом Ф.Е. Василюком. В основе его подхода следующие положения:

* внутренней необходимостью жизни личности является реализация своего жизненного замысла;

* психологическим «органом», осуществляющим замысел, несмотря на неизбежные трудности и сложности мира, является воля;

* когда перед лицом событий, охватывающих важнейшие жизненные отношения человека, воля оказывается бессильной (не в данный изолированный момент, а в принципе, в перспективе реализации жизненного замысла), возникает специфическая критическая ситуация — кризис;

* таким образом, кризис — это критический момент и поворотный пункт жизненного пути, когда реализация жизненного замысла серьезно затрудняется, либо становится невозможной;

* динамика возникновения и развития кризиса следующая: он начинается с развертывания борьбы мотивов в процессе осуществления жизненного замысла (испытания) и достигает апогея, когда индивид все так же остро ощущает актуальность своего сорвавшегося замысла и уверен в невозможности его реализации.

Процесс переживания может протекать в двух формах:

* когда, реализация жизненного замысла серьезно затрудняется и осложняется (при этом сохраняется возможность восстановления прерванного кризисом хода жизни);

* когда реализация жизненного замысла становится невозможной (в этом случае происходит метаморфоза личности, перерождение и принятие нового замысла жизни, новых ценностей, новой жизненной стратегии, нового образа «Я»).

Понимание и объяснение кризиса возможно лишь при анализе всей совокупности факторов (по крайней мере большинства), воздействующих на человека. Не менее важно отношение к человеку как к активному участнику своей повседневности, к человеку, осуществляющему активное конструирование повседневной реальности.

Давайте рассмотрим *слагаемые процесса восприятия человеком окружающей действительности*, которые позволят нам увидеть истоки возникновения кризиса.

1. Для того чтобы существовать в окружающем мире, мы должны иметь внутреннюю картину или образ окружающего нас мира.

2. В каждый данный момент нашего существования окружающий нас мир миллионами фрагментов информации бомбардирует наши органы чувств.

3. Процесс придания *смысла* тому, что происходит вокруг нас, является основополагающим. Все то, что происходит вокруг нас, должно быть подвергнуто интерпретации и соотнесено с внутренней картиной окружающего мира.

4. Пока внешняя информация тождественна внутренней картине, окружающая действительность воспринимается как нечто само собой разумеющееся, так как она привычна. Почему? Потому что каждый имеет известные планы на будущее («картину будущего»), которые придают *предсказуемость* окружающему миру. Реализация и подтверждение этих планов почти всегда зависят либо от окружающих, либо от собственного тела.

5. Когда окружающие или наше тело нарушают *предсказуемость* событий, возникает то, что мы называем *кризисом*.

Исходя из этого, мы можем дать еще одно определение кризиса как феномена, как психологической реальности. По мнению британского психолога Г. Перри (1995), кризис — это «потрясающий основы существования человека вызов его представлениям о себе и своем месте в мире».

Почему он возникает? Потому что внезапно наступает момент, когда имеющаяся у человека картина мира оказывается полностью несостоятельной. Нужно время для того, чтобы осмыслить, усвоить и принять новую информацию. Но из-за внезапности поступления информации времени для осмысления просто нет. Пространство времени осмысления занято кризисом.

К числу основных событий повседневной жизни, способных привести к кризису,

относят:

- * смерть или тяжелую болезнь близкого человека;
- * тяжелое заболевание, вызывающее страх смерти;
- * отделение от родителей, семьи, друзей, любимой (привычной) работы, смену места жительства;
- * изменение внешности;
- * смена социальной обстановки;
- * женитьба;
- * резкие изменения социального статуса. Таким образом, основными причинами возникновения кризиса являются следующие:
- * значимый «другой» ведет себя не так, как мы ожидаем;
- * наше тело повергает нас в состояние болезни или травмы;
- * происходят весьма значительные нарушения привычного хода событий (катастрофы, бедствия и др.).

Процесс переживания кризиса усугубляется действием ряда факторов, к которым можно отнести следующие.

1. *Когнитивная ригидность, т.е. нежелание человека изменить собственные представления.* Каждый должен упреждающим образом реагировать на возможные изменения в окружающем мире, уметь приноровиться к этим изменениям раньше. «Люди, находясь в состоянии кризиса, — замечает Г. Перри, — нередко вместо того, чтобы провести ревизию своего понимания мира и себя, цепляются за старые представления, что существенно ограничивает их возможности и будущие действия». Важным в этом отношении является поиск альтернативных вариантов действий.

2. *Категоричность в восприятии альтернатив.* Чем их меньше, тем меньше пространства для маневра.

3. *Наличие неверных представлений и установок* («относительно безвредные в обычных обстоятельствах, они могут создавать проблемы на фоне сильного стресса»). Что обычно понимается под такими представлениями и установками? Во-первых, представление о том, что страдание есть залог добродетели. Во-вторых, неверное представление о том, что страх можно преодолеть, избегая контакта с его источником. Наконец, в-третьих, установка, гласящая, что стыдно быть счастливым, когда вокруг так много несчастья. Особенно это характерно для русского менталитета. Как пишет И.А. Джидарьян, у людей возникает чувство психологического дискомфорта из-за того, что многие люди

страдают и несчастны, в то время как тебе хорошо и ты чувствуешь себя счастливым. Возникает трудно объяснимое состояние, когда человек несчастлив своим счастьем.

4. *Инерция мышления.* После кризисного события разум продолжает использовать старые планы, бывшие представления и пытается заставить реальность соответствовать им.

Сколько горя причиняли нам несчастья, которые никогда не случались.

Томас Джефферсон

Это неизбежно, таковы особенности человеческого восприятия. В этих условиях создать новую картину мира непросто по ряду причин. Во-первых, наличие какой-нибудь картины, плана всегда лучше, чем их отсутствие. Любая картина, план придают смысл окружающим событиям. Бессмысленность же переносится человеком с трудом. Во-вторых, мы не можем мгновенно поверить во что-то новое. Нужны не малозначимые корректировки картины мира или образа «Я», а коренное переосмысление всего существующего. Это не достигается сразу и безболезненно.

5. *Стремление избежать болезненных эмоциональных переживаний.* Радикальное несоответствие между внутренней картиной мира и сигналами, которые поступают извне, вызывают эмоции. Эмоции — это сигналы о необходимости

уделить чему-то больше внимания, пока оно не переросло в большую проблему. Как метко заметила Г. Перри, «мы выбираем кратковременное освобождение от тревоги, которое получаем ценой появления проблем, требующих длительного решения. Когда кризис в конце концов поражает нас, то, изначально проявившийся как опасение, досада, печаль, перерастает в панику, ярость и отчаяние, то есть переживание, в значительно меньшей степени поддающееся управлению».

Кризис противоречив. С одной стороны, это болезненные переживания своего несоответствия, своей никчемности. С другой стороны, кризис — это возможность для личностного роста. Если основные убеждения пересматриваются, то в итоге возникает более глубокое и полное осознание себя и мира.

Если хотите ничего не бояться, вспомните, что бояться можно решительно всего на свете.

Сенека

Вот почему время кризиса — это решающий поворотный момент в жизни человека, когда в результате страданий и боли рождается нечто новое и хорошее. Вот почему любой кризис — это *выбор*. Либо защищать нашу внутреннюю картину от каких-либо внешних доказательств ее неправильности, либо попытаться сформировать новую картину окружающего нас мира. В содержательном отношении второй путь требует:

- * перестройки смысловых структур сознания;
- * переориентирования на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности.

Стресс и кризис. Всякий кризис обязательно сопровождается стрессом. Но из этого совсем не обязательно, чтобы каждый стресс был и кризисом. Самое важное заключается в том, что кризис затрагивает вершинную часть личности — его самосознание, направленность, в то же время далеко не всякий стресс может вызвать изменения в этой сфере. Каковы же характерные черты кризиса как явления? Обычно к ним относят следующие:

* кризис переживается как событие, не поддающееся (или слабо поддающееся) контролю. Если человеку угрожает стресс (опасность), он может попытаться спастись бегством. При кризисе нет действия, позволяющего уйти от стресса (опасности), невозможно такое преобразование действительности, которое разрешало бы ситуацию. Дж. Каллан к жизненным событиям, ведущим к кризису, относит такие, которые ставят перед индивидом проблему, «от которой он не может уйти и которую не может разрешить в короткое время и привычным способом»;

* кризис связан с открытием чего-то весьма неприятного для себя (потеря, опасность, унижение — все это разрушает мир привычных реалий и образ «Я»);

* кризис возникает неожиданно;

* кризис носит глобальный характер, то есть он связан не с какой-то одной проблемой или сферой жизнедеятельности, а затрагивает все сферы личности;

* кризис придает будущему неопределенный характер (само будущее ставится под вопрос), лишает возможности предсказать будущее;

* кризис разрушает привычный ход событий, жизни;

* кризис включает длительное страдание (как правило, процесс травмирующего переживания может продолжаться от двух до шести недель).

Особенности кризисов профессионального становления. Анализ профессионального становления личности руководителя приводит к выводу: переход от одной стадии профессиональной жизни к другой, как правило, сопровождается особыми кризисами, которые можно определить как *кризисы профессионального становления*. Эти кризисы могут и не осознаваться, но от этого они не перестают существовать и влиять на всю жизнедеятельность руководителя.

Под **кризисом профессионального становления** следует понимать *относительно непродолжительные по времени (до года) периоды кардинальной перестройки личности*

руководителя, обусловленные внутренними противоречиями и неудовлетворенностью своей управленческой деятельностью.

Происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция и ревизия социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими, а в отдельных случаях — к смене профессии. При характеристике таких кризисов, как правило, анализируются трудности профессионализации личности, противоречивость управленческой деятельности и коллизии карьеры.

Если грозит случиться худшее, продумай уже сейчас, как будешь жить дальше.

Одно из правил практической психологии

К причинам, порождающим кризисы профессионального становления, обычно относят следующие: *неудовлетворенность своим социальным и профессиональным статусом, постепенные качественные изменения способов выполнения деятельности.* У любого руководителя наступает момент, когда дальнейшее

освоение деятельности уже невозможно без коренной ее ломки. Личности становятся тесны прежние профессиональные рамки и она пытается подняться над ними. Руководитель пытается совершить прорыв из привычного, но неудовлетворяющего настоящего в неизвестное, но сулящее возможность самоактуализации и совершенствования будущее. Этот прорыв может осуществляться как в рамках своей профессии, так и в условиях смены места работы, службы, профессии, места жительства и др.;

* *социально-экономические условия жизнедеятельности человека.* К таким условиям относят сокращение штатов, а иногда и организации, неудовлетворительную оплату труда, социальную незащищенность, сложность нахождения между «неугомонными» подчиненными и требовательным руководством и др. На формирование кризисов профессионального становления может оказать влияние ухудшение здоровья, профессиональная усталость, интеллектуальная беспомощность, синдром «эмоционального сгорания». Нередко кризисы такого рода возникают при вступлении в новую должность, участии в конкурсе на замещение вакантной должности, аттестации;

* *чрезмерная поглощенность профессиональной деятельностью.* Руководители, одержимые работой как средством достижения признания и успеха, жертвуют всем ради «дела всей своей жизни». Руководство как деятельность заменяет им все — семью, друзей, радость общения, свободное время, увлечения. Для них иногда обеспечение «дела» заменяет само «дело». Постепенно у них начинает наблюдаться так называемый «технократический подход» к решению управленческих проблем. Они нарушают профессиональную этику, становятся конфликтными, проявляют чрезмерную жесткость во взаимоотношениях с подчиненными и коллегами.

Время от времени такой руководитель пытается остановить суматошный бег времени и задуматься над сакраментальным вопросом: «И это все, к чему я так стремился?» Его охватывает чувство неудовлетворенности и собой, и окружающими, и жизнью вообще. Как следствие, возникает состояние профессиональной апатии и пассивности, депрессия, прерываемые иногда лихорадочными поисками выхода.

Переживая кризис, руководитель, как правило, поднимается на более высокий уровень развития. Это связано с тем, что кризис приводит к перестройке психологической структуры личности. Порождая психическую напряженность, кризис стимулирует профессиональное развитие.

Как же преодолеть кризис профессионального становления? Нет ответов, одинаковых для любых ситуаций. Отметим лишь, что руководитель, повышающий свою квалификацию, стремящийся реализовать себя в деятельности, руководитель, являющийся лидером не только в своей организации, но и на своем противоречивом жизненном пути,

имеет все шансы успешно преодолеть этот кризис.

Практикум к главе 2

Тестовая методика 2.1.

СПОСОБНОСТЬ К ЛИДЕРСТВУ (АВТОР Р.С. НЕМОВ)

Методика предназначена для оценки способности к лидерству. Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
а) да, б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
а) да, б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
а) да, б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
а) да, б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) да, б) нет
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
а) да, б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?
а) да, б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. С каким из этих двух мнений вы согласны:
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он

руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?

а) да, б) нет

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу;

б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

Обработка результатов. В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

Ключ: ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37,

39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40,

45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до

40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек как лидер склонен к диктату.

НЕМОВ Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. — М., 1998. С. 512 — 517

Тестовая методика 2.2.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛИДЕРСТВА (Р.С. НЕМОВ)

Этот опросник, в отличие от предыдущего, оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
а) краткий, ясный, точный;
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?
а) да, б) нет
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
а) да, б) нет
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
а) да, б) нет
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?
а) да, б) нет
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе

положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?

а) да, б) нет

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?

а) да, б) нет

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет

17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?

а) да, б) нет

18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине;

б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?

а) да, б) нет

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

а) да, б) нет

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) да, б) нет

22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?

а) да, б) нет

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да, б) нет

24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации; либо уровня общего образования?

а) да, б) нет

25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

а) да, б) нет

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да, б) нет

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?

а) да, б) нет

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

а) да, б) нет

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

а) да, б) нет

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) да, б) нет

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?

а) да, б) нет

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) да, б) нет

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?

а) да, б) нет

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

а) да, б) нет

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

Замечание. Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

Если испытуемый получит **от 30 до 40 баллов**, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 11 до 29**, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась **10 и меньше**, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем коллектива.

НЕМОВ Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. — М., 1998. С. 517 — 521

Тестовая методика 2.3.

КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ?

Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности непосредственно связано с признаками руководителя, к которым можно отнести следующие:

- * умение отличать главное от второстепенного;
- * умение сконцентрировать силы на решающем направлении;
- * личная воля, ответственность и требовательность;
- * владение моделированием и оптимальная мобильность в выборе продуктивного варианта действий;
- * рациональная технологичность в управлении;
- * умение выйти за рамки непродуктивных стереотипов-блокираторов и др.

Компетентный и опытный руководитель не будет подменять свой персонал, но всегда окажет помощь своему сотруднику в нестандартных ситуациях. Предъявляя высокую требовательность к ним, руководитель оперативно осуществляет функциональный маневр кадрами.

Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены и использованы в содержании текста. Он апробирован, проверен на валидность и пригоден для проведения самооценки руководителями основных управленческих способностей. Для этого необходимо отрицательно или утвердительно («да» или «нет») ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и др.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Теперь подсчитаем баллы. Ответы «да» на вопросы 1,6,7,9,10 оцениваются в один балл, на вопросы 5,14 — в два балла. Ответы «нет» на вопросы 2,3,12 оцениваются в один балл, на вопросы 4,8,11,13 — в два балла. Все остальные ответы оцениваются как ноль баллов. Максимально возможное количество баллов — 20.

От 0 до 5. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и др., — не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что вы сильный линейный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно.

Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 87—89

Тестовая методика 2.4.

ОЦЕНКА СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчинённых неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь вырабатывать универсальный стиль управления, подходящий для

большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве — распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные — безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективы и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо

большого.

Ключ-таблица к тесту СУ

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма ответов
Авторитарно-единоличный	1,6,7, 12, 13, 18. 19, 24,25,30.31,36,37. 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2,5,8, 11, 14, 17,20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44,47, 50, 53, 56, 59	
Единолично-демократический	3,4.9, 10,15, 16.21, 22, 27, 28, 33, 34, 39.40,45,46,51,52, 57,58	

Точно определить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

- минимальной (0—7),
- средней (8—13),
- высокой (14—20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

Характеристика индивидуального стиля управления

Авторитарно-единоличный

Минимальная (0—7): проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчинённых.

Средняя (8—13): отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Высокая (14—20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

Пассивно-попустительский

Минимальная (0—7): проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя (8—13): отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая (14—20): показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

Единолично-демократический

Минимальная (0—7): свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя (8—13): раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение.

Высокая (14—20): отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

ПОДОЛЯК Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. — М., 1989. С. 23 — 28

Тестовая методика 2.5.

БИПОЛЯРНАЯ ОЦЕНКА СПОСОБНОСТЕЙ К ЛИДЕРСТВУ

Метод биполярной оценки способностей к лидерству основывается на умении видеть положительные или отрицательные качества у людей, быть категоричным в своем решении и принципиальным в суждении о них. Если испытуемый склонен воспринимать даже плохих людей лучше, чем они есть на самом деле, или проявлять нерешительность в оценке людей, то это может быть одним из признаков отсутствия у них лидерских качеств.

Испытуемому предлагается сделать мысленный отбор из числа своих знакомых двух человек: одного — наиболее положительного, подходящего для совместной деятельности, а другого — наименее подходящего для совместной деятельности. Фамилии этих кандидатур нужно вписать в анкету, в которой слева проставить положительные качества, а справа — отрицательные.

Последовательно просматривая все десять качеств, испытуемый анализирует их применительно к каждой кандидатуре, выставляя слева оценки более подходящему, а справа — менее подходящему человеку. Причем оценки нужно выставлять по полной шкале: 5 — если качество имеет высокий уровень развития; 4 — если качество хорошо развито; 3 — если качество неопределенно; 2 — если качество развито плохо и проявляется в отрицательном смысле; 1 — если качество постоянно проявляется как отрицательное.

После выставления оценок испытуемый подсчитывает сумму баллов более подходящей кандидатуре и отдельно сумму баллов менее подходящей кандидатуре. Затем из первой суммы вычитает вторую сумму и отмечает в анкете показатель лидерства.

Впоследствии, просматривая заполненную анкету, необходимо проанализировать оценки и показатель лидерства. Чем выше его значение, тем вероятнее у испытуемого наличие лидерских качеств. Кроме того, выставленные оценки позволяют судить о том, какие качества у испытуемого более развиты. Это объясняется тем, что человек приписывает другим людям те качества, которые свойственны ему самому, и отрицает черты, которых у него нет. Объективность методики биполярной оценки возрастает, если руководитель организует групповое обсуждение кандидатур, которых знают испытуемые.

Оценку лидерства можно проводить и при помощи сочинения на заданную тему. Испытуемым даются задания написать кратко на листке бумаги свои ответы на вопросы: «Умеете ли вы руководить людьми?», «Можете ли завоевать в коллективе уважение и авторитет?», «Способны ли вы в трудную минуту быть впереди всех? Если да, то покажите это на примерах из своей жизни».

Затем сочинения анализируются и делается вывод о том, что думает о себе испытуемый, считает ли он себя лидером.

Анкета биполярной оценки.

		Оценки кандидатуре			
1. Активен	Более подходящей	Менее подходящей	1. Пассивен		
2. Трудолюбив			2. Ленив		
3. Решителен	(фамилия)	(фамилия)	3. Робок		
4. Уравновешен			4. Беспокоен		
5. Принципиален			5. Беспринципен		
6. Требователен			6. Нетребователен		
7. Исполнителен			7. Неисполнителен		
8. Целеустремлённый			8. Нецелеустремлённый		
9. Честный			9. Бесчестный		
10. Сильный			10. Слабый		
Сумма баллов более подходящей кандидатуре		Сумма баллов менее подходящей кандидатуре			

Рассмотренные методики психологического эксперимента относительно просты, экономичны и удобны для оценки личностных качеств подчиненного. К сожалению, эти методики не стандартизированы, не имеют достаточно точного количественного выражения и поэтому в значительной мере субъективны. Это требует от руководителя глубокого понимания сути каждой методики и умения творчески ее применять, самостоятельно вырабатывать критерии оценки и анализировать полученные данные.

ПОДОЛЯК Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. — М., 1989. С. 173 — 174

Тестовая методика 2.6.

ОЦЕНКА СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Стиль межличностного общения отражает привычные способы взаимодействия человека с окружающими в служебное и свободное время. Для оценки испытуемому предлагают отметить количество баллов, наиболее точно соответствующее ответу на поставленные вопросы.

1. *Активность в общении с коллегами:*

- * я почти не участвую в общении — 1;
- * я общаюсь по мере необходимости — 2;
- * я менее активен в общении, чем другие — 3;
- * я так же активен в общении, как и другие — 4;
- * я более активен в общении, чем коллеги — 5.

2. *Привычный круг общения в коллективе:*

- * ни с кем в коллективе не общаюсь — 1;
- * общаюсь только с должностными лицами — 2;
- * общаюсь только с друзьями — 3;
- * общаюсь с несколькими группами — 4;
- * активно общаюсь с достаточно большим количеством людей — 5.

3. Потребность в общении:

- * совершенно не испытываю потребности в общении — 1;
- * очень редко появляется желание общаться — 2;
- * хотел бы общаться с некоторыми коллегами — 3;
- * хотел бы общаться с группой людей — 4;
- * испытываю большую потребность в общении с коллективом — 5.

5. Характеристика общения в коллективе:

- * напряжённость, взаимные обвинения и конфликты — 1;
- * неуважение друг к другу, грубость, оскорбления — 2;
- * безразличие, равнодушие, редкие оскорбления — 3;
- * взаимопомощь, доброжелательность, участие — 4;
- * дружба, коллективизм, согласованность совместных действий, сплоченность — 5.

Данные опроса сопоставляются с реальным общением каждого испытуемого. Исследуя характеристики межличностных отношений, исследователь может поставить дополнительный вопрос, отвечая на который испытуемый затронет наиболее типичные отношения, выделенные в пять групп.

1. Очень напряжённая обстановка, которую создают различные микрогруппы. Руководитель бездействует, подчиняется неофициальным лидерам. Часто возникают конфликты.

2. Напряжённая нравственная обстановка. Грубость, оскорбления, насмешки, склоность. Руководитель пытается навести порядок недопустимыми приемами.

3. Преобладающими отношениями являются безразличие и равнодушие друг к другу. Иногда допускаются взаимные оскорбления и грубость. Существует подозрительность и взаимная неприязнь. Помощь — редкое явление, сочувствия мало. Руководитель ведет борьбу с негативными отношениями.

4. Преобладает доброжелательность и стремление оказать помощь. Грубость — редкое явление. Руководитель формирует взаимоуважение и доброжелательность допустимыми методами.

5. Здоровый социально-психологический климат. Дружба и сплоченность. Полное взаимопонимание. Высокий авторитет руководителя.

ПОДОЛЯК Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. — М., 1989. С. 241 — 243

Тестовая методика 2.7.

РУКОВОДИТЕЛЬ ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННЫХ

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник—подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в

отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

* *компетентность руководителя, его профессиональное мастерство* (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

* *эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность* (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

* *требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными* (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель — отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель — справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель — чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня — закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет. И. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем — одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

ПОДОЛЯК Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. — М., 1989. С. 248 — 249

Тестовая методика 2.8.

СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ?

Говорят, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Однако прежде чем претендовать на высокие руководящие должности, неплохо было бы проверить, есть ли для этого подходящие предпосылки. Ну а если вы уже являетесь руководителем (пусть даже небольшого коллектива), то все равно проверьте себя: предлагаемый тест — это дополнительная возможность оценить свои возможности и склонности, повод для серьезных размышлений.

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную вами в результате самооценки. В зависимости от полученного результата вы можете ответить на вопрос, способны ли вы стать руководителем и на сколько ярко эта способность выражена.

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы*

опасались:

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.

2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:

а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь рассеяться, например, на концерт;

б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;

г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас «опустятся руки».

3. Какое из ниже перечисленных качеств или черт наиболее подходит вам:

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный;

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) считают работу необходимостью, не более.

5. Руководитель должен нести ответственность за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).

6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нём начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчинённым и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все подчинённые точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

а) да;

б) нет.

9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

а) поощрение;

б) наказание.

11. Хотели бы вы:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение туту дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было сделать иначе»;

в. стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Теперь по таблице определите набранное число очков. Объективный результат вы получите лишь в том случае, если на поставленные вопросы отвечали с предельной откровенностью.

Интерпретация результатов

Если вы набрали больше 40 очков: значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали от 10 до 40 очков, то вы: могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

Если вы набрали менее 10 очков, то: скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

Тестовая методика 2.9.

КАКОВ УРОВЕНЬ ВАШИХ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ?

Данная методика предназначена для выявления коммуникативных и организаторских способностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.).

Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен ответить «да» или «нет». Время выполнения методики 10—15 минут. При этом отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских способностей.

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с разными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причинённой кем-либо из товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли вам удаётся склонить большинство своих товарищей к принятию именно вашего решения?
7. Верно ли что вам приятнее проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникают некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно бы выполнить сегодня?
13. Легко ли вам устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы общаться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться или побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удаётся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу в решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Предполагаете ли, что вам не составит особого труда внести оживление в незнакомую группу?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правильно ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенными и спокойными, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость в общении с незнакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ для обработки данных по методике «КОС-2»

Коммуникативные {+} Да - 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37; склонности (-) Нет — 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39. Организаторские (+) Да— 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38; склонности (-) Нет - 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40.

Тестовая методика 2.10.

КАК ВЫ СПРАВЛЯЕТЕСЬ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ?

Данная методика предназначена для диагностирования умений делегировать полномочия. Методика содержит 16 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?
2. Трудитесь ли вы дольше чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знает ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?
10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими

подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Подсчитайте теперь, сколько раз вы ответили утвердительно:

0—3 ответа «да»: вы делегируете полномочия отлично;

4—7 ответов «да»: у вас ещё есть резервы для улучшения делегирования;

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование представляет для вас серьёзную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить первостепенное внимание.

Тестовая методика 2.11.

ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Вам предлагается набор из 40 профессионально-деловых и личностных качеств. Из этого набора выберите качества, присущие вам (то есть достаточно устойчиво проявляющиеся в особенностях вашего поведения и деятельности), затем подчеркните их. При выборе качеств постарайтесь быть максимально честными.

Адаптивность

Активность

Гибкость мышления и деятельности

Готовность к разумному риску

Дисциплинированность

Инициативность

Коллективизм

Коммуникабельность

Надежность

Настойчивость

Объективность

Обязательность

Организованность

Ответственность

Открытость

Прагматичность

Принципиальность

Решительность

Самокритичность

Самолюбие

Самообладание

Самостоятельность

Системность в работе

Смелость

Справедливость

Стремление к самосовершенствованию

Стремление к успеху

Стрессоустойчивость

Тактичность

Твердость

Творчество

Требовательность

Уверенность в себе

Управленческая компетентность
Умение делегировать свои полномочия
Умение организовать деятельность
Умение увидеть главное
Целеустремленность
Честность
Эрудированность

Обработка результатов: подсчитайте количество выделенных вами качеств и разделите это число на число качеств в предлагаемом списке, то есть на 40. Полученный результат теоретически может находиться в пределах от 0 до 1. Оцените уровень своей самооценки в соответствии с предлагаемым ключом:

Если число находится в пределах от 0,35 до 0,65, то это свидетельствует о наличии оптимальной самооценки. Если число находится в пределах от 0,20 до 0,34, то это свидетельствует об умеренно заниженной самооценке. Если число находится в пределах от 0,66 до 0,80, то это свидетельствует об умеренно завышенной самооценке. Если полученное число меньше 0,20 или больше 0,80, то это свидетельствует о наличии соответственно неадекватно заниженной или неадекватно завышенной самооценки.

Тестовая методика 2.12.

ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, необходимых руководителю. Тест включает 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- * полностью согласен — 2 балла;
- * частично согласен — 1 балл;
- * не согласен — 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов, таким образом, оценивается в баллах по трехбалльной шкале. С помощью теста определяются:

- * уровень социальной нравственности;
- * уровень духовной зрелости;
- * уровень эмоциональной зрелости;
- * уровень социального интеллекта;
- * уровень группового лидерства.

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше личных.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку, в основном, выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.
7. Работа частных предпринимателей — дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.

13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.
17. Современная политика — дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.
23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагогов.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.
27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
28. Возражать кому-либо — значит создавать себе дополнительные трудности.
29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
30. Меня раздражает глупость других.
31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.
35. Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.
36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.
37. Из принципа никому не даю в долг.
38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

Обработка результатов. Результат теста определяется следующим образом.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1 — 20. Это уровень вашей социальной нравственности.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21 — 30. Это уровень вашей духовной зрелости.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31 — 40. Это уровень вашей эмоциональной зрелости.

Сложите две последние величины (это будет сумма баллов по пунктам 21 — 40). Это уровень вашего социального интеллекта.

Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1 — 40. Она представляет собой интегральную оценку, отражающую ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Таким образом, у вас получилось пять величин, отражающих:

- * уровень социальной нравственности;
- * уровень духовной зрелости;
- * уровень эмоциональной зрелости;
- * уровень социального интеллекта;

* уровень группового лидерства.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. Уровень социальной нравственности (сумма баллов по пунктам 1 — 20): 0 — 6 — низкий; 7 — 10 — средний; 11 — 15 — самый высокий; 16 — 21 — очень высокий; 22 — 26 — высокий; 27 — 30 — средний; 31 — 34 — ниже среднего; 35 — 40 — низкий.

2. Уровень духовной зрелости (сумма баллов по пунктам 21 - 30):

0 — 2 — низкий;

3 — 4 — средний;

5 — 7 — самый высокий;

8 — 10 — очень высокий; 11 — 13 — высокий;

14 — 15 — средний;

16 — 17 — ниже среднего; 18 — 20 — низкий.

3. Уровень эмоциональной зрелости (сумма баллов по пунктам 31 — 40):

0 — 1 — самый высокий;

2 — 4 — очень высокий; 5 — 8 — высокий;

9 — 12 — средний;

13 — 16 — ниже среднего;

17 — 20 — низкий.

4. Уровень социального интеллекта (сумма баллов по пунктам 21 — 40):

0 — 2 — средний;

3 — 4 — высокий;

5 — 8 — самый высокий; 9 — 14 — очень высокий;

15 — 21 — высокий; 22 — 27 — средний;

28 — 33 — ниже среднего; 34 — 40 — низкий.

Интегральная оценка качеств, отражающая уровень лидерства (сумма баллов по пунктам 1 — 40):

71 — 80 баллов. Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

61 — 70 баллов. Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь — пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

46 — 60 баллов. Вы — типичный «середняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятны пристальное внимание со стороны других или принуждение. С другой стороны, вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

15 — 45 баллов. Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Весьма немного принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качествами лидера.

0—14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не

нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности — ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Таким образом, потенциал подлинного руководителя заложен в интервале 15 — 45 баллов, а оптимальный интервал еще более узок — 25 — 35 баллов.

АГРАШЕНКОВ А.В. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. — М., 1997. С. 298 — 304

Тестовая методика 2.13.

ОЦЕНКА ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эта методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков. Методика предусматривает проведение трех проб.

- * Определение ведущего глаза.
- * Переплетение пальцев.
- * Скрещивание рук.

Проба «определение ведущего глаза». Необходим лист белой бумаги размером 5х10 см с отверстием 1х1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2—3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30—40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

Проба «переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, — левая.

Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам. В группе «лучших» руководителей наблюдались такие три профиля типических особенностей:

- * сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);
- * сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);
- * сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л, низкой — соответственно Л-Л-П и П-П-Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептически, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые» более тревожны, более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем

«левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым типом — более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). — М., 1996. С. 253 — 254

Практикум к главе 3

В этой части практикума содержится ряд тестовых методик, позволяющих лучше узнать своих подчиненных, их положительные стороны и недостатки, их скрытые возможности. Заметим, что тестирование как метод изучения подчиненных является важным, но не единственным методом. Кроме тестирования, серьезное значение по-прежнему имеет наблюдение за деятельностью и поведением подчиненных, анализ результатов их деятельности, анализ независимых характеристик, анализ документов, опрос (в форме беседы и анкетирования), естественный эксперимент и др.

Тестовая методика 3.1.

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. Ю. АЙЗЕНКА (АДАПТИРОВАН А.Г. ШМЕЛЕВЫМ)

Опубликован в 1963 г. Состоит из 48 вопросов, предназначенных для диагностики экстраверсии-интроверсии и нейротизма, а также 9 вопросов, составляющих «шкалу лжи», по которой определяется наличие у обследуемого тенденции представлять себя в лучшем свете. Ответы, совпадающие с «ключом», оцениваются в I балл (ответы только «да» или «нет»). На основе показателей экстра-интроверсии и нейротизма возможна диагностика типа темперамента обследуемого.

Текст опросника

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное ощущение?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, одобрить, выразить согласие?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете необдуманно, под влияние момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встрече с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас терзает чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится от того, что разные мысли приходят вам в голову?
32. Верно ли, что вам часто приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует, в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее, даже тогда, когда вы уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что вы раздражительны?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или работы?
50. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
51. Трудно ли получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

Обработка результатов. Вначале необходимо обработать результаты по шкале «Искренность». Она диагностирует склонность давать социально желаемые ответы. Если этот показатель превышает 6 баллов, то можно утверждать, что вы, к сожалению, не были искренни при ответах на вопросы теста.

Затем следует по каждому показателю подсчитать сумму баллов, начисляя по одному баллу за каждый ответ, совпадающий с ключом.

Сравнив полученные результаты по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм» с интерпретацией, отложите на схеме (см. рисунок) полученные результаты по шкале «экстраверсия — интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость —

нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.

Ключ опросника.

Искренность:

ответы «да» на вопросы 6, 24, 36;

ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Экстраверсия:

ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм:

ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Интерпретация показателей.

* *Искренность:*

0—3 балла — откровенный;

4—6 баллов — ситуативный;

7—9 баллов — лживый (следует указать, что в данном случае речь идет только лишь о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике).

* *Экстраверсия— интроверсия:* 0—2 балла — сверхинтроверт; 3—6 баллов — интроверт;

7—10 баллов — потенциальный интроверт;

11—14 баллов — амбиверт;

15—18 баллов — потенциальный экстраверт;

19—22 балла — экстраверт;

23—24 балла — сверхэкстраверт.

Показатель по этой шкале характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

Интровертам присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны.

Амбивертам присущи черты экстраверта и интроверта в одинаковой степени. Иногда лицам для уточнения этого показателя рекомендуется дополнительное обследование с использованием других тестов.

* *Нейротизм:*

0—2 балла — сверхконкордант;

3—6 баллов — конкордант;

7—10 баллов — потенциальный конкордант;

11—14 баллов — нормостеник;

15—18 баллов — потенциальный дискордант;

19—22 балла — дискордант;

23—24 балла — сверхдискордант.

Показатель нейротизма характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной

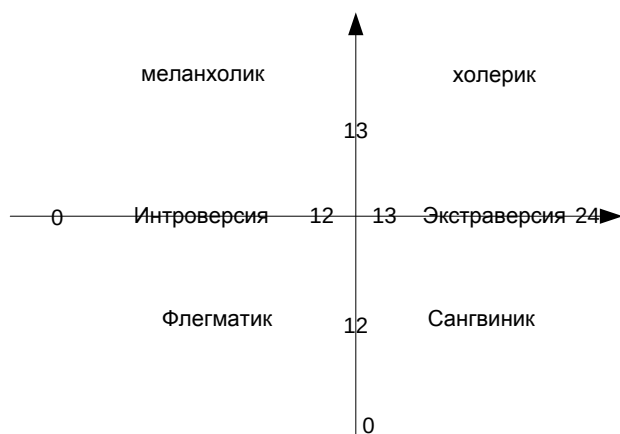
эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (показатель 0—11 по шкале «нейротизм»), а на другом — чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный человек (показатель 14—24 по шкале «нейротизм»).

Эмоционально устойчивый человек не склонен к беспокойству, устойчив по отношению к внешним воздействиям, вызывает доверие, склонен к лидерству.

Эмоционально неустойчивый (нейротичный) человек чувствителен, эмоционален, тревожен, склонен болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

** Определение типа темперамента.*

Отложите на схеме полученные результаты по шкале «интроверсия — интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость — нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.



В основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы. У *холерика* сильная нервная система. Он легко переключается с одного на другое, но неуравновешенность его нервной системы уменьшает совместимость (уживчивость) с другими людьми. Холерик склонен к резким переменам в настроении, энергичен, стремителен, порывист, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам. Он мало размышляет и решительно действует.

У *сангвиника* также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность; он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на происходящие события, сравнительно легко переживает неудачи. Он увлекается всем, что ему приятно. Сангвиник доверчив, легковерен, непостоянен. При неблагоприятных условиях его подвижность может смениться отсутствием сосредоточенности, поверхностными суждениями, поспешностью в действиях.

У *флегматика* сильная, работоспособная нервная система, но он с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства обычно отличаются постоянством. Он хладнокровен, медлителен, не сразу поддается чувствам, не склонен к принятию скоропалительных решений. Свои страдания флегматик переносит терпеливо, спокойно реагирует на переживания других, жалуется редко.

Меланхолик характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая эмоциональная чувствительность ко всему, что происходит вокруг него. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми, но сам они стремятся переживать свои проблемы внутри себя и, следовательно, склонны к саморазрушению. Он страдает глубоко, утешается с большим трудом.

Каждый тип темперамента природно обусловлен, нельзя говорить о «хороших» и

«плохих» темпераментах. Можно лишь вести речь о различных способах поведения и деятельности, об индивидуальных особенностях человека. Каждый же человек, определив тип своего темперамента, может более эффективно использовать его положительные черты.

РАЙГОРОДСКИЙ Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара, 1998. С. 133 —141

Тестовая методика 3.2.

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. ШМИШЕКА

Предназначен для диагностики типа акцентуаций личности и впервые опубликован Г. Шмишеком в 1970 г. Опросник состоит из 88 вопросов, на которые требуется ответить «да» или «нет».

Теоретической основой опросника явилась концепция «акцентуированных личностей» К. Леонгарда. В соответствии с этой концепцией все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты — стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты характеризуют личность в целом.

В случае воздействия неблагоприятных факторов они могут приобрести патологический характер, разрушая структуру личности. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К. Леонгардом акцентуированными. Такие личности не следует рассматривать в качестве патологических. Это случай «заострения», предельной выраженности определенных, присущих каждому человеку особенностей. По К. Леонгарду, в акцентуированных личностях потенциально заложены как возможности социально положительных достижений, так и социально отрицательный заряд.

Инструкция: «Вам будут предложены утверждения, касающиеся вашего характера. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером поставьте знак «+» («да»), если нет — знак «—» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет».

Текст опросника

1. У вас часто веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?
3. Бывает ли так, что у вас на глаза наворачиваются слезы в кино, театре, в беседе и пр.?
4. Сделав что-то, вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, до тех пор, пока еще раз не убедитесь в том, что все сделано правильно?
5. В детстве вы были таким же отчаянным и смелым, как все ваши сверстники?
6. Часто ли у вас меняется настроение от состояния безразличия до отвращения к жизни?
7. Являетесь ли вы центром внимания в коллективе и компании?
8. Бывает ли так, что вы беспричинно находитесь в таком ворчливом настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Вы серьезный человек?
10. Способны ли вы восторгаться, восхищаться чем-либо?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Вы быстро забываете, если вас кто-то оскорбит?
13. Мягкосердечны ли вы?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало?
15. Стремитесь ли вы считаться в числе лучших сотрудников?
16. Бывало ли вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой, а может, такое чувство бывает и теперь?

17. Стремитесь ли вы во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли у вас бывает чувство сильного внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
21. У вас часто бывает несколько подавленное настроение?
22. Бывали ли у вас хотя бы один раз истерики или нервные срывы?
23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?
24. Если по отношению к вам несправедливо поступили, энергично ли вы отстаиваете свои интересы?
25. Можете ли вы зарезать курицу, овцу?
26. Раздражает ли вас, если занавес или скатерть висят неровно и вы сразу же стремитесь поправить их?
27. В детстве вы боялись оставаться один (одна) дома?
28. Часто ли у вас беспричинно меняется настроение?
29. Всегда ли вы стремитесь быть достаточно сильным специалистом в своем деле?
30. Быстро ли вы начинаете злиться или впадать в гнев?
31. Можете ли вы быть совсем веселым и беззаботным?
32. Бывает ли так, что ощущение полного счастья буквально пронизывает вас?
33. Как вы думаете, получился бы из вас ведущий, конферансье на концерте, представлении?
34. Вы обычно высказываете свое мнение достаточно откровенно и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у вас неприятного ощущения?
36. Любите ли вы работу, где необходима высокая личная ответственность?
37. Склонны ли вы защищать тех, по отношению к которым поступили, на ваш взгляд, несправедливо?
38. Вам трудно, страшно спускаться в темный подвал?
39. Предпочитаете ли вы работу, где необходимо действовать быстро, но не требуется высокого ее качества?
40. Общительный ли вы человек?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли вы в детстве из дома?
43. Кажется ли вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта или обиды вы были до того расстроены, что заниматься делом казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудаче вы не теряете чувства юмора?
46. Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению, если вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
48. Возвращаетесь ли вы, чтобы убедиться, что оставили дом или рабочее место в порядке?
49. Преследует ли вас неясная мысль о том, что с вами, вашими близкими может случиться что-то страшное?
50. Считаете ли вы, что ваше настроение очень изменчиво?
51. Трудно ли вам делать доклад, выступать перед аудиторией?
52. Можете ли вы ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. У вас большая потребность в общении с другими людьми?
54. Вы относитесь к тем, кто при разочаровании впадает в глубокое отчаяние?
55. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?
56. Настойчиво ли вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?

57. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что на глазах выступят слезы?
58. Часто ли вам трудно уснуть из-за того, что проблемы предыдущего или будущего дня все время крутятся у вас в голове?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали им списывать?
60. Требуется ли вам большое напряжение, чтобы ночью пройти через кладбище?
61. Тщательно ли вы следите за тем, чтобы каждая вещь в вашей квартире была точно на одном и том же месте?
62. Бывает ли так, что перед сном у вас хорошее настроение, а утром вы встаете мрачным?
63. Легко ли вы привыкаете к новым ситуациям?
64. Бывают ли у вас головные боли?
65. Вы часто смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливыми с теми, кого явно не цените, не любите, не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?
69. Вы настолько любите природу, что можете назвать себя ее другом?
70. Уходя из дому или ложась спать, вы проверяете, погашен ли везде свет и заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменится ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. Раньше вы охотно участвовали в кружках художественной самодеятельности, а может, и сейчас участвуете?
74. Вы расцениваете жизнь скорее пессимистично, нежели радостно?
75. Часто ли вас тянет попутешествовать?
76. Может ли ваше настроение измениться так резко, что состояние радости вдруг сменяется угрюмой подавленностью?
77. Легко ли вам удастся поднять настроение подчиненных и коллег?
78. Долго ли вы переживаете обиду?
79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?
80. Часто ли, будучи школьником, вы переписывали страницы в вашей тетради, если в ней допускали помарки?
81. Относитесь ли вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
82. Часто ли вы видите страшные сны?
83. Бывает ли, что вы остерегаетесь того, что можете броситься под колеса проходящего поезда или проезжающей машины?
84. В веселой компании вы обычно веселы?
85. Способны ли вы отвлечься от трудной проблемы, требующей обязательного решения?
86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, если примете алкоголь?
87. В беседе вы скупы на слова?
88. Если бы вам необходимо было играть на сцене, вы смогли так войти в роль, что забыли бы о том, что это только игра?
- Обработка результатов.* Подсчитайте количество ответов «да» (+) на одни указанные вопросы и количество ответов «нет» (—) на другие, затем сумму умножьте на соответствующее данной шкале число.
1. Демонстративный тип (Дм):
+ («Да»): 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88
- («Нет»): 51

сумму баллов умножить на два

2. Педантичный тип (П):

+ («Да»): 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83

- («Нет»): 36

сумму баллов умножить на два

3. «Застревающий» тип (З):

+ («Да»): 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

- («Нет»): 12, 46, 59

сумму баллов умножить на два

4. Возбудимый тип (В):

+ («Да»): 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86

- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

5. Гипертимический тип (Г):

+ («Да»): 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

- («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

6. Дистимический тип (Дс): + («Да»): 9, 21, 43, 75, 87

- («Нет»): 31, 53, 65

сумму баллов умножить на три

7. Тревожно-боязливый тип (Т):

455

+ («Да»): 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

- («Нет»): 5

сумму баллов умножить на три

8. Циклотимический тип (Ц):

+ («Да»): 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

— («Нет»): нет

сумму баллов умножить на три

9. Аффективно-экзальтированный тип (Эк): + («Да»): 10, 32, 54, 76

— («Нет»): нет

сумму баллов умножить на шесть

10. Эмотивный тип (Э):

+ («Да»): 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

- («Нет»): 25

сумму баллов умножить на три

Максимальный показатель по каждому типу акцентуации — 24 балла. Признаком акцентуации, то есть сильной выраженности данного свойства, считается показатель выше 12 баллов. Если ни одно свойство не превышает показателя в 12 баллов, можно подсчитать средний показатель по всем свойствам и обратить внимание на те свойства, показатель которых выше среднего.

Краткая характеристика основных типов акцентуаций

С помощью опросника определяются следующие десять типов акцентуаций личности:

1. Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению. Человек в маске собственного собеседника, человек—зеркало для других в силу повышенной способности к эмпатии и самоотречению от возможности иметь большее постоянство своего внутреннего мира. Способен к самооговору.

* *Привлекательные черты:* эмоциональность, раскованность, способность увлечь, актерские данные, яркость выражения чувств.

* *Отрицательные черты:* эгоизм в маске участия, фантазерство, неискренность, способность увиливать от решения неотложных вопросов, «уходить» в болезнь.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* возможность устроить «шоу», быть на виду, на сцене в широком смысле слова, торговать, распоряжаться, «заботиться» о других.

* *Конфликтотенные ситуации:* возможность раскрытия игры и обмана, недооценка «зрителями», ущемление права быть «звездой», равнодушие.

2. Педантичный тип. Отличается повышенной ригидностью, инертностью психических процессов, неспособностью к вытеснению травмирующих переживаний. Гипертрофия упорядоченности внутренней и внешней, аккуратность и добросовестность, пунктуальное выполнение заданий, допускающее, однако, манкирование ими, если качественно и в срок они объективно невыполнимы.

* *Привлекательные черты:* обязательность, ответственность, надежность, порядочность, ровное настроение.

* *Отрицательные черты:* «занудливость», буквоедство, формализм, ненужная дотошная перепроверка себя и других, нерешительность в неопределенных ситуациях.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* возможность реализации заданий в соответствии с инструкциями или определенными требованиями обстановки, стабильность отношений.

* *Конфликтотенные ситуации:* требование самостоятельных и нестандартных решений в неопределенной обстановке.

3. «Застревающий» тип. Характеризуется чрезмерной стойкостью и спонтанностью аффектов, что приводит к неустойчивому поведению, определяемому то одним, то другим «застреванием». Если складывается система «застреваний», то человек становится «борцом за идею, за правду, за честь и отмщение».

* *Привлекательные черты:* принципиальность, негибкость, сдержанность, хозяйственность, чувство идеи и долга, самопожертвование.

* *Отрицательные черты:* спонтанность привязанностей и обид, подозрительность, мстительность, самонадеянность, непомерные требования к окружающим.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* ситуации признания заслуг, поощрения привязанностей, следования его примеру.

* *Конфликтотенные ситуации:* сомнение в ценности идей и привязанностей, уличение в несправедливом отношении к миру.

4. Возбудимый тип. Характерны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, бессознательный (иногда сознательный) перенос собственного состояния вовне. В силу этого поведение таких людей иногда непредсказуемо. В гневе могут совершаться поступки, о которых затем высказывается сожаление. Контроль за своим поведением вообще ослаблен вследствие увлеченности какой-либо мыслью, идеями.

* *Привлекательные черты:* энергичность, деловитость, инициативность, домовитость, хозяйственность, добросовестность, любовь к детям и животным.

* *Отрицательные черты:* раздражительность, склонность к гневу, нетерпимость к противоречию и самостоятельности других, способность «поднять руку», безудержность в увлечениях.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* ситуации умственной и физической активности, работа в одиночестве.

* *Конфликтотенные ситуации:* ситуации обвинения, противодействия, морального и материального ущерба.

5. Гипертимический тип. Отличается повышенным фоном настроения в сочетании с оптимизмом и высокой активностью. Это общительные, энергичные люди, хорошие собеседники, часто меняющие свое окружение, место работы; предприимчивые и увлекающиеся.

* *Привлекательные черты:* общительность, энергичность, оптимизм, инициативность, легкое отношение к жизненным проблемам, эрудированность.

* *Отрицательные черты:* импульсивность, необдуманность поведения, высказываний, необязательность, лень, легкомысленность, раздражительность, склонность к позе и фразе.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* трудовое общение, множество поверхностных контактов, необходимость оперативных решений без их глубокой проработки.

* *Конфликтотенные ситуации:* необходимость спокойного анализа, ответственных решений, работа в неспешном ритме, вынужденное одиночество, однообразие обстановки.

6. *Дистимический тип.* Характерны сниженный фон настроения, пессимизм, фиксация теневых сторон жизни, заторможенность.

* *Привлекательные черты:* серьезность, ответственность, добросовестность, пунктуальность, чувство справедливости.

* *Отрицательные черты:* инертность, замедленность, пассивность, пессимизм, отшельничество, неумение радоваться вместе с окружающими и поддерживать группу.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* профессии «человек — знаковые системы», «человек — природа», не требующие, однако, работы на скорость.

* *Конфликтотенные ситуации:* необходимость быстро реагировать на изменения обстановки, менять способы работы, быстро принимать решения, сходить с новыми сотрудниками, знакомиться с людьми.

7. *Тревожно-боязливый тип.* Характерны склонность к страхам, робость, пугливость. Даже незначительные события, нарушающие сложившийся порядок отношений, вызывают фобические переживания. Самооценка понижена, а оценка окружающих завышена. Постоянное стремление к спокойной обстановке оборачивается «высасыванием из пальца» поводов для беспокойства.

* *Привлекательные черты:* обязательность, впечатлительность, самокритичность, эмоциональность, заинтересованность, дружелюбность, надежность и постоянство привязанностей.

* *Отрицательные черты:* тенденция «прилипнуть» к обстоятельствам и к людям, неумение дать отпор, растерянность перед новым, безынициативность, несамостоятельность, молчаливое согласие на несправедливое, но зато привычное течение событий.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* однозначные отношения с другими людьми, преимущественно благоприятные, точно определенные права и обязанности, ненужность инициативы, лидерства и дополнительного общения.

* *Конфликтотенные ситуации:* несправедливые обвинения со стороны других, насмешки, необходимость определиться в отношениях, особенно с новыми людьми.

8. *Циклотимический тип.* Постоянная неустойчивость настроения, привязанностей и эмоций; способность сегодня быть приветливым, завтра — окатить холодом или вообще сделать вид, что люди ему незнакомы. Причина такого поведения коренится в смене фаз самочувствия от гипертимии до дистимии и обратно.

* *Привлекательные черты:* нестандартное отношение к миру, сочетание серьезности и романтичности.

* *Отрицательные черты:* погруженность в свой внутренний мир, субъективность оценок.

* *Наиболее благоприятные ситуации:* индивидуальный темп труда, отшельнический образ жизни.

* *Конфликтотенные ситуации:* ситуации лишения привычной обстановки, работа по заданию и в срок, необходимость в широком общении с людьми по условиям труда.

9. *Аффективно-экзальтированный тип.* Отличается легкостью перехода от состояния восторга к состоянию печали. Восторг и печаль — основные сопутствующие этому типу состояния. Отсутствие полутонов в эмоциях и чувствах и быстрый переход от «мировой скорби» к «безоблачному счастью». Причем совершенно искренне

переживаются все полярные отношения, независимо от их порядка и мнений окружающих людей. Со стороны такое поведение воспринимается как «поза», но, например, глубокая религиозность или страсть к искусству таких людей исключают предположения об их притворстве.

* *Привлекательные черты*: эмоциональность, выразительность оценок и действий.

* *Отрицательные черты*: несдержанность чувств, гневливость или слезливость, эгоизм.

* *Наиболее благоприятные ситуации*: возможность иметь «пищу» для чувств, работа на износ.

* *Конфликтотенные ситуации*: монотонная работа, требование взвешенных оценок окружения, ограничение инструкциями, неприятие чувств и «глубины» ситуации.

10. Эмотивный тип. Родствен аффективно-экзальтированному, но проявления не столь бурные. Лица этого типа отличаются особой впечатлительностью и чувствительностью. Эмоции доминируют в содержании мотивации поведения, — любое событие, свой вклад в него переживаются необычайно глубоко и длительно; возможны изящность чувств, склонность к состраданию и сочувствию, мягкость, участливость, альтруизм, желание помочь делом.

* *Привлекательные черты*: добросердечие, эмоциональность, исполнительность, чувство долга, доброжелательность и тактичность.

* *Отрицательные черты*: крайняя впечатлительность, потребность в особом стиле отношений, всепрощенчество, неумение увидеть главное, увязание в деталях.

* *Наиболее благоприятные ситуации*: общение в сфере искусств, необходимость субъективного проникновения в переживания других, отсутствие формальных ограничений общения, труда и объективного контроля.

* *Конфликтотенные ситуации*: проблемы и болезни семьи, грубые отношения, конфликты, несправедливость со стороны близких людей и руководства.

РАЙГОРОДСКИЙ ДЛ. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара, 1998. С. 274 — 281; ЕЛИСЕЕВ О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. — Псков, 1994. С. 107 — 122

Тестовая методика 3.3.

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК ПЛУТЧИКА КЕЛЛЕРМАНА КОНТЕ (Life Style Index, LSY)

Опросник предназначен для диагностики механизмов психологической защиты «Я» и включает 92 утверждения, требующих ответа по типу «верно — неверно». Измеряются восемь видов защитных механизмов: вытеснение, отрицание, замещение, компенсация, реактивное образование, проекция, интеллектуализация (рационализация) и регрессия. Каждому из этих защитных механизмов соответствуют от 10 до 14 утверждений, описывающих личностные реакции человека, возникающие в различных ситуациях. На основе ответов строится профиль защитной структуры обследуемого.

Текст опросника

«Внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения, описывающие чувства, поведение и реакции людей в определенных жизненных ситуациях, и если они имеют к вам отношение, то отметьте соответствующие номера знаком на бланке.

1. Со мной ладить очень легко.
2. Я сплю больше, чем большинство людей, которых я знаю.
3. В моей жизни всегда был человек, на которого мне хотелось быть похожим.
4. Если меня лечат, то я стараюсь узнать, какова цель каждого действия.
5. Если я чего-то хочу, то не могу дождаться момента, когда мое желание сбудется.
6. Я легко краснею.
7. Одно из самых больших моих достоинств — это умение владеть собой.

8. Иногда у меня появляется настойчивое желание пробить стенку кулаком.
9. Я легко выхожу из себя.
10. Если меня в толпе кто-нибудь толкнет, то я готов его убить.
11. Я редко запоминаю свои сны.
12. Меня раздражают люди, которые командуют другими.
13. Я часто бываю не в своей тарелке.
14. Я считаю себя исключительно справедливым человеком.
15. Чем больше я приобретаю вещей, тем становлюсь счастливее.
16. В своих мечтах я всегда в центре внимания окружающих.
17. Меня расстраивает даже мысль о том, что мои домочадцы могут разгуливать дома без одежды.
18. Мне говорят, что я хвастун.
19. Если кто-то меня отвергает, то у меня может появиться мысль о самоубийстве.
20. Почти все мною восхищаются.
21. Бывает так, что я в гневе что-нибудь ломаю или бью.
22. Меня очень раздражают люди, которые сплетничают.
23. Я всегда обращаю внимание на лучшую сторону жизни.
24. Я прикладываю много стараний и усилий, чтобы изменить свою внешность.
25. Иногда мне хочется, чтобы атомная бомба уничтожила мир.
26. Я человек, у которого нет предрассудков.
27. Мне говорят, что я бываю излишне импульсивным.
28. Меня раздражают люди, которые манерничают перед другими.
29. Очень не люблю недоброжелательных людей.
30. Я всегда стараюсь случайно кого-нибудь не обидеть.
31. Я из тех, кто редко плачет.
32. Пожалуй, я много курю.
33. Мне очень трудно расставаться с тем, что мне принадлежит.
34. Я плохо помню лица.
35. Я иногда занимаюсь онанизмом.
36. Я с трудом запоминаю новые фамилии.
37. Если мне кто-нибудь мешает, то я его не ставлю в известность, а жалуюсь на него другому.
38. Даже если я знаю, что я прав, я готов слушать мнения других людей.
39. Люди мне никогда не надоедают.
40. Я могу с трудом усидеть на месте даже незначительное время.
41. Я мало что могу вспомнить из своего детства.
42. Я длительное время не замечаю отрицательные черты других людей.
43. Я считаю, что не стоит напрасно злиться, а лучше спокойно все обдумать.
44. Другие считают меня излишне доверчивым.
45. Люди, которые скандалом добиваются своих целей, вызывают у меня неприятные чувства.
46. Плохое я стараюсь выбросить из головы.
47. Я не теряю никогда оптимизма.
48. Уезжая путешествовать, я стараюсь все спланировать до мелочей.
49. Иногда я знаю, что сержусь на другого сверх меры.
50. Когда дела идут не так, как мне нужно, я становлюсь мрачным.
51. Когда я спорю, то мне доставляет удовольствие указывать другому на ошибки в его рассуждениях.
52. Я легко принимаю брошенный другим вызов.
53. Меня выводят из равновесия непристойные фильмы.
54. Я огорчаюсь, когда на меня никто не обращает внимания.
55. Другие считают, что я равнодушный человек.

56. Что-нибудь решив, я часто тем не менее в решении сомневаюсь.
57. Если кто-то усомнится в моих способностях, то я из духа противоречия буду показывать свои возможности.
58. Когда я веду машину, то у меня часто возникает желание разбить чужой автомобиль.
59. Многие люди выводят меня из себя своим эгоизмом.
60. Уезжая отдыхать, я часто беру с собой какую-нибудь работу.
61. От некоторых пищевых продуктов меня тошнит.
62. Я грызу ногти.
63. Другие говорят, что я избегаю проблем.
64. Я люблю выпить.
65. Непристойные шутки приводят меня в замешательство.
66. Я иногда вижу сны с неприятными событиями и вещами.
67. Я не люблю карьеристов.
68. Я много говорю неправды.
69. Порнография вызывает у меня отвращение.
70. Неприятности в моей жизни часто возникают из-за моего скверного характера.
71. Больше всего не люблю лицемерных неискренних людей.
72. Когда я разочаровываюсь, то часто впадаю в уныние.
73. Известия о трагических событиях не вызывают у меня волнения.
74. Прикасаясь к чему-либо липкому и скользкому, я испытываю омерзение.
75. Когда у меня хорошее настроение, то я могу вести себя, как ребенок.
76. Я думаю, что часто спорю с людьми напрасно по пустякам.
77. Покойники меня не волнуют и не «трогают».
78. Я не люблю тех, кто всегда старается быть в центре внимания.
79. Многие люди вызывают у меня раздражение.
80. Мыться не в своей ванне для меня большая пытка.
81. Я с трудом произношу непристойные слова.
82. Я раздражаюсь, если нельзя доверять другим.
83. Я хочу, чтобы меня считали сексуально привлекательным.
84. У меня такое впечатление, что я никогда не заканчиваю начатое дело.
85. Я всегда стараюсь хорошо одеваться, чтобы выглядеть более привлекательно.
86. Мои моральные правила лучше, чем у большинства моих знакомых.
87. В споре я лучше владею логикой, чем мои собеседники.
88. Люди, лишённые морали, меня отталкивают.
89. Я прихожу в ярость, если кто-то меня заденет.
90. Я часто влюбляюсь.
91. Другие считают, что я излишне объективен.
92. Я остаюсь спокойным, когда вижу окровавленного человека».

Обработка результатов теста. Восемь эгозащитных механизмов формируют восемь отдельных шкал, численные значения которых выводятся из числа положительных ответов на определенные, указанные ниже утверждения, разделенные на число утверждений в каждой шкале. Напряженность каждой психологической защиты подсчитывается по формуле $n/N \times 100 \%$, где n — число положительных ответов по шкале этой защиты, N — число всех утверждений, относящихся к этой шкале. Тогда общая напряженность всех защит (ОНЗ) подсчитывается по формуле $n/92 \times 100\%$, где n — сумма всех положительных ответов по опроснику. По данным В.Г. Каменской (1999), нормативные значения этой величины для городского населения России равны 40 — 50 %. ОНЗ, превышающий 50-процентный рубеж, отражает реально существующие, но неразрешенные внешние и внутренние конфликты.

	Названия защит	Номера утверждений	л

Грубоватый												Тактичный
Ленивый												Трудолюбивый
Черствый												Добрый
Пассивный												Активный
Самовлюбленный												Самокритичный

После оформления итогового бланка предметом анализа руководителем становятся следующие вопросы:

* какие качества подчиненный оценивает либо предельно низко (на 1—2 балла), либо предельно высоко (на 9—10 баллов) и почему;

* какие качества подчиненного окружающие оценивают либо предельно низко (на 1—2 балла), либо предельно высоко (на 9—10 баллов) и почему;

* какие качества и подчиненный, и окружающие затруднились оценить и почему.

Методика составлена на основе материалов книги

Н. САМОУКИНОЙ «Практический психолог в школе: лекции, консультирование, тренинги». — М., 1997. (Методика опробована в ряде фирм, учреждений и организаций.)

Тестовая методика 3.5.

САМОХАРАКТЕРИСТИКА

Методика позволяет выявить актуальные отношения подчиненного к самому себе и к значимым другим (к непосредственному руководителю, к окружающим коллегам по работе, к родным и близким и др.).

Порядок проведения. Подчиненному ставят задачу: в течение 7 минут написать 20 предложений, которые начинаются с местоимения «я». Столь жесткий временной параметр необходим для получения спонтанных ответов, когда недостаточно времени для нахождения социально приемлемых ответов.

Возможен вариант, когда подчиненные находятся в одном помещении и руководитель объявляет своеобразный конкурс: кто сможет за определенное время (руководитель определяет его самостоятельно) написать больше всех предложений-самохарактеристик, начинающихся с местоимения «я».

Анализ ответов подчиненного позволяет выявить актуальное эмоциональное состояние, неблагоприятные отношения с кем-либо, актуальные внутренние проблемы, устремления, ценности, установки и др.

Результаты, полученные при помощи этой методики, должны быть уточнены и углублены в ходе последующих бесед и наблюдений.

Методика составлена на основе материалов книги Н. САМОУКИНОЙ «Практический психолог в школе: лекции, консультирование, тренинги». — М., 1997. (Методика опробована в ряде фирм, учреждений и организаций.)

Тестовая методика 3.6.

ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ И СИСТЕМЫ ОТНОШЕНИЙ

ЛИЧНОСТИ ПРИ ПОМОЩИ МЕТОДИКИ «НЕЗАВЕРШЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ САКСА И ЛЕВИ»

Методика относится к группе проективных и состоит из 60 незавершенных предложений, которые могут быть разделены на 15 групп. Каждая из групп характеризует в той или иной степени систему отношений испытуемого к семье, к представителям противоположного пола, к вышестоящим по служебному положению и подчиненным и др. Вполне возможно составление на основе предложенного своего списка незавершенных предложений, позволяющего учесть особенности конкретной организации и задачи исследования.

Порядок проведения: испытуемым раздается бланк методики и предлагается

закончить начатые предложения. Ввиду того что некоторые группы предложений оказываются сложными для обследуемого, так как касаются интимной стороны их жизни, рекомендуется в инструкции сообщать, что исследование проводится с целью тренировки памяти или внимания либо умения быстро формулировать предложения. Следует добиваться быстрого выполнения задания, не разрешать долго задумываться над ответом. С этой целью возможно ограничение испытуемых во времени.

Инструкция: «Мы хотели бы проверить, в какой мере вы владеете способностью быстро формулировать мысли. На бланке приводятся 60 незавершенных предложений. Прочитайте их и завершите, вписывая первую же пришедшую вам в голову мысль. Делайте это быстро, не медлите. Если не можете закончить какое-либо предложение, обведите его номер кружком и займитесь им позднее».

1. Думаю, что мой отец редко...
2. Если все против меня, то...
3. Я всегда хотел...
4. Если бы я занимал руководящий пост...
5. Будущее кажется мне...
6. Мое начальство...
7. Знаю, что глупо, но боюсь...
8. Думаю, что настоящий друг...
9. Когда я был ребенком...
10. Идеалом женщины (мужчины) для меня является...
11. Когда я вижу женщину вместе с мужчиной...
12. По сравнению с большинством других семей, моя семья...
13. Лучше всего мне работается с...
14. Моя мать и я...
15. Сделал бы все, чтобы забыть...
16. Если бы мой отец только захотел...
17. Думаю, что я достаточно способен, чтобы...
18. Я мог бы стать очень счастливым, если бы...
19. Если кто-нибудь работает под моим руководством...
20. Надеюсь на...
21. В школе мои учителя...
22. Большинство моих товарищей не знают, что я боюсь...
23. Не люблю людей, которые...
24. До поступления на эту работу я...
25. Считаю, что большинство людей...
26. Супружеская жизнь кажется мне...
27. Мое положение в семье можно сравнить с положением...
28. Люди, с которыми я работаю...
29. Моя мать...
30. Моей самой большой ошибкой было...
31. Я хотел бы, чтобы мой отец...
32. Моя наибольшая слабость заключается в том, что...
33. Моим самым тайным желанием в жизни было...
34. Мои подчиненные...
35. Наступит тот день, когда...
36. Когда ко мне приближается мой начальник...
37. Хотелось бы мне перестать бояться...
38. Больше всего люблю тех людей, которые...
39. Если бы я снова стал молодым...
40. Считаю, что большинство женщин (мужчин)...
41. Если бы у меня была нормальная половая жизнь...

42. Большинство известных мне семей...
43. Люблю работать с людьми, которые...
44. Считаю, что большинство матерей...
45. Когда я был молодым, то чувствовал себя виновным, если...
46. Думаю, что мой отец...
47. Когда мне начинает не везти, я...
48. Больше всего я хотел бы в жизни...
49. Когда я даю другим поручение...
50. Когда я состарюсь...
51. Люди, превосходство которых над собой я признаю...
52. Мои опасения не раз заставляли меня...
53. Когда меня нет, мои друзья...
54. Моим самым живым воспоминанием детства является воспоминание...
55. Мне очень не нравится, когда женщины (мужчины)...
56. Моя половая жизнь...
57. Когда я был ребенком, моя семья...
58. Люди, которые работают со мной...
59. Я люблю свою мать, но...

60. Самое худшее, что мне случилось совершить... *Обработка результатов:* все предложения в соответствии с ключом разносятся по шкалам, после чего производится качественный анализ каждого предложения. Если в предложении четко выражено положительное отношение, то оно оценивается, как «+1». Если высказывается отрицательное отношение, предложению приписывается оценка «—1». Если предложение нейтрально, оно оценивается в 0 баллов. Данные отмечаются на бланке (отдельно по каждому предложению и суммарно по шкале), где графически отображается профиль направленности и отношений личности.

Ключ

№ п/п	Группы предложений	Номера предложений			
		1	16	31	46
1	Отношение к отцу	1	16	31	46
2	Отношение к себе	2		32	47
3	Нереализованные возможности	3	18	33	48
4	Отношение к подчиненным	4	19	34	49
5	Отношение к будущему	5	20	35	50
6	Отношение к вышестоящим лицам	6	21	36	51
7	Страхи и опасения	7	22	37	52
8	Отношение к друзьям	8	23	38	53
9	Отношение к своему прошлому	9	24	39	54
10	Отношение к противоположному полу	10	25	40	55
И	Сексуальные отношения	11	26	41	56
12	Отношение к семье	12	27	42	57
13	Отношение к сотрудникам	13	28	43	58
14	Отношение к матери	14	29	44	59
15	Чувство вины	15	30	45	60

Такая количественная оценка облегчает выявление у обследуемого

дисгармоничной системы отношений. Но более важно, конечно, качественное изучение дополненных предложений.

РАЙГОРОДСКИЙ Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара, 1998. С. 117—121; Прикладная социальная психология / Под редакцией А.Н. Сухова и А.А. Деркача. — М., 1998. С. 552 — 556

Тестовая методика 3.7.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИИ

Система ценностных ориентации определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

Наиболее распространенной в настоящее время является методика измерения ценностных ориентации М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. М. Рокич различает два класса ценностей:

терминальные — убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

инструментальные — убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Респонденту предъявляются два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Инструкция: «Сейчас вам будет предъявлен набор из 18 карточек с обозначением ценностей. Ваша задача — разложить их по порядку значимости для вас как принципов, которыми вы руководствуетесь в вашей жизни.

Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите карточки и, выбрав ту, которая для вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Затем то же самое сделайте со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18-е место.

Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать вашу истинную позицию».

Стимульный материал

Список А (терминальные ценности):

- * активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- * жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- * здоровье (физическое и психическое);
- * интересная работа;
- * красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- * любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- * материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- * наличие хороших и верных друзей;
- * общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);

- * познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- * продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);
- * развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- * развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- * свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- * счастливая семейная жизнь;
- * счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- * творчество (возможность творческой деятельности);
- * уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б (инструментальные ценности):

- * аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- * воспитанность (хорошие манеры);
- * высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- * жизнелюбие (чувство юмора);
- * исполнительность (дисциплинированность);
- * независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- * непримиримость к недостаткам в себе и других;
- * образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- * ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- * рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);
- * самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- * смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- * твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- * терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- * широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- * честность (правдивость, искренность);
- * эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- * чуткость (заботливость).

Достоинством методики является универсальность, удобство и экономичность в проведении обследования и обработке результатов, гибкость — возможность варьировать как стимульный материал (списки ценностей), так и инструкции. Существенным ее недостатком является влияние социальной желательности, возможность неискренности. Поэтому особую роль в данном случае играет мотивация диагностики, добровольный характер тестирования и наличие контакта между психологом и испытуемым. Методику не рекомендуется применять в целях отбора и экспертизы.

Для преодоления указанных недостатков и более глубокого проникновения в систему ценностных ориентации возможны изменения инструкции, которые дают дополнительную диагностическую информацию и позволяют сделать более обоснованные выводы. Так, после основной серии можно попросить испытуемого ранжировать карточки, отвечая на следующие вопросы:

«В каком порядке и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в вашей жизни?»

- «Как бы вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?»
«Как, на ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?»
«Как сделало бы это, по вашему мнению, большинство людей?»
«Как это сделали бы вы 5 или 10 лет назад?»
«Как это сделали бы вы через 5 или 10 лет?»
«Как ранжировали бы карточки близкие вам люди?»

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются «конкретные» и «абстрактные» ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т.д.

Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела, индивидуалистические и конформистские ценности, альтруистические ценности, ценности самоутверждения и ценности принятия других и т.д.

Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентации. Необходимо попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удастся выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы ценностей или даже неискренность ответов. Обследование лучше проводить индивидуально, но возможно и групповое тестирование.

РАЙГОРОДСКИЙ Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара, 1998. С. 637—641

Тестовая методика 3.8.

САМООЦЕНКА

Вариант методики, разработанный Н.М. Пейсаховым на основе работ С.А. Будасси, Н.А. Викторова, О.С. Чуговой. В предложенном варианте содержатся четыре блока качеств, каждый из которых отражает один из уровней активности личности. В первом блоке собраны качества, необходимые для общения с другими людьми. Во втором блоке сосредоточены черты характера, имеющие прямое отношение к поведению. В третьем блоке представлены качества, связанные с деятельностью субъекта, а в четвертом — признаки субъективных переживаний.

Инструкция:

1. Разделите лист чистой бумаги на четыре равные части, обозначив каждую часть римскими цифрами I, II, III, IV.
2. В четырех наборах слов, представленных после инструкции, приводятся положительные качества людей. Вы должны в каждом наборе качеств выделить те, которые более значимы для вас лично, которым вы отдаете предпочтение перед другими, которые для вас наиболее ценны. Какие это качества и сколько их — каждый решает сам.
3. Внимательно прочитайте слова первого набора качеств. Выпишите в столбик наиболее ценные для вас качества вместе с их номерами, стоящими слева. Теперь приступайте ко второму набору качеств, и так до самого конца. В итоге должно получиться четыре набора идеальных качеств.
4. После этого внимательно рассмотрите качества личности, выписанные вами из первого набора, и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Обведите цифры при них кружком. Теперь переходите ко второму набору качеств, а затем к третьему и четвертому.

I

Вежливость
Заботливость
Искренность
Коллективизм
Отзывчивость

Радушие
Сочувствие
Тактичность
Терпимость
Чуткость
Активность
Гордость
Добродушие
Доброжелательность
Приветливость
Обаятельность
Общительность
Обязательность
Сострадательность
Откровенность
Справедливость
Совместимость
Требовательность

II

Добросовестность
Инициативность
Интеллигентность
Порядочность
Смелость
Твердость
Уверенность
Честность
Энергичность
Энтузиазм
Аккуратность
Вдумчивость
Деловитость
Мастерство
Понятливость
Собранность
Точность
Трудолюбие
Увлеченность
Усидчивость
Бодрость
Бесстрашие
Душевность
Милосердие
Нежность
Свободолюбие
Сердечность
Страстность
Хладнокровность
Хладнокровность
Настойчивость
Принципиальность
Решительность

Самокритичность
 Самостоятельность
 Уравновешенность
 Целеустремленность

III

Внимательность
 Дальновидность
 Дисциплинированность
 Скорость
 Любознательность
 Находчивость
 Последовательность
 Работоспособность
 Скрупулезность

IV

Взволнованность
 Веселость
 Восторженность
 Жалостливость
 Жизнерадостность
 Любвеобильность
 Оптимистичность
 Сдержанность
 Стыдливость
 Удовлетворенность
 Чувствительность

Обработка: подсчитать количество реальных качеств, которые нашел испытуемый. Подсчитать количество идеальных качеств, а затем вычислить их процентное отношение. Результаты сопоставить с оценочной шкалой.

Уровни

	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
Муж.	0—34	35 — 45	46—54	5 — 63	64
Жен.	0 — 37	38 — 46	47 — 56	57 — 65	66

Интерпретация: самооценка, по мнению авторов, может быть оптимальной и неоптимальной. При оптимальной самооценке субъект правильно соотносит ее со своими возможностями и способностями, достаточно критично относится к себе, стремится реально смотреть на свои успехи и неудачи, старается ставить перед собой достижимые цели, которые можно осуществить на деле. К оценке достигнутого он подходит не только со своими личными мерками, но старается предвидеть, как к этому отнесутся другие люди: товарищи по работе и близкие. Иными словами, оптимальная самооценка является итогом постоянного поиска реальной меры, то есть без слишком большой переоценки, но и без излишней критичности к своему общению, поведению, деятельности и переживаниям. Такая самооценка является наилучшей для конкретных условий и ситуаций.

Но самооценка может быть и неоптимальной — чрезмерно завышенной или слишком заниженной. На основе завышенной самооценки у человека возникает неправильное представление о себе, идеализированный образ своей личности и возможностей, своей ценности для окружающих, для общего дела. В таких случаях человек идет на игнорирование неудач ради сохранения привычной высокой оценки самого себя, своих поступков и дел. Происходит острое эмоциональное «отталкивание» всего, что нарушает представление о себе, идеализированный образ «Я». Восприятие

реальной действительности искажается, отношение к ней становится неадекватным — чисто эмоциональным. Рациональное зерно оценки выпадает полностью. Поэтому справедливое замечание воспринимается как придирка, объективная оценка результатов труда — как заниженная. Неудача представляется как следствие чьих-то козней или неблагоприятно сложившихся обстоятельств, ни в коей мере не зависящих от действий самой личности.

Человек с завышенной и неадекватной самооценкой не желает признавать, что это все — следствие собственных ошибок, лени, недостатка знаний, способностей или неправильного поведения. Возникает тяжелое эмоциональное состояние — аффект неадекватности, главной причиной которого является стоимость сложившегося стереотипа оценки своей личности. Если же высокая самооценка пластична, меняется в соответствии с реальным положением дел — увеличивается при успехе и снижается при неудачах, то это может способствовать развитию личности, так как ей приходится прикладывать максимум усилий для достижения поставленных целей, развивать свои способности и волю. Самооценка может быть и заниженной, то есть ниже реальных возможностей личности. Обычно это приводит к неуверенности в себе, робости и отсутствию дерзаний, невозможности реализовать свои задатки и способности. Такие люди не ставят перед собой труднодостижимые цели, ограничиваются решением обыденных задач, слишком критичны к себе.

Прикладная социальная психология. / Под редакцией А.Н. Сухова и А.Л. Дергана.
— М., 1998. С. 571 — 574

Практикум к главе 4

Тестовая методика 4.1.

ДИАГНОСТИКА ВЕДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ «Я» В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ОБЩЕНИИ

Оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.

4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящее вокруг.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся увидеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 (Д - «Дитя»);

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 (В - «Взрослый»);

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 (Р - «Родитель»). Расположите соответствующие символы в порядке убывания. Если у вас получилась формула **ВДР**, то значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непосредственны, не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Сочетание **РДВ** свидетельствует о категоричности и самоуверенности. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Все это может осложнить процесс общения с подчиненными.

Сочетание **ДВР** говорит о непосредственности и эмоциональности как главных составляющих процесса общения. Но эти качества хороши до определенных пределов. Если они начинают мешать общению, то пора взять эмоции под контроль.

Тестовая методика 4.1.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭМПАТИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Способность к сопереживанию — эмпатии — понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков.

Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества. Эмпатичность руководителя позволяет ему лучше понимать своих подчиненных, всемерно учитывать «человеческий фактор» в процессе управленческой деятельности.

Для диагностики способности к эмпатии может быть применен опросник А. Мехрабиена и Н. Эпштейна, состоящий из 33 предложений-утверждений. Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, как вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие «+» или несогласие «—» с каждым из них.

1. Меня огорчает, когда вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.

2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.

3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.

4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.

5. Когда кто-то рядом со мной нервничает, я тоже начинаю нервничать.

6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.

7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.

8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.

9. Я сильно волнуюсь, когда должен (должна) сообщить людям неприятное для них известие.

10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.

11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.

12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.

13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.

14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.

15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.

16. Когда я вижу плачущего человека, то я сам (сама) расстраиваюсь.

17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым (счастливой).

18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т.п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.

19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то всегда сержусь.

20. Я могу оставаться спокойным (спокойной), даже если все вокруг волнуются.

21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.

23. Чужой смех меня не заряжает.

24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.

25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.

26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.

27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.

28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.

29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.

30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.

31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.

32. Я могу оставаться равнодушным (равнодушной) к любому волнению вокруг.

33. Маленькие дети плачут без причины.

Обработка результатов. Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений:

Ответ	Номера утверждений-предложений

Согласен "+"		1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19,25,26,27,29,31			
Не согласен "-"		2,3,4,6, 11, 13. 15,20,21,22, 23, 24, 28, 30, 32, 33			
Пол	Уровень эмпатических тенденций				
	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий	
Мужчины	33 — 26	25 — 17	16 — 8	7—0	
Женщины	33 — 30	29 — 23	22—17	16—0	

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными ниже:

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у женщин. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости и отзывчивости у женщин и большей сдержанности и невозмутимости у мужчин. В целом же необходимо помнить о возможности развития способности к эмпатии по мере личностного роста и стремления к самоактуализации.

Практическая психология для менеджеров. — М, 1996. С. 101 —103

Тестовая методика 4.3.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

Одним из важных психологических условий успешной деятельности руководителя — это уверенность в своих силах. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. Для определения адекватности собственной оценки уверенности в себе ответьте на следующие вопросы.

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вы вдруг испытываете неуверенность — заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-то идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг отказываетесь от нее?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках, главным образом, тем, чего ожидают от вас другие?

Обработка результатов. Вы получите по 1 очку за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Другими словами, максимально возможное количество баллов равно 15.

О очках: вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах.

1—4 очка: вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости

вашей психики.

5—8 *очков*: у вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, из-за этой вашей черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

9—12 *очков*: ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, какими они соответствуют вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отваживаться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

13—15 *очков*: ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут прежде всего испытываете сомнения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

ВЕЧЕР Л.С. Секреты делового общения. — Минск, 1996. С. 40 — 41

Практикум к главе 5

Тестовая методика 5.1.

ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры, менеджеры делают это в силу специфики своей профессии. Если вы хотите узнать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, ответьте, пожалуйста, либо «да», либо «нет» на следующие вопросы.

1. Как, по-вашему, подошла бы вам профессия актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добиваются успеха в той сфере, где вы сами хотели бы его добиться?
6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь очень трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?
7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли вы менять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли вы «осаживать» того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли вам демонстрировать, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

Теперь подсчитаем очки. Ответы «да» на вопросы 1, 3—7, 10—13 и ответы «нет» на вопросы 2, 8, 9 оцениваются пятью очками каждый. Все остальные ответы оцениваются как ноль очков каждый.

Интерпретация результатов:

вы набрали от 35 до 65 очков. Это означает, что вы — человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверено. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. И в этом случае с теми, кто не разделяет ваши принципы, по-вашему, нечего особенно церемониться. Их надо убеждать, и вы это умеете. Однако вам нужно следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана;

вы набрали от 0 до 35 очков. К сожалению, вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать «через силу». Иногда вы бываете чрезмерно неуверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываясь несправедливо обделенным.

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 23 — 25

Тестовая методика 5.2.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ ВНУШАЕМОСТИ

Смысл методики для испытуемых обязательно раскрывается после ее выполнения. Поэтому без предварительного пояснения следует точно выполнить предлагаемую инструкцию.

Проставьте, пожалуйста, по вертикали друг над другом пять цифр: 1, 2, 3, 4 и 5 — ими обозначаются номера заданий, которые следует выполнить очень быстро, так, что не будет специального времени проставить эти номера; не будет достаточного времени и для обдумывания ответов, — важно только успеть хотя бы обозначить против номеров заданий то первое, что придет в голову, когда эти задания прочитываются. Повторения заданий не будет; если не успеваете понять их смысл или не успеваете ответить на очередное задание, о нем не следует переспрашивать, а необходимо постараться выполнить следующее за ним. Сигналом, обозначающим конец задания и предлагающим его срочно выполнить, является слово «пора!». Следом за этим словом почти немедленно диктуется следующее задание. Сосредоточьтесь на восприятии голоса психолога, представив его речь записанной на магнитофон. Итак, внимание, — **пять срочных заданий**.

1. Напишите фамилию любого писателя, например «Гоголь», вообще любого писателя, — ПОРА!

2. Напишите любую короткую фразу, например «Лето наступило» (варианты), вообще любую фразу, - ПОРА!

3. Напишите название любого предмета, например «Стол», вообще любого предмета, — ПОРА!

4. Изобразите любой предмет, например треугольник, вообще любой предмет, — ПОРА!

5. Напишите любое число, например 9, вообще любое число, — ПОРА!

Обработка результатов: если при выполнении задания воспроизводится именно тот пример, который в нем предлагается, — ставится 4 балла. Если ответ достаточно близок по смыслу к содержанию примера — ставится 3 балла. Скорее далекий, чем близкий по смыслу ответ оценивается в 2 балла; и совершенно не связанный с содержанием приводимого в задании примера ответ соответствует 1 баллу. Далее подсчитывается общая сумма полученных баллов и результат умножается на 3:

$$B_n = (O_1 + O_2 + O_3 + O_4 + O_5) \times 3 + 20 = \dots$$

Полученные оценки внушаемости связаны с характером активности человека. При этом могут быть выделены следующие диапазоны: 20 — 30 — пониженная внушаемость; 31 — 45 — средняя внушаемость; 46 и более — повышенная внушаемость.

ЕЛИСЕЕВ О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. — Псков, 1994. С. 72— 75

И СЛОВО БЫВАЕТ ОРУЖИЕМ. НАУЧИСЬ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ

Это — тяжелый труд. Одновременно и дар, которым можно порадовать другого. Слушать — значит платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание. Умение слушать — и комфорт, и развлечение. Это — активный процесс, который требует определенных навыков. Люди, не умеющие слушать, получают намного меньше информации и чаще принимают неверные решения.

10 правил на два уха

1. Помоги говорящему раскрепоститься. Эмоционально поддерживай его: «Да, да, я вас слушаю», «Понимаю» и т.п. Создавай ощущение свободы. Твоя поддержка не означает согласие, а означает лишь готовность понять другого.

2. Слушая, старайся понять, а не искать изъяны и поводы для возражений. Не делай оценок услышанного. Поищи то, что объединит с говорящим.

3. Сопереживай собеседнику. Попробуй встать на его позицию и оттуда посмотреть на проблему. Именно так лучше поймешь мотивы и эмоции говорящего. А это позволит глубже и точнее выявить смысл его речи.

4. Будь терпелив. Не смотри на часы, не прерывай говорящего. Не пытайся выйти или уйти, не делай нетерпеливых жестов, не читай свои бумаги, не слушай одновременно радио, не смотри на экран телевизора, не бери телефонную трубку.

5. Постарайся не терять тему разговора. Не отвлекайся на специфические качества говорящего. Отдели человека от интересующей его проблемы. Слушай внимательно, даже если говорящий тебе неприятен.

6. Задавай вопросы и уточняй. Убедись, что ты понял все: «Правильно ли я вас понял...», «Вы хотите сказать, что...» и т.д. Помни, что ничего нельзя сказать так, чтобы другой не мог исказить смысл услышанного.

7. Слушая, улыбайся, если сможешь, склоняйся к говорящему, кивай головой, смотри в глаза, поддакивай.

8. Попробуй эмоционально настроиться ближе к состоянию говорящего. Это наводит мост доверия. Он чувствует, что его состояние от вас не ускользнуло. Если вы говорите: «Мне кажется, это вас очень волнует», другой человек ощущает ваше внимание и заботу. Одно ухо у тебя для того, чтобы воспринимать смысл речи, другое — чувства говорящего.

9. Сдерживай свое раздражение или гнев, вызываемые услышанными словами. В таком состоянии ты не все поймешь или придашь словам неверный смысл.

10. Сам не говори почти ничего. Трудно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать то, что слышишь.

Природа дала человеку два открытых всегда уха и только один язык, спрятанный во рту. И она (природа) четко обозначила, что намного лучше больше слушать, чем говорить.

Тестовая методика 6.1.

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня во время беседы.

2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.

3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем

мои слова.

4. Собеседник никогда не улыбается.
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и др., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

Подведем итоги. Итак, количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

14 — 20: вы плохой собеседник и вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать;

8 — 19: вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего собеседника. Избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор;

2 — 7: вы хороший собеседник. Но иногда отказываете собеседнику в полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее;

0 — 1: вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

САМЫГИН СИ., СТОЛЯРЕНКО Л.Д. Психология управления. — Ростов н/Д, 1997. С. 424 — 425

Тестовая методика 6.2.

ВЛАДЕЕТЕ ЛИ ВЫ АУДИТОРИЕЙ?

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Но их можно разделить на две большие группы. Представители первой подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать «бразды» в своих руках. Не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот стиль «авторитарным».

Представители второй группы в известной мере сами подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую,

«личностную» манеру общения. Назовем этот тип «демократичным» .

И у того, и у другого есть свои преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего нечувствительным к интересам слушателей. А стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного. Вы должны сами выбирать нужный тип общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств. Но неплохо знать все же, к какой категории вы относитесь, дабы избежать крайностей. Вы можете определить это, ответив «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Нуждается ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?
3. Волнуетесь ли вы перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны «преодолеть» себя?
4. Всегда ли вы одинаково начинаете выступление?
5. Приходите ли вы задолго до выступления?
6. Нужны ли вам три-пять минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас слушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли вы во время выступления двигаться?
9. Отвечаете ли на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя их?
10. Успеваете ли вы во время выступления пошутить?

Если вы ответили однозначно на все вопросы, значит, вы владеете индивидуальным стилем.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные свидетельствуют о том, что вы относитесь к авторитарному типу. И наоборот — к демократичному. Если вы ответили «нет» на вопросы 2, 3 и 5, значит у вас сильный тип нервной системы. «Нет» при ответах на вопросы 1,4,6 и 10 говорит о подвижности ваших эмоций.

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 396 — 397

Тестовая методика 6.3.

КАК ВЫ ПРОВОДИТЕ СОВЕЩАНИЯ?

Один из важных моментов в научной организации труда руководителя — организация подготовки и проведения совещаний. Эффективность совещания напрямую зависит от того, насколько правильно оно было подготовлено и проведено. С помощью этого теста вы можете установить степень вашей способности эффективно организовать совещание. Обдумайте предложенные ниже утверждения и для каждого выберите один из четырех возможных вариантов ответа:

- 1) почти всегда;
- 2) часто;
- 3) иногда;
- 4) почти никогда.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока (соответствуют номерам 1, 2, 3, 4 по порядку указанных вариантов ответов). Свою оценку суждению отметьте в соответствующей колонке.

Утверждения	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда

1. Полезно предварительно проверить целесообразность каждого совещания, пусть даже они были запланированы заранее. Если будет установлено, что в проведения нет необходимости, совещание должно быть отменено				
2. Если в самом начале совещания выясните», что участники не готовы к нему из-за непредоставленных своевременно материалов или по какой-либо другой причине, его нужно перенести				
3. Предпочтительнее проводить совещания часто, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов				
4. Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего				
5. Целесообразно с письменным приглашением на совещание, содержащим повестку дня, дать список его участников				
6. В приглашении, кроме времени начала заседания, надо указать и точный час его окончания.				
7. Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня				
8. Заранее определенные места для участников заседания создают на нем деловую атмосферу				
9. В случае если два прямых заместителя руководителя без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении пяти минут после назначенного времени должно быть перенесено на другой день				
10. Председательствующий на совещании должен во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем				
11. Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а вслед за этим их непосредственным руководителям				

Оцените результаты согласно таблице.

Если полученный результат **выше 30 очков**, это значит, что вы умеете отлично организовать подготовку и проведение совещания.

При результате **от 26 до 30 очков** вам следует проконтролировать свои действия при подготовке и проведении совещаний и вы сами обнаружите и устраните имеющиеся

просчеты.

Результат **между 20 и 25 очками** уже тревожен. Если вы попали в этот диапазон, вам нужно очень серьезно задуматься и согласиться с тем, что вы нуждаетесь в пополнении необходимых знаний и умений в этом направлении.

Результат **менее 20 очков** должен заставить вас предпринять конкретные меры, например окончить какие-либо краткосрочные курсы по научной организации труда.

№ вопроса	Очки			
	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда
1.	3	2	1	0
2.	2	3	2	1
3.	3	2	1	0
4.	3	2	1	0
5.	1	2	3	1
6.	2	3	2	1
7.	2	3	1	0
8.	3	2	1	0
9.	1	2	3	2
10.	3	2	1	0
11.	1	2	1	0

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 394 — 395

Тестовая методика 6.4.

ВАШ СТИЛЬ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ

Прочитайте внимательно каждое из нижеприведенных суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к вам и вашей работе. Над оценкой долго не задумывайтесь. В тесте не может быть правильных или неправильных ответов. Результаты теста помогут вам взглянуть на себя и свою работу «со стороны».

Оценки могут быть четырех видов:

- 1) совершенно справедливо;
- 2) пожалуй, справедливо;
- 3) не совсем так;
- 4) совершенно не так.

Содержание суждений	Совершенно верно	Пожалуй, верно	Не совсем верно	Совершенно неверно
Группа 1 ■ Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону ■ Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам ■ Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится				

Группа 2 ■ Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ ■ Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные ■ Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной				
Группа 3 ■ Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону ■ Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне ■ Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в организации				
Группа 4 ■ Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах ■ Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад ■ Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону				

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока (соответствуют указанным вариантам ответов— 1, 2, 3, 4). Свою оценку суждения отметьте в соответствующей колонке.

Обработка результатов тестирования

Подсчитайте набранные вами очки:

за каждый ответ «совершенно верно» полагается 3 очка, за каждый ответ «пожалуй, верно» — 2 очка, за каждый ответ «не совсем верно» — 1 очко, за каждый ответ «совершенно неверно» — 0 очков. Суммировать очки нужно по четырем группам ответов.

Если **по первой группе вы набрали 7 и более** очков, то вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных (интерпретацию терминов «суперисполнитель», «распасовщик», «волочитчик» и «антибюрократ» смотри в главе 6). Если вы к тому же набрали **немало очков (5 и более) по четвертой группе**, значит, вам присущи еще и черты «волочитчика». Это значит, что ваша репутация и карьера — под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения

коллег и подчиненных.

Если **по второй группе вы набрали 7 и более очков**, то вы, скорее всего, «распасовщик». Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки управления. Оно может значительно облегчить вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если **по третьей группе вы набрали 7 и более очков**, значит, вам присущи черты «антибюрократа» и вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если **по четвертой группе вы набрали 3 очка** и менее, то вы относитесь к бумажной работе слишком истошно, забывая, что есть дела более важные, требующие вашего личного присутствия. Если же вы набрали по этой группе **7 и более очков**, значит, в вас, наоборот, слишком много «волокончика» и вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество очков, набранное вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3—5, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у вас ярко выраженных черт «бумажных неудачников».

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 385 — 397

СЛУЖЕБНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ: ФОРМЫ ВЫРАЖЕНИЙ

Старший — младшему	Равный — равному	Младший — старшему
Приказывает, предписывает	Сообщает, извещает, ставит в известность	Докладывает, ходатайствует
Требует, предлагает	Просит распоряжения, совета	Просит ходатайства, разрешения
Разрешает, утверждает (документ или предложение)	Соглашается, не возражает	Просит разрешения
Требует к себе, вызывает	Просит прибыть, приглашает прибыть	Просит прибыть, просит разрешения прибыть самому
Препровождает, посылает (документы, материалы)	Направляет (документы, материалы)	Выполняет с последующим докладом, представляет (документы, материалы)

АГРАШЕНКОВ А.В. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. — М, 1997. С. 83

Практикум к главе 7

Тестовая методика 7.1.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения. Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива.

Список суждений

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.

40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого кол-ва
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Суждения характеризуют наиболее важные поведение и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность.

Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива.

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития наиболее важных семи характеристик развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- * ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- * коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- * сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- * контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- * открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);

* организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);

* информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

0 баллов	9 баллов	8	идеальный
баллов			
7 баллов	6	баллов	оптимальный
5 баллов	4	балла	средний
3	балла	2	балла
1	балл		очень низкий
1 2 3 4 5 6 7			

[1|2|3|4|5|6|7|

Тестовая методика 7.2.

ОЦЕНКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Методика используется для оценки психологической атмосферы в организации. В основе лежит метод семантического дифференциала. Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в организации, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная) баллов.

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в организации. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Пример заполненного бланка методики.

Уважаемый товарищ!

В предлагаемом бланке приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей организации. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашей организации.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие		*							Враждебность
Согласие			*						Несогласие
Удовлетворенность			•						Неудовлетворенность
Продуктивность		*							Непродуктивность
Теплота			*						Холодность
Сотрудничество				*					Несогласованность
Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
Увлеченность					*				Равнодушие
Занимательность				*					Скука
Успешность		*							Безуспешность

Тестовая методика 7.3.

Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

Психологический климат первичного подразделения организации понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание — нежелание работать в данном подразделении», «желание — нежелание общаться с членами подразделения в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей членов подразделения». Обследование по данной методике может проводиться как индивидуально, так и в группе. Время тестирования — 5—10 минут.

Тестовый материал

Инструкция: «Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в вашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

1. *Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:*

- * большинство членов нашего коллектива — хорошие, симпатичные люди;
- * в нашем коллективе есть всякие люди;
- * большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные.

2. *Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:*

- * нет, конечно;
- * скорее нет, чем да;
- * не знаю, не задумывался над этим;
- * скорее да, чем нет;
- * да, конечно.

3. *Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:*

— деловых качеств большинства членов коллектива

- * да; пожалуй, да;

не знаю, не задумывался над этим;

пожалуй, нет;

нет;

— личных качеств большинства членов коллектива

- * да; пожалуй, да;

не знаю, не задумывался над этим;

пожалуй, нет;

нет.

4. *Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 — коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. *Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:*

- * это бы меня вполне устроило;
- * не знаю, не задумывался над этим;
- * это бы меня совершенно не устроило.

6. *Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:*

- * нет, не смог бы;
- * не могу сказать, не задумывался над этим;
- * да, смог бы.

7. *Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?* На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

X

8. *Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:*

- * да, конечно;
- * скорее да, чем нет;
- * затрудняюсь ответить;
- * скорее нет, чем да;
- * нет, конечно».

Обработка результатов. Анализ данных, полученных при использовании методики, стандартизован и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности. Каждый компонент тестируется тремя вопросами (на опросном листе вопросы 1, 4 и 7 относятся к эмоциональному компоненту; 2, 5 и 8 — к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6, причем третий вопрос содержит два вопроса). Ответ на каждый вопрос принимает только одну из возможных форм: +1; — 1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

* положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа — положительные, а третий имеет любой другой знак);

* отрицательная оценка, содержащая три ответа — отрицательные, а любым другим знаком);

* неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные можно свести в следующую таблицу, в каждой клетке которой должен стоять один из трех знаков: +; —; 0:

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ ОТДЕЛЬНЫХ КОМПОНЕНТОВ ОТНОШЕНИЯ

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.			
2.			
3.			
...			
n			

где 2 (+) — количество положительных ответов, содержащихся в столбце, 2 (-) ~ количество отрицательных ответов, n — число членов коллектива, принявших участие в

исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от —1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой, классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок (от —1 до +1) делится на три равные части: от —1 до —0,33; от —0,33 до +0,33; от +0,33 до +1.

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй — противоречивыми, неопределенными, в третий — положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

- * полностью положительное;
- * положительное;
- * полностью отрицательное;
- * отрицательное;
- * противоречивое, неопределенное.

В первом случае психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором — как в целом благоприятный; в третьем — как совершенно неудовлетворительный; в четвертом — как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

ТЕСТОВАЯ МЕТОДИКА 7.4.

ДИАГНОСТИКА ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННОГО ЕДИНСТВА (ЦОЕ) ОРГАНИЗАЦИИ

Сплоченность как ценностно-ориентационное единство — это характеристика системы внутриколлективных связей, показывающая степень совпадения оценок, установок, позиций работников по отношению к объектам (людям, задачам, идеям, событиям), наиболее значимым для них. Поэтому при изучении сплоченности организации руководитель должен учитывать ценностные ориентации работников. Рассмотрим методику оценки степени ЦОЕ организации в сфере досуга, хотя предложенная методика применима и при выяснении ЦОЕ в других сферах деятельности.

Оценка ЦОЕ организации проводится в два этапа. *Первый этап.* Работникам предлагается написать на листке десять любых ценностей из области досуга (например, телевизор, экскурсии, видеофильмы, чтение книг и т.д.). Затем, собрав эти листки, исследователь составляет список пятнадцати наиболее часто встречающихся в них ценностей в алфавитном порядке.

Второй этап проводится спустя несколько дней. Исследователь пишет на доске или диктует список с пятнадцатью названными ценностями и просит каждого работника выбрать из этих пятнадцати и написать на отдельном листе те пять, которые наиболее важны для него лично.

Затем, собрав листы, исследователь приступает к обработке полученного материала. Выборы ценностей, сделанные работниками, разносятся по списку с пятнадцатью наименованиями. Подсчитывается, сколько раз выбрана та или иная ценность. Потом высчитывается коэффициент ЦОЕ подразделения по формуле:

$$ЦОЕ = \frac{П_1 - П_2}{Н} \cdot 100\%$$

где $П_1$ — сумма выборов, отданных пяти самым популярным ценностям в группе;

$П_2$ — сумма выборов, отданных пяти наименее популярным ценностям в группе;

$Н$ — число всех выборов, сделанных группой (количество участвующих в опросе, умноженное на пять).

Если коэффициент ЦОЕ равен или больше 50 %, то данная организация может классифицироваться как коллектив с высоким уровнем сплоченности в исследуемой сфере

деятельности.

Если коэффициент находится в интервале от 30 до 50 %, то организацию можно классифицировать как группу со средним уровнем сплоченности. Если коэффициент меньше 30 %, то в организации низкий уровень сплоченности.

ТЕСТОВАЯ МЕТОДИКА 7.5.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЛОВЫХ РОЛЕЙ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Внимательно прочитайте приведенные утверждения и напротив каждого дайте свой ответ: если данное утверждение соответствует вашим деловым качествам, то поставьте два очка; если соответствует лишь частично, то поставьте одно очко; если данное утверждение для вас нехарактерно, то ничего не ставьте.

1. Я делаю оригинальные предложения.
2. Я нахожу промахи и оплошности, которые другим не удастся заметить.
3. У меня есть способность организовывать людей.
4. Я выдвигаю идеи, которые могут иметь более широкое применение, чем в непосредственно решаемой задаче.
5. Мое продуманное суждение потребует времени, но оно обычно довольно точно.
6. Я люблю оказывать сильное влияние на решения коллектива.
7. На меня можно положиться, чтобы можно было увидеть работу выполненной.
8. Я могу работать с людьми, которые имеют большое разнообразие личностных качеств и мировоззрений.
9. Я часто замечаю, что мое воображение рассеивается при совместной работе в коллективе.
10. Я могу работать с любыми людьми, если только они могут внести нечто стоящее в коллективную работу.
11. Множество разнообразных контактов с другими людьми важно для моего стиля работы.
12. Мои чувства редко мешают моим суждениям.
13. Я пытаюсь выразить свои взгляды в ходе собраний коллектива.
14. Сталкиваясь с трудностями, я борюсь, чтобы выполнить работу качественно и достичь целей.
15. Я умею хорошо детализировать.
16. Я заинтересован в том, чтобы помогать своим товарищам в их проблемах.
17. Я критически анализирую идеи других людей, как их достоинства, так и недостатки.
18. Я часто замечаю у себя новые подходы к давней проблеме.
19. Я могу координировать и продуктивно использовать способности и таланты своих товарищей.
20. Я заинтересован в завершении и совершенствовании всех своих начинаний.
21. Я получаю особое удовольствие от изучения идей и технических приемов, которые являются для меня новыми.
22. Мне трудно полностью отдалиться работе, цели которой не определены четко и ясно.
23. Я не очень заинтересован в лучшем познании людей.
24. Мне кажется, что иногда стоит рискнуть и навлечь на себя некоторую временную непопулярность, чтобы преуспеть в распространении своих взглядов в коллективе.
25. У меня творческий подход к решению проблем.
26. Я больше заинтересован в практическом осуществлении имеющихся идей, нежели в выдвижении новых.
27. Мне кажется, что мои личные умения способствуют достижению согласия в

коллективе.

28. Обычно я могу найти аргумент, чтобы отклонить неразумные предложения.
 29. Я знаю, чьи специальные знания и умения особенно нужны для решения стоящих перед коллективом проблем.
 30. Я больше исполнитель, чем инициатор.
 31. Я чувствую себя в своей стихии, когда работа требует высокой степени концентрации и внимания.
 32. Я охотно подчеркиваю собственную точку зрения на собраниях коллектива.
 33. Я хорошо уживаюсь с другими людьми и упорно работаю ради коллектива.
 34. В большинстве ситуаций я имею независимый и новаторский взгляд.
 35. Я сохраняю устойчивый систематический подход, каким бы ни было давление.
 36. У меня довольно напористый характер, но я реагирую на нужды других людей.
 37. Я счастлив быть лидером в ситуациях, требующих действия.
 38. Я внимательно исследую последние идеи в их развитии.
 39. Я люблю тщательно взвешивать и оценивать все предложения своих товарищей, прежде чем сделать выбор.
 40. Быть занятым решением деловой проблемы доставляет мне истинное удовольствие.
 41. Я могу определить, как идеи и технические приемы могут быть использованы в новых ситуациях.
 42. Я сильно реагирую, когда собрание, похоже, теряет из виду главную цель.
 43. Мне доставляет удовольствие сопоставлять различные точки зрения.
 44. Я всегда готов поддерживать хорошие предложения.
 45. У меня развито естественное чувство срочности при выполнении любой работы.
 46. Я придаю особое значение следованию интересным идеям (или людям).
 47. Я предпочитаю тщательно анализировать возникающие проблемы.
 48. Мне кажется, у меня есть талант планирования конкретных шагов решения проблемы.
 49. Я думаю, что могу рекламировать и популяризировать идеи, которые интересуют меня.
 50. Я могу увидеть систему (модель) там, где другие обычно видят несвязанные предметы.
 51. Я готов волевым путем огласить мою личную точку зрения, если это необходимо.
 52. Я вижу все стороны проблемы и предлагаю решения, приемлемые для всех.
 53. Я внимательно слежу за участками, где может потребоваться моя помощь.
 54. Я люблю выявлять критические различия между альтернативами.
 55. Я работаю наилучшим образом, когда цели и задачи ясно определены.
 56. Обычно я внимательно слежу за участками, где могут возникнуть трудности.
- А теперь подсчитайте очки по приведенным ниже группам утверждений. Количественная выраженность очков показывает вашу потенциальную возможность исполнять ту или иную социальную роль при совместной работе в коллективе.

Номера упражнений

3, 10, 19, 27, 36, 43, 52

6, 13, 24, 32, 37, 42, 51

1, 9, 18, 25, 34, 41, 50 5, 12, 17, 28, 39, 47, 54

7, 14, 22, 26, 35, 48, 55

4, И, 21, 29, 38, 46, 49

8, 16, 23, 30, 33, 44, 53

2, 15, 20, 31, 40, 45, 56

Социальная роль

«лидер»
«реализатор» «генератор идей» «объективный критик» «организатор или
начальник штаба» «снабженец» «душа коллектива» «отделочник или контролер»
ВЕЧЕР Л.С. Секреты делового общения. — *Минск, 1996. С. 176—180*

Практикум к главе 8

Тестовая методика 8.1.

ПРЕДРАСПОЛОЖЕНЫ ЛИ ВЫ К КОНФЛИКТАМ?

У любого человека можно выделить черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее. О том, что вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликта, необходимо знать. Это поможет вам правильно определить поведение и скорректировать его. Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как вы реагируете на критику?

- а) как правило, критика меня глубоко уязвляет;
- б) критику обычно принимаю глубоко к сердцу;
- в) пытаюсь учесть, если критика справедлива;
- г) на критику обычно не обращаю внимания.

2. Верите ли вы людям?

- а) придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить;
- б) людям почти не верю, я в них обманулся;
- в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
- г) обычно я доверяю всем людям без разбора.

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?

- а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды;
- б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав;
- в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
- г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать.

4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?

- а) в любом деле люблю руководить сам;
- б) люблю как руководить, так и быть руководимым;
- в) охотно работаю под чьим-либо руководством;
- г) как правило, предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.

5. Если вас кто-то обидел ...

- а) стараюсь отплатить тем же;
- б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
- в) считаю месть лишним, ненужным усилием;
- г) если меня кто-то обидел — обиду быстро забываю.

6. Вас попытались обойти в очереди ...

- а) способен такого человека вышвырнуть вон;
- б) ругаюсь, но если только ругаются другие;
- в) молчу, хотя возмущен;
- г) предпочитаю отступить, в ссору не вникаю.

7. Просто ли вас «выбить из колеи»?

- а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;
- б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины;
- в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
- г) меня мало что расстраивает.

8. Вы «лед» или «пламя»?

- а) я горяч и вспыльчив;
- б) не очень вспыльчив;
- в) скорее спокоен, чем вспыльчив;
- г) я вполне спокойный человек.

9. Легко ли вам говорить правду?

- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза;
- б) бывает, что я могу сказать все, что думаю;
- в) говорю обдуманно лишь после размышления;
- г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.

В зависимости от варианта ответа поставьте за а) — 1 балл, за б) — 2, за в) — 3, за г) — 4 балла. Суммируйте результаты.

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Возможно, вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая как разгораются страсти вокруг вас. Иногда о вас люди говорят. «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Твою бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма позволяет считать вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с вами немногим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

ВИШНЯКОВА Н.Ф. Конфликтология. — Минск, 2000. С. 214 — 216

ТЕСТОВАЯ МЕТОДИКА 8.2.

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КРИТИКЕ?

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи активно борются с критикующими, «давят на корню» любое проявление критики. Одни считают, что она помогает делу, другие — что мешает. Одни умеют применять критику, другие — нет. Однако, хотим мы того или нет, критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный руководитель не может считаться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и трудностями этого явления. Предлагаемый тест поможет вам определить уровень вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, надемся, что он поможет вам в деловом общении. Отметьте в каждом вопросе наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

- а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
- б) критика часто осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
- в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роли и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

- а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
- б) лучше высказать замечания человеку наедине, чем публично, на людях;
- в) предлагаю «кулуарную критику», т.е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полусутоливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

- а) да, конечно;
- б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
- в) можно, но крайне осторожно.

4. *Как вы относитесь к самокритике?*

а) стараюсь быть объективным к себе и к «своей» службе, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, т.к. охотников тебя поругать всегда хватает.

5. *Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?*

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;

в) все зависит от самой этой «личности»: если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особенно не придерживаюсь дипломатии.

6. *Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?*

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

7. *Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую меру?*

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. *Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на недостатки?*

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе;

б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а его устранение — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) предпочтительнее конструктивная критика, но даже если трудно что-либо предложить, нельзя умалчивать о недостатках.

9. *Какова обычно ваша первая реакция на критику?*

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу ответного слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь.

10. *Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?*

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу защиты «от противного», т.е. критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. *Раздражает ли вас критика?*

а) как правило, да;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. *Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?*

а) как правило, да;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. *Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас человеком?*

- а) как и прежде;
- б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
- в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их «приспособленцами», «трусиками», «угодниками»;
- б) нормально отношусь, ничего тут особенного нет;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

- а) критика — лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;
- в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами очков по шкале оценки ответов:

0 баллов - 1б, 2в, 3б, 7б, 9б, 10б, 13б, 15б, 15в, 16б, 2в, 15в.

1 балл - 2б, 7а, 9а, 12а, 14а, 2б, 5б, 6б, 7а, 8б, 3в, 4в, 10в, 14в, 16в, 14а.

2 балла — 6а, 8а, 10а, 16а, 4б, 11б, 14б, 1в, 5в, 12в.

3 балла — 1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 13а, 15а, 12б, 6в, 7в, 8в, 9в, 11в, 12в, 13в.

8—18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбудимы, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий комплекс стабильности, то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя своих достоинств.

19 — 32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоцениваете ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» — вы редко выходите из себя. В то же время вам чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33 — 46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете и не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а лишь помнить о пользе дела.

ТЕСТОВАЯ МЕТОДИКА 8.3.

КАКОВ ВАШ СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

(К. ТОМАС)

Выберите те варианты утверждений, которые соответствуют вашим взглядам на конфликтную ситуацию.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Прежде чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Я пытаюсь уладить спор с

учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиваться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение, б) Я стараюсь не видеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я стараюсь избежать неприятностей для себя, б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться уступок другого.

8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я прежде всего стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого, главное — сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику моей позиции и преимущество моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

528

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он пойдет мне навстречу.

19. а) Прежде всего я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным в обращении к другому.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.

- б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда предоставляю другому взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте, б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к интересам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Я зачастую стремлюсь избежать споров.
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Опросник можно применять как для группы, так и для отдельных лиц.

Полученные данные занесите в таблицу, в которой дан ключ к ответам.

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б		а		
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
И.		а		б	
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			
15.				б	а
16.	б			а	
17.	а			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б		а	
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а

25.	а				б
26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а

При обработке подсчитывается количество ответов, приходящихся на каждую из колонок (один ответ дает 1 балл). Допустим, мы получили результаты: соперничество — 3; сотрудничество — 5; компромисс — 12; избегание — 6; приспособление — 4.

Такая картина позволяет сделать вывод: человек в конфликтной ситуации склонен к компромиссу. Ему свойственно стремление избегать конфликта, а в случае возникновения последнего он стремится к сотрудничеству.

Пассивное приспособление к конфликтной ситуации, стремление к сотрудничеству любой ценой ему не присуще. Анализ ответов позволит оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

Тестовая методика 8.4.

ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его. Например: 1а, 2б, 3б, 4в и т.д.

Вопросы

- Характерно ли для вас стремление к тому, чтобы подчинить своей воле других?
а) нет, б) когда как, в) да.
- Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?
а) да, б) затрудняюсь ответить, в) нет.
- Кто вы в большей степени?
а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.
- Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
а) часто, б) периодически, в) редко.
- Что для вас было бы характерно, если бы вы возглавили новый коллектив?
а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности,
б) установил бы, кто есть кто, и наладил бы контакт с лидерами,
в) чаще советовался бы с людьми.
- В случае неудачи, какое состояние для вас наиболее характерно?
а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.
- Характерно ли для вас отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
а) да, б) скорее всего да, в) нет.
- Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
а) да, б) скорее всего, да, в) нет.
- Из трех личных качеств выберете то, с которым вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:
а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость к критике других.
- Кто вы с точки зрения коллег:
а) аутсайдер, б) лидер, в) генератор идей.
- Каким человеком считают вас ваши друзья? а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.
- С чем вам чаще всего приходится бороться? а) с несправедливостью, б) с

бюрократизмом, в)

с эгоизмом.

13. Что для вас наиболее характерно?

а) недооцениваю свои способности,

б) оцениваю свои способности достаточно объективно,

в) переоцениваю свои способности.

14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

Подсчет результатов

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Сумма баллов
1	а)1 б)2 в)3	1 — очень низкий	14—17
2	а)3 б)2 в)!	2 — низкий	18 — 20
3	а)1 б)3 в)2	3 — ниже среднего	21—23
4	а)3 б)2 в)1	4 — чуть ниже среднего	24 — 26
5	а)3 б)2 в)1	5 — средний	27 — 29
6	а)2 б)3 в)1	6 — чуть выше среднего	30 — 32
7	а)3 б)2 в)1	7 — выше среднего	33 — 35
8	а)3 б)2 в)1	8 — высокий	36 — 38
9	а)2 б)1 в)3	9 — очень высокий	39 — 42
10	а)3 б)1 в)2		
11	а)2 б)1 в)3		
12	а)3 б)2 в)1		
13	а)2 б)1 в)3		
14	а)1 б)2 в)3		

Если вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что вы принадлежите к какому-либо из описанных в главе 7 типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной вашей конфликтности.

Люди, эффективно решающие внутриличностные конфликты, находящие пути к согласию с собой, имеют следующие навыки и способности (И. Атватер, 1988):

1. Способность сохранять верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.

2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или неудобства в случае неодобрения со стороны других.

3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем и вчерашнем дне.

4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.

5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других независимо от уровня его способностей и занимаемого положения.

6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.

7. Умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности.
8. Умение оказывать сопротивление.
9. Способность понимать свои и чужие чувства, умение подавлять свои порывы.
10. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение или отдых.
11. Чуткое отношение к нуждам других людей, соблюдение принятых социальных норм.
12. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на их недостатки.

Практическая психология для менеджеров. — М, 1996. С. 167 —171

Практикум к главе 9
I. ТЕСТОВЫЕ МЕТОДИКИ

Методика 9.1.

САМООЦЕНКА АКТУАЛЬНОСТИ СТРЕССОВОГО СОСТОЯНИЯ

Чтобы оценить ваше нынешнее состояние на предмет наличия у вас стресса, ответьте на десять вопросов, изложенных в следующей таблице. За ответы «Никогда», «Иногда» и «Часто» поставьте соответственно 1, 2 и 3 балла. Суммируйте полученные баллы.

	Никогда	Иногда	Часто
1. Я испытываю трудности со сном			
2. Я чувствую себя напряженным, раздраженным и нервным			
3. Малейший шум заставляет меня вздрагивать (иногда даже подпрыгивать)			
4 У меня предчувствие беды, которая угрожает мне			
5. Я чувствую себя отчужденным от коллег и избегаю их			
6. Моя работа больше не интересует меня, я чувствую, что у меня нет будущего			
7. Я очень устал физически и умственно			
8. У меня приступы головокружения, спазмы в горле и сильное сердцебиение, когда напоминают о травматическом событии			
9. Я чувствую себя сверхвзволнованным, я действую импульсивно и поступаю непреднамеренно			
10. Я пытаюсь снизить впечатление от травматического события в мыслях, снах или кошмарах			

Если вы набрали до 15 баллов: состояние стресса у вас находится в пределах нормы.

Если вы набрали от 15 до 25 баллов: вы испытываете стрессовое состояние сверх нормы и должны предпринять меры, чтобы уменьшить давление, под которым вы находитесь.

Если вы набрали до 26 до 30 баллов: вы в критическом стрессовом состоянии и должны обратиться за помощью к кому-либо близкому вам или к профессиональному психологу.

Методика 9.2.

ЛИЧНОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ КРИЗИСА

Предлагаемый опросник позволяет определить личностный профиль переживаемого кризиса. Теоретической основой данной методики является положение о комплексном характере переживания кризиса, затрагивающего, как правило, следующие сферы:

* функциональные проблемы (нарушения функционирования вегетативной системы, сердечной деятельности, дыхания, желудочно-кишечного тракта, проблемы со сном);

* нарушения познавательно-аналитической деятельности (внимания, восприятия, мышления, памяти и др.);

* нарушения эмоционального реагирования (тревога, генерализованные эмоциональные реакции — гнев, стыд, вина, либо эмоциональная тупость, либо слабодушие, повышенная эмоциональность);

* депрессивное настроение;

* перемены в поведении и деятельности (проблемы с исполнением служебных и домашних обязанностей, либо попытки уйти от проблемы, либо поглощенность проблемой и др.).

Инструкция: «Вы переживаете непростой период в жизни. Для того, чтобы оказать вам возможную помощь, окружающим необходимо знать особенности вашего нынешнего состояния, индивидуальные проявления кризиса. Ведь переживание кризиса — комплексный процесс, затрагивающий все уровни вашего существования.

Прочитайте приведенные ниже утверждения и отметьте номера тех из них, которые соответствуют вашему нынешнему состоянию. Если утверждение лишь частично верно, то подчеркните ту его часть, которая соответствует вашим реакциям. Хотим напомнить, что в приведенном списке нет плохих либо хороших проявлений и реакций. Все они представляют собой лишь неизбежное следствие переживаемого кризиса.

1. Я страдаю от головных болей, недомогания или чувствую себя плохо.
2. Я стал рассеянным.
3. Меня не покидает чувство тревоги, которая окрашивает мои суждения и чувства.
4. Временами у меня возникают мысли, что нет смысла продолжать жить как прежде.
5. Я избегаю думать или говорить о своей неудаче (несчастье).
6. Временами мое сердце бьется учащенно.
7. Мне кажется, что я утратил способность реально оценивать события и воспринимать их отчетливо.
8. Я рассержен на весь свет за то, что это случилось со мной
9. Я ощущаю физическую усталость, апатию, вялость чувств.
10. Мысли о случившемся беспрестанно крутятся у меня в голове и я не могу остановить их.
11. Временами я не могу нормально дышать.
12. Временами я затрудняюсь четко формулировать свои мысли.
13. После случившегося я не плачу и не скорблю так, как это обычно должно быть.
14. Все окружавшие меня кажутся чужими, холодными и безнадежными.
15. Я совсем не могу работать, как прежде, у меня все валится из рук.
16. Запоры (поносы) меня беспокоят чаще, чем обычно.
17. Я стал забывчивым и пропускаю некоторые обязательные мероприятия
18. Временами я плачу или близок к слезам.
19. Я не получаю удовольствия от приятных и радостных событий, как прежде
20. Мне хочется забыться и бежать куда глаза глядят.
21. У меня имеются трудности с засыпанием.
22. Мне очень трудно сосредоточиться на чем-либо.
23. Почти все время я испытываю необъяснимую тревогу.
24. Временами я ненавижу себя.
25. Временами мысли о случившемся лишают меня сна.
26. Мой пульс учащен (замедлен), кровяное давление повышено (понижено).
27. Мое восприятие окружающего сужено и ограничено моей проблемой и всего, что ее касается.
28. Мне стыдно за себя и за все, что со мной произошло.
29. Временами все кажется мне бессмысленным.

30. Я не в состоянии выполнять свои профессиональные и домашние обязанности, как прежде.

31. У меня неустойчивый сердечный ритм (замедленный, учащенный).

32. Мне кажется, что ряд моих решений, принятых в настоящее время, непродуман, скоропалителен и скорее даже импульсивен.

538

33. Временами меня охватывает состояние полной нечувствительности, как если бы ничего не случилось.

34. Мое «Я» так изменилось, что временами я не узнаю сам себя.

35. Я стал уделять гораздо больше времени работе (службе) и в этом нахожу выход из создавшегося положения.

36. У меня часто бывает сухость во рту.

37. Мне сложно запомнить информацию, которую раньше я запоминал без особого напряжения.

38. Зачастую у меня возникает желание рассказать о своих душевных переживаниях даже малознакомым людям.

39. Подавленное, угнетенное настроение у меня длится долго.

40. Время от времени у меня непроизвольно (в виде своеобразной вспышки) оживляются наиболее травматические воспоминания о случившемся.

41. Часто у меня возникает субъективное ощущение нехватки воздуха и даже ощущение остановки дыхания.

42. Я не могу должным образом сосредоточиться при исполнении своих служебных обязанностей.

43. Временами у меня возникает ощущение, что все внутри сжалось в комок.

44. У меня обострилось критическое отношение к себе и своим поступкам.

45. Я устаю даже от выполнения своих обычных обязанностей.

46. У меня ухудшился аппетит, временами появляется тошнота.

47. Иногда мне кажется, что все происходящее нереально.

48. С каждым днем мне все чаще приходит мысль о том, что я не сделал все возможное для того, чтобы избежать такого развития событий.

49. Мое настроение стало крайне неустойчивым.

50. Я стал пить больше, чем следует.

51. Я стал чрезмерно потливым.

52. Когда ко мне обращаются, я зачастую отвечаю с задержкой.

53. Меня охватило состояние безразличия к окружающему, ничто не волнует, не беспокоит, не интересует.

54. Я никого не хочу видеть и стараюсь быть один.

55. Большую часть времени я продолжаю размышлять о случившемся, хотя это и мучительно.

56. Мой сон стал беспокойным и иногда прерывается кошмарами.

57. Я стал замечать, что зачастую не могу вспомнить информацию, которую всегда помнил.

58. Я настолько поглощен своими чувствами, что из-за этого становится только хуже.

59. У меня часто бывает ворчливое настроение, я стал раздражительным, угрюмым, агрессивным по отношению к родным и близким.

60. Я стараюсь избегать трудностей как в мыслях, так и в действиях».

Обработка результатов: каждый утвердительный ответ оценивается в один балл. Подсчитайте баллы в соответствии со следующим ключом, затем сумму умножьте на соответствующее данной шкале число (если оно есть).

1. ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ:

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ:

- а) нарушения функционирования вегетативной системы (26, 36, 51 х 4);
 - б) нарушения сердечной деятельности (6, 31 х 6);
 - в) нарушения дыхания (11, 41 х 6);
 - г) нарушения функционирования желудочно-кишечного тракта (16, 46 х 6);
 - д) проблемы со сном (21, 56 х 6).
2. ОСЛОЖНЕНИЯ ПОЗНАВАТЕЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: а)
- осложнения функционирования внимания (2, 22, 42 х 4);
- 540
- б) осложнения функционирования восприятия (7, 27, 47 х 4);
 - в) осложнения функционирования мышление (12, 32, 52 х 4);
 - г) осложнения функционирования памяти (17, 37, 57х4).
3. НАРУШЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РЕАГИРОВАНИЯ:
- а) тревога (3, 23, 43 х 4);
 - б) генерализованные эмоциональные реакции (гнев, стыд, вина) (8, 28, 48 х 4);
 - в) эмоциональная тупость (13, 33, 53 х 4);
 - е) слабодушие, повышенная эмоциональность (18, 38, 58 х 4).
4. ДЕПРЕССИВНОЕ НАСТРОЕНИЕ: (4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49, 54, 59)
5. ПЕРЕМЕНЫ В ПОВЕДЕНИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
- а) попытки уйти от проблемы (5, 20, 35, 50 х 3);
 - б) поглощенность проблемой (10, 25, 40, 55 х 3);
 - в) проблемы с исполнением служебных и домашних обязанностей (15, 30, 45, 60 х 3).

3). Определение индивидуального профиля переживания кризиса производится по ключевой таблице, где отражаются набранные баллы по приведенным 17 позициям:

12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Методика 9.3.

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К СОБСТВЕННОМУ ЗДОРОВЬЮ?

Внимательно прочитайте следующие вопросы и отметьте те пункты, которые в целом (в большей мере) подходят вам. Вы поразитесь, сколь многогранным оказывается само здоровье. В случае необходимости вы можете что-то добавить, заполнив пустые нижние строчки. Не размышляйте подолгу над вопросами. Отвечайте скорее спонтанно, руководствуясь чувствами.

1. Восприятие и выражение чувств

Если я с чем-то не согласен, то могу это выразить.

Большей частью я осознаю, что непосредственно ощущаю и чувствую.

Для меня вполне обычно предаваться как радости и веселью, так и страху, печали и раздражению.

Я могу дать понять другим, что сам чувствую.
Меня не беспокоит, если порой приходится горячиться.
Я радуюсь проявлению внимания, признательности и похвалы со стороны других.
Я часто и охотно смеюсь.
Когда я нахожусь в расстроенных чувствах, то позволяю себе плакать.
Я принимаю к сердцу озабоченность других.
Свои взгляды и интересы я могу отстаивать и перед теми, кто упорствует.
Я могу наслаждаться радостями секса и интимной жизни.
Когда я нуждаюсь в помощи, то обращаюсь за ней к другим.
Чувства для меня существенны, хотя иногда они и мешают трезво смотреть на вещи.

Когда я раздражен или разгневан, то не вбираю это в себя, а выплескиваю свои эмоции наружу.

Я не избегаю столкновений, только чтобы «не дай Бог поссориться».

2. Творческий потенциал и способность самовыражения

Я испытываю радость оттого, что могу выразить себя в искусстве, танце, музыке, на сцене.

У меня часто бывают идеи и замыслы, которые исходят от меня самого и в которых я ничему не подражаю.

Я радуюсь тому, что каждый день хоть какое-то время могу провести беззаботно, без всякого плана.

Мне доставляет удовольствие заняться порой необычными идеями и поделиться ими с другими.

Мне нравится играть.

Меня интересуют собственные сновидения и то, что они говорят мне.

3. Расслабление и сон

Я редко чувствую себя уставшим и изнуренным (за исключением состояния, случающегося после напряженной работы).

Я легко засыпаю ночью.

Большей частью я достаточно высыпаюсь за ночь и чувствую себя утром отдохнувшим.

Если меня будят, то, как правило, я легко опять засыпаю.

Бывают времена, когда мне хочется остаться одному.

Я постоянно нахожу время для занятий своим хобби.

Я не всегда оказываюсь увязшим по горло в какой-либо работе.

Когда нет возможности тотчас же решить проблему, я могу отложить ее.

По крайней мере 15—20 минут в день я медитирую или как-то иначе активно расслабляюсь.

Мне чаще сопутствует чувство умиротворенности.

Я балую себя (не ощущая себя при этом виноватым), к примеру, массажами, «ничего неделанием» и т.д.

4. Физическая активность

Я нахожусь в лучшей форме, чем большинство людей моего возраста.

Я постоянно поднимаюсь пешком по лестнице, вместо того чтобы пользоваться лифтом.

В мои ежедневные занятия входят такие нагрузки, как работа в саду или пешие прогулки во время работы.

Ежедневно я прохожу пешком минимум два километра.

По меньшей мере три раза в неделю я делаю тридцатиминутные пробежки или как-то иначе тренирую свою выносливость на свежем воздухе.

Один раз в день в течение 15—20 минут я занимаюсь йогой или делаю иные упражнения на растяжку или расслабление.

Почти ежедневно я делаю гимнастику.

Один или два раза в месяц я посещаю сауну.

5. Забота о физическом состоянии организма

Один раз в году я провожу тщательное обследование состояния своего здоровья.

Я не курю.

Я забочусь о том, чтобы как можно меньше подвергаться воздействию загазованной среды, химических испарений, чрезмерного шума.

Я слежу за изменениями своего физического, душевного и умственного состояния и обращаюсь за помощью к специалисту при проявлении тех или иных симптомов заболевания.

Я очень редко принимаю медикаменты.

При неважном самочувствии я обращаюсь к природным лечебным средствам из собственной домашней аптечки.

Я забочусь о том, чтобы постоянно высыпаться.

Я терпим к прикосновениям со стороны других.

Я прикасаюсь к другим, когда нуждаюсь в этом.

6. Питание

Я ем преимущественно тогда, когда испытываю голод.

Я предпочитаю малокалорийную, без химических добавок пищу.

Я редко ем рафинированную пищу.

Для меня важно есть продукты естественного происхождения.

Мясные и колбасные изделия или рыбу я ем не каждый день.

Вечером, как правило, у меня легкий ужин.

Ежедневно я выпиваю по крайней мере два литра жидкости.

В день я выпиваю менее трех чашек кофе или черного чая.

Я не каждый день потребляю спиртные напитки.

У меня нормальный вес.

Я нахожу для приема пищи и время, и спокойную обстановку.

После еды я пять минут отдыхаю, прежде чем приступить вновь к активной деятельности.

7. Работа

Моя профессиональная деятельность доставляет мне удовольствие.

Работу я выполняю в приятной для себя обстановке.

Я охотно работаю рядом со своими сотрудниками.

Я редко ощущаю неверное отношение, чрезмерную опеку.

Мое рабочее место безопасно (не подвержено, например, вредному воздействию химических веществ, ядовитых газов, излучения, пыли, содержащихся в воздухе вредных примесей, высоких температур, шума; отсутствует повышенная опасность травмирования).

Мне редко приходится сталкиваться с нехваткой времени или вынужденной спешкой.

Едва ли я когда-либо чувствовал, что ко мне предъявляют чрезмерные требования.

Я редко чувствовал себя не полностью востребованным.

Когда у меня возникает напряженность в отношениях с начальством, сослуживцами или подчиненными, чаще всего мы правильно выходим из сложившейся ситуации.

В большинстве случаев я сам могу распределить свою работу.

В процессе работы у меня достаточно перерывов на отдых.

Свою деятельность я нахожу осмысленной и интересной.

В материальном плане я чувствую себя уверенно.

8. Жилищные условия

Я доволен своими жилищными условиями.

В своем жилище я чувствую себя комфортно.

У меня налажены хорошие контакты с домочадцами и соседями.

Мои отношения с домочадцами и соседями вполне удовлетворительны.

Мне нравится улица и обстановка, где я живу.

Жилищные условия (площадь жилья, зеленые насаждения, свежий воздух, магазины) мне вполне подходят.

9. Межличностные отношения и общественные интересы

В моей повседневной жизни часто случаются открытые, доверительные разговоры.

Я наслаждаюсь обществом друзей.

Я доволен своими сексуальными отношениями.

Я знакомлюсь с местными, внутренними и международными событиями.

Я интересуюсь общественными проблемами и поддерживаю цели, людей, группы, на которых остановил свой выбор.

Я нахожу время и деньги на цели, которые считаю для себя важными.

Находясь за рулем, я обращаю внимание на пешеходов и других участников уличного движения.

Я член одного или нескольких обществ (клуб, общественная/политическая организация, хор и т.д.).

10. Отношение к жизни и удовлетворенность жизнью

Мое собственное существование представляется мне вполне осмысленным.

Моя повседневная жизнь часто полна радости и удовлетворения.

Я буду рад, если доживу до восьмидесяти лет.

Когда я думаю о смерти, то ощущаю себя готовым к ней и не испытываю перед ней страха.

Если бы мне пришлось умереть сегодня, я умер бы с ощущением того, что моя жизнь была не напрасной.

Даже тяжелые времена в моей жизни имеют для меня значение и смысл.

Мое видение людей, мира и собственного существования придает мне силы.

Я верю в будущее.

В текучке будней я все же не упускаю из виду свои цели в жизни.

Как бы порой тяжело ни было, мне доставляет радость жить.

Меня не страшат изменения в собственной жизни.

Обработка результатов. Теперь подведите итоги анкетирования. Составьте дробь для каждого раздела, где в числителе стоит количество отмеченных вами утверждений, а в знаменателе — общее число пунктов. Пустые строчки учитывайте, если вы что-то в них вписали. Переведите эти дроби в проценты, округлив до ближайшего целого числа и присвоив затем каждому разделу цифру от 0 до 2. Число —2 соответствует при этом 0 %, тогда как +2 соответствует 100 %, а между ними лежат 25 % (для —1), 50 % (для 0) и 75 % (для +1).

Приведем для наглядности пример: предположим, в одном из разделов вы поставили одиннадцать крестиков из шестнадцати возможных, получив тем самым дробь 11/16. Это составит примерно 75 %. Таким образом, этому разделу вы присваиваете цифру +1.

Последний шаг состоит в определении окончательной оценки вашего отношения к своему здоровью: вы складываете все отмеченные утверждения всех разделов анкеты и снова составляете дробь, где в знаменателе — общее число пунктов анкеты. (Это число равно 100, если вы не заполняли пустые строки.) Эту дробь также переведите в проценты.

По итоговой таблице вы легко можете найти свои слабые места. Везде, где стоят цифры —2, —1 или 0, ваше отношение к собственному здоровью оставляет желать лучшего, так что вам есть над чем здесь поработать. В остальных же сферах вы можете вполне быть довольны собой.

Итоговая таблица

Сферы жизни	Общая оценка отношения к собственному здоровью				
	(0%) -2	(25%) -1	(50%) 0	(75%) +1	(100%) +2
1. Восприятие и выражение чувств					
2. Творческий потенциал и способность самовыражения					
3. Расслабление и сон					
4. Физическая активность					
5. Забота о физическом состоянии организма					
6. Питание					
7. Работа					
8. Жилищные условия					
9. Межличностные отношения и общественные интересы					
10. Отношение к жизни и удовлетворенность жизнью					
Общая оценка моего отношения к собственному здоровью (число отвеченных утверждений, деленное на общее число утверждений)					
Особо запустил я сферу:					

ГОТВАЛЬД Ф.-Т., ХОВАЛЬД В. Аюрведа в бизнесе: Система оздоровления личности, рабочего места и предприятия / Пер. с нем. — М., 2000. С. 13 — 21

Методика 9.4.

КАКОВА ВАША УСТОЙЧИВОСТЬ К СТРЕССУ?

Содержащиеся в анкете симптомы стресса могут послужить предупреждением, особенно если они проявляются у вас довольно часто. Отметьте одну из трех соответствующих колонок галочкой.

	Часто/ сильно	Редко/ иногда	Нет/ никогда
1. У меня слишком высокое кровяное давление	2	1	0
2. У меня бывают приступы тошноты	2	1	0
3. Я боюсь заболеть	2	1	0
4. Я чувствую себя беспомощным	2	0	0
5. У меня бывают кошмары	2	1	0
6. У меня дрожат ноги/руки	2	1	0
7. Я часто просыпаюсь	2	0	0
8. Мои кисти/стопы холодные	2	1	0

9. Я не могу правильно дышать	2	1	0
10. Я чувствую слабость	2	1	0
11. У меня потные руки/лоб	2	0	0
12. У меня боли в шее	2	1	0
13. Я не могу сосредоточиться	2	0	0
14. У меня нарушено пищеварение	2	1	0
15. Я страдаю низким кровяным давлением	2	1	0
16. Я раздражителен в личной жизни	2	1	0
17. Я раздражителен на работе	2	1	0
18. У меня бывают приступы мигрени	2	1	0
19. Я испытываю внутренне беспокойство	2	1	0
20. Я страдаю от болей в желудке	2	2	0
21. Мне постоянно хочется спать	2	1	0
22. Мое сердце бешено стучит или прерывисто бьется	2	2	0
23. У меня словно ком застревает в горле	2	2	0
24. Я чувствую стеснение в груди	2	2	0
25. Я нервозен	2	1	0
26. Меня бросает в жар	2	1	0
27. Слезы душат меня	2	2	0
28. У меня бывают головные боли	2	1	0
29. Бывают спазмы определенных групп мышц	2	1	0
30. Меня одолевают страхи	2	2	0
31. У меня бывают головокружения	2	1	0
32. У меня болит спина и поясница	2	1	0
33. Я не могу уснуть	2	1	0
34. Присовокупите сюда дополнительно все те проблемы, которые гнетут вас в настоящее время на работе и дома			

Обработка результатов:

1. Подсчитайте очки во всех пунктах, где у вас есть отметки галочкой.

Очки _____

2. Задание 34: Оцените каждую проблему по трехбалльной шкале в зависимости от тяжести ее воздействия на вас:

* незначительно — один балл;

* средне — два балла;

* сильно — три балла. Очки _____

3. Добавьте полученные баллы к сумме очков пункта 1.

Очки _____

Оценка:

От 0 до 12 баллов

Вы можете радоваться своей относительно здоровой стрессовой устойчивости. Если вы в данный момент прибегнете к мерам по преодолению стресса, то они, в первую очередь, будут иметь для вас профилактическое значение. Вы можете ожидать, что ваши недомогания, если они вообще есть, постепенно пойдут на убыль или вовсе исчезнут.

От 13 до 27 баллов

У вас уже проявляются цепные реакции физических и умственно-психических нарушений. Вам необходимо как можно скорее начать использовать в повседневной жизни упражнения по преодолению стресса. Уже через несколько недель в вашем состоянии наступит заметное улучшение благодаря ослаблению стрессовых симптомов или их снятию, а также повысится работоспособность.

От 28 баллов и выше

Вы глубоко увязли в замкнутом круге чрезмерных напряжений, чувствительных нагрузок и заметного расстройства здоровья. Вы должны предпринять какие-то целенаправленные действия против одолевающего вас стресса, чтобы тем самым вернуть себе спокойствие, уверенность, работоспособность.

ГОТВАЛЬД Ф.-Т., ХОВАЛЬД В. Аюрведа в бизнесе: Система оздоровления личности, рабочего места и предприятия / Пер. с нем. —М., 2000. С. 163 —167

Методика 9.5.

ВЕДЕТЕ ЛИ ВЫ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ И УМЕЕТЕ ЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ?

Из предложенных вариантов ответов выберите один.

1. Если утром вам надо встать пораньше, вы:

- а) заводите будильник;
- б) доверяете внутреннему голосу;
- в) полагаетесь на случай.

2. Проснувшись утром, вы:

- а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела;
- б) встаете не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу;
- в) еще несколько минут продолжаете нежиться под одеялом.

3. Ваш обычный завтрак состоит:

- а) из кофе или чая с бутербродами;
- б) из мясного блюда и кофе или чая;
- в) вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак часов в десять.

4. Вы предпочли бы следующий распорядок дня:

- а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время;
- б) приход в диапазоне + 30 минут;
- в) гибкий график.

5. Продолжительность обеденного перерыва должна давать возможность:

- а) успеть поесть в столовой;
- б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе;
- в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть.

6. Как часто в суете служебных обязанностей у вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:

- а) каждый день;
- б) иногда;
- в) редко.

7. Если на работе вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как вы пытаетесь разрешить ее:

- а) долгими дискуссиями;
- б) флегматичным отстранением от споров;
- в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров.

8. Надолго ли вы обычно задерживаетесь после работы:

- а) не более чем на 20 минут;
- б) до 1 часа;
- в) более 1 часа.

9. Чему вы обычно посвящаете свое свободное время:

- а) общественной работе;
- б) хобби;
- в) домашним делам.

10. Что означают для вас встречи с друзьями и прием гостей:

- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот;
- б) потерю времени и денег;
- в) неизбежное зло.

11. Когда вы ложитесь спать:

- а) всегда примерно в одно и то же время;
- б) по настроению;
- в) по окончании всех дел.

12. Как вы используете свой отпуск:

- а) весь сразу;
- б) часть — летом, а часть — зимой (весной, осенью);
- в) по два-три дня, когда у вас накапливается много дел.

13. Какое время занимает спорт в вашей жизни:

- а) ограничивается ролью болельщика;
- б) делаете зарядку на свежем воздухе;
- в) находите повседневную и домашнюю нагрузку вполне достаточной.

14. За последние две недели вы хотя бы один раз:

- а) танцевали;
- б) занимались физическим трудом или спортом;
- в) прошли пешком не менее четырех километров.

15. Как вы проводите летний отпуск: а) пассивно отдыхаете;

- б) физически трудитесь, например, в саду;
- в) гуляете и занимаетесь спортом.

16. Ваше честолюбие проявляется в том, что:

- а) любой ценой стремитесь достичь своего;
- б) надеетесь, что ваше усердие обязательно принесет свои плоды;
- в) намекаете окружающим на вашу истинную ценность.

Найдите в таблице оценки для каждого из ваших ответов и просуммируйте их.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
я	3	1	2	0	0	3	0	3	1	3	3	2	0	3	0	0
б	2	3	3	1	1	1	1	2	0	0	3	3	3	3	2	3
в	0	0	0	2	3	0	3	0	3	0	0	0	0	3	3	1

40— 48 очков. Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело сказать, что вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результате вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что регламентированность вашей жизни придаст ей монотонность — напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

28— 39 очков. Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, вы

уже овладели искусством восстанавливать свои силы и при самой авральной работе. Важно, чтобы ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без «стихийных бедствий». Но у вас еще есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями вашего организма.

16— 27 очков. Вы — «среднячок», как и большая часть руководителей. Если вы и дальше будете жить в таком же режиме, а лучше сказать, в такой запарке, ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против вас. У вас есть предпосылки, чтобы изменить свои вредные внеслужебные и служебные привычки. Примите наш совет как предостережение друга и не откладывайте профилактику на завтра.

Менее 16 очков. По правде говоря, незавидная у вас жизнь. Если вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь ваш собственный образ жизни. Думаем, что и на работе дела у вас идут не лучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста — врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если вы найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис, пока не поздно вернуть здоровье.

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — *Киев, 1994. С. 57— 60*

Методика 9.6.

ОПРОСНИК ЛИЧНОСТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ШОСТРОМА (краткая форма, разработанная Джоунс и Крэндалл)

Ответьте на каждое утверждение, используя четырехзначную шкалу баллов:

- 1 — не согласен;
- 2 — не согласен отчасти;
- 3 — согласен отчасти;
- 4 — согласен.

При подсчете общих значений оценка за 2, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14 утверждения будет инверсной (1 = 4, 2 = 3, 3 = 2, 4 = 1).

1. Я не стыжусь ни одной из своих эмоций.
2. Я чувствую, что должен делать то, чего ждут от меня другие.
3. Я верю, что, по существу, люди хорошие и им можно доверять.
4. Я могу сердиться на тех, кого люблю.
5. Всегда необходимо, чтобы другие одобряли то, что я делаю.
6. Я не принимаю свои слабости.
7. Мне могут нравиться люди, которых я могу не одобрять.
8. Я боюсь неудач.
9. Я стараюсь не анализировать и не упрощать сложные сферы.
10. Лучше быть самым собой, чем популярным.
11. В моей жизни нет того, чему бы я особо себя посвятил.
12. Я могу выразить мои чувства, даже если это приведет к нежелательным последствиям.

13. Я не обязан помогать другим.
14. Я устал от страхов и неадекватности.
15. Меня любят, потому что я люблю.

Шкала значений:

- 15 — 25 баллов: низкая степень самоактуализации;
- 26 — 45 баллов: средняя степень самоактуализации;
- 46 — 60 баллов: высокая степень самоактуализации.

ХЬЕЛЛ Л., ЗИГЛЕР Д. Теории личности (Основные положения, исследования и

применение). — *СПб. .1997. С. 512—513.*

II. СПОСОБЫ РЕГУЛЯЦИИ ПСИХИЧЕСКИХ СОСТОЯНИЙ

ДЫХАТЕЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Установлено, что нервные импульсы из дыхательных центров мозга распространяются на его кору и изменяют ее тонус. При этом тип дыхания, при котором вдох производится быстро и энергично, а выдох — медленно, вызывает снижение тонуса центральной нервной системы, нормализацию кровяного давления, снятие эмоционального напряжения. Медленный вдох и резкий выдох, напротив, тонизируют нервную систему, повышают уровень активности ее функционирования, создают определенное психическое напряжение. Для того чтобы использовать эту закономерность в целях регуляции психических состояний, рекомендуется овладеть соответствующими навыками, выработать которые помогут следующие успокаивающие упражнения.

Упражнение 1. Успокаивающее дыхание

В исходном положении, стоя или сидя, сделайте полный вдох. Затем, задержав дыхание, вообразите круг и медленно выдохните в него. Этот прием повторить четыре раза. Затем подобным же образом дважды выдохните в воображаемый квадрат. После выполнения этих процедур обязательно наступает успокоение.

Упражнение 2. Выдыхание усталости

Лягте на спину, расслабьтесь, установите медленное и ритмичное дыхание. Как можно ярче представьте, что с каждым вдохом легкие наполняет жизненная сила, а с каждым выдохом она распространяется по всему телу.

Упражнение 3. Зевок

По оценке специалистов, зевок позволяет почти мгновенно обогатить кровь кислородом и освободиться от избытка углекислоты. Напрягающиеся в процессе зевка мышцы шеи, лица, ротовой полости ускоряют кровоток в сосудах головного мозга. Зевок, улучшая кровоснабжение легких, выталкивая кровь из печени, повышает тонус организма, создает импульс положительных эмоций. Говорят, что в Японии работники электротехнической промышленности организовано зевают через каждые 30 минут.

Для выполнения упражнения закройте глаза, как можно шире откройте рот, напрягите ротовую полость, как бы произнося низкое растянутое «у-у-у». В это время как можно ярче представьте, что во рту образуется полость, дно которой опускается вниз. Зевок выполняется с одновременным потягиванием всего тела. Повышению эффективности зевка способствует улыбка, усиливающая расслабление мышц лица и формирующая положительный эмоциональный импульс. После зевка наступает расслабление мышц лица, глотки, гортани, появляется чувство покоя.

Упражнение 4. Пресс

Упражнение рекомендуется выполнять перед любой психологически напряженной ситуацией, требующей самообладания, уверенности в своих силах, сознательного управления ситуацией или в самом начале возникновения неблагоприятного эмоционального состояния.

Представьте внутри себя на уровне груди мощный пресс. Делая короткий энергичный вдох, четко ощутите в груди этот пресс, его тяжесть, мощь. Производя медленный, продолжительный выдох, мысленно «опускайте» пресс вниз, представляя, как он подавляет, вытесняет накопившуюся в теле психическую напряженность, отрицательные эмоции. В конце упражнения «пресс» как бы выстреливает негативные переживания в землю.

УПРАЖНЕНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ТОНУСА РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП МЫШЦ

Упражнения на изменение тонуса скелетной мускулатуры. Скелетная мускулатура является одним из самых сильных источников стимуляции мозга. Мышечная импульсация способна в широких пределах изменять его тонус. Доказано, что

произвольное напряжение мышц способствует повышению и поддержанию психической активности, торможению нежелательных реакций на действующий и ожидаемый стимул.

Для снятия неактуальной или чрезмерной психической активности, напротив, необходимо мышечное расслабление (релаксация). Испытывая негативные влияния, организм максимально мобилизуется для интенсивной мышечной работы. Вот и нужно ему предоставить такую работу. Иногда снятию психического напряжения помогут 20—30 приседаний или максимально возможное число отжиманий (не менее 50) от пола.

В других случаях более эффективным является дифференцированный аутотренинг по типу «экспресс-метода». Он заключается в максимальном расслаблении тех мышц, работа которых в данный момент не требуется. Так, если при ходьбе напрягаются преимущественно мышцы ног, то нужно расслабить мышцы лица, плеч, рук. В положении сидя расслабьте мышцы лица, плеч, рук, ног. Разрядке негативных эмоциональных состояний и поддержанию бодрого настроения поможет упражнение «расслабление по контрасту». Здесь релаксация достигается через напряжение. Напрягите, к примеру, кисти рук, а затем максимально расслабьте их. Напрягите ноги, с силой упершись в пол, затем расслабьте их. Вместе с расслаблением должно прийти ощущение радости освобождения от скованности, которое необходимо всячески усиливать.

Упражнение на изменение тонуса мимической мускулатуры. Мимическая мускулатура способна оказывать влияние на эмоциональное состояние человека, поэтому приучайте себя поддерживать постоянно доброе, приятное выражение лица. В целях снятия психической напряженности рекомендуется следующее упражнение. Нужно как бы включить «внутреннее зеркало», посмотреть на свое лицо и избавиться от внутренних зажимов. Периодически задерживая дыхание, слегка надувайте щеки, делайте глотательные движения. После вдоха проведите рукой по лицу, как бы убирая остатки тревоги, раздражения. Затем поднимите уголки губ вверх, улыбнитесь, почувствуйте, как приятные ощущения от уголков идут к ушам. Проведите рукой по мышцам шеи и, если они напряжены, сделайте несколько наклонов или вращательных движений головой, помассируйте шею. Затем легко погладьте мышцы от плеча к уху, потрите подушечками пальцев заушные бугры. Это позволит улучшить приток крови к голове и поможет снять нервное напряжение.

Упражнение «Самомассаж». Упражнение эффективно при онемении мышц тела. Даже в течение напряженного дня всегда можно найти время для маленького отдыха и расслабиться. Помассируйте определенные точки тела. Надавливайте не сильно, закрыв глаза. Вот некоторые из этих точек:

- * *межбровная область*: потрите это место медленными круговыми движениями;

- * *задняя часть шеи*: мягко сожмите несколько раз одной рукой;

- * *челюсть*: потрите с обеих сторон место, где заканчиваются задние зубы;

- * *плечи*: помассируйте верхнюю часть плеч всеми пятью пальцами;

- * *ступни ног*: если вы много ходите, отдохните немного и потрите ноющие ступни перед тем, как идти дальше.

Звукодвижительные упражнения. В таких упражнениях используется звук в сочетании с пением и вибрационным воздействием на определенные органы. Звук «и» вибрирует глотку и гортань, звук «ы» вызывает вибрацию головного мозга, звуки «а» и «о» — область груди, «э» и «оу» — легких, сердца, печени, желудка. Вибрация звуком оказывает благоприятное воздействие на все органы, особенно на сердечнососудистую систему, усиливает защитно-адаптационные реакции организма.

Для снятия психического напряжения, негативных эмоциональных состояний рекомендуется напевать звуко сочетание «м-пом-пэээ»: «м-пом» — коротко, «пэээ» — растянуто.

УПРАЖНЕНИЯ РЕЛАКСАЦИИ

Релаксационная техника «напряжение-расслабление» — это самый лучший способ научиться распознавать существующие в мышцах напряжения и избавляться от них. Всякий раз, испытывая напряжение или беспокойство, которое вы не можете преодолеть, используйте технику «напряжение-расслабление» до тех пор, пока не найдете и не снимите все напряжения в каждой группе мышц.

К сожалению, многие из нас почти всю жизнь несут в себе бесполезное, но порой весьма значительное напряжение. Мы ходим, стоим, сидим, жуем, много работаем, используя различные группы мышц, но не придаем этому никакого значения. А между тем в них закрепляется излишнее напряжение, накапливаясь чувством усталости. Подолгу находясь в сидячей позе, наклоняясь вперед в рабочем кабинете, при еде и др., мы фиксируем в мышцах шеи и плечевого пояса остаточное напряжение. Когда мы ходим или стоим, то же происходит с мышцами живота и спины. У некоторых людей существует привычка в моменты особой концентрации непроизвольно сжимать губы, напрягать язык или сводить челюсти, другие имеют тенденцию косить глазами при чтении и др. Все это создает неосознанные, но влияющие на тонус мышц напряжения. Поэтому даже если вы еще не осознаете усталости, не стоит говорить себе: «Я вовсе не устал и чувствую себя хорошо!» Вместо этого примените метод глубокой мышечной релаксации и ощутите разницу между обычным состоянием «работоспособности» и чувством настоящей бодрости и силы после сеанса глубокой релаксации. **Антистрессовая релаксация (рекомендована Всемирной организацией здравоохранения)** Это упражнение рекомендуется выполнять 2—3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстрее.

1. Лягте (в крайнем случае — присядьте) поудобнее в тихом, слабо освещенном помещении; одежда не должна стеснять ваших движений.

2. Закрыв глаза, дышите медленно и глубоко. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите дыхание. Выдыхайте не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите эту процедуру 5—6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Волевым усилием сокращайте отдельные мышцы или их группы. Сокращение удерживайте до 10 секунд, потом расслабьте мышцы. Таким образом пройдите по всему телу.

Повторите данную процедуру трижды, расслабьтесь, отрешитесь от всего, ни о чем не думайте.

4. Попробуйте как можно конкретнее представить себе ощущение расслабленности, пронизывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, меня ничто не тревожит».

5. Представьте себе, что ощущение расслабленности проникает во все части вашего тела. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Чувствуете, что расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот при этом может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь испытываемым ощущением около 30 секунд.

6. Считайте до десяти, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота — насладиться состоянием расслабленности.

7. Наступает «пробуждение». Сосчитайте до двадцати. Говорите себе: «Когда я досчитаю до двадцати, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым. Неприятное напряжение в конечностях исчезнет».

Сценарий сеанса релаксации по технике «напряжение-расслабление»

Ниже описан сценарий сеанса релаксации по технике «напряжение-расслабление», требующий подачи определенных команд. Однако перед тем как опробовать его, примите во внимание следующие рекомендации:

* во время сеанса сжимайте каждую мышечную группу в фазе напряжения достаточно плотно, а снимайте напряжение постепенно, обращая особое внимание на

различие между состоянием почти полного и полного расслабления;

- * полностью используйте 5-секундный период для постепенного снятия напряжения. В последующий за ним период необходимо снимать любое оставшееся напряжение до ощущения полной расслабленности мышечной группы. Этот этап необходим для распознавания и снятия небольших напряжений;

- * не уплотняйте мышцы слишком сильно — в них могут начаться судороги;

- * для успешного проведения сеанса релаксации вы можете либо попросить кого-нибудь из близких и знакомых читать вам команды во время сеанса, либо записать всю последовательность команд на магнитофон и использовать запись в любое удобное для вас время;

- * команды должны произноситься медленным, спокойным голосом с чувством ритма и соблюдением временных промежутков, указанных в инструкции в скобках.

- * и последнее: перед сеансом необходимо принять максимально удобную позу и по возможности исключить воздействие всех внешних раздражителей.

Примите положение «лежа», расположите руки вдоль туловища и выберите самое комфортное положение тела. Закройте глаза и несколько раз глубоко вдохните, чтобы начать процесс релаксации (*пауза 20 секунд*). Позвольте дыханию протекать естественно, в спокойном, расслабленном ритме. Ваш живот поднимается как можно выше, когда вы вдыхаете, и опускается как можно ниже, когда вы выдыхаете. Кажется, что вы дышите животом, а не грудью. Это самый естественный и спокойный способ дыхания. Мы дышим так, когда спим (*пауза 15 секунд*). Сейчас ваше дыхание станет медленным и размеренным (*пауза 30 секунд*).

Давайте сосредоточимся на различных группах ваших мышц. Сначала наморщите лоб, поднимая брови (*пауза 5 секунд*). И медленно расслабьте лоб. Теперь почувствуйте полностью расслабленный лоб; пусть любое напряжение, которое вы чувствуете здесь, растворится без следа (*пауза 10 секунд*). Закройте глаза, крепко сожмите веки (*пауза 5 секунд*). Медленно расслабьте глазные мышцы (*пауза 5 секунд*). Позвольте им полностью расслабиться (*пауза 10 секунд*). Теперь улыбнитесь, улыбнитесь так широко, как вы только можете, почувствуйте, как напряглись мускулы щек (*пауза 5 секунд*). Позвольте улыбке медленно уйти, почувствуйте, как исчезает напряжение в ваших щеках (*пауза 5 секунд*). Наслаждайтесь ощущением абсолютно расслабленных мускулов ваших щек. Позвольте любому оставшемуся напряжению, которое вы еще чувствуете, исчезнуть, раствориться (*пауза 15 секунд*). Теперь сжимайте губы, вместе, сильно (*пауза 5 секунд*). И медленно ослабляйте губы, язык (*пауза 5 секунд*). Ощутите ваш язык, губы полностью расслабленными (*пауза 10 секунд*). Сильно стисните зубы (*пауза 5 секунд*). Постепенно позволяйте челюстям ослабевать и расслабляться, почувствуйте, как напряжение отступает и исчезает (*пауза 5 секунд*). Почувствуйте все лицо в состоянии покоя. Ваш лоб, лицо и рот полностью расслаблены (*пауза 5 секунд*). Ни один мускул не шелохнется на лице. Лицо недвижно и безмолвно (*пауза 10 секунд*).

Теперь почувствуем напряжение в мышцах шеи. Склоните голову на грудь и постарайтесь коснуться ее подбородком. Напрягите шею (*пауза 5 секунд*). Медленно отведите голову от груди, расслабьте шею (*пауза 5 секунд*). Надавите головой назад на поверхность, на которой она лежит (*пауза 5 секунд*). И постепенно сбрасывайте все напряжение в шее (*пауза 5 секунд*). Теперь все мышцы шеи расслаблены и неподвижны, голова мягко, без усилия покоится на поверхности. Позвольте любому напряжению исчезнуть из головы и шеи (*пауза 15 секунд*).

Теперь поднимите плечи к голове так высоко, как только можете (*пауза 5 секунд*). И медленно позвольте им опуститься (*пауза 5 секунд*). Теперь вы чувствуете ваши плечи спокойными и неподвижными (*пауза 15 секунд*). Напрягите верхнюю часть руки, сгибая бицепсы так, чтобы появилась выпуклость (*пауза 5 секунд*). Медленно снимайте напряжение в верхней части руки (*пауза 5 секунд*). Сожмите кулаки и напрягите мышцы предплечья и запястья (*пауза 5 секунд*). И вновь расслабление, медленно и постепенно

(пауза 5 секунд). Теперь полностью расслабьте голову, шею, плечи и руки так, чтобы им было свободно и удобно (пауза 15 секунд). Напрягите мускулы груди и живота (пауза 5 секунд). Постепенно расслабьте их (пауза 5 секунд). Прогните спину, почувствуйте напряжение в ней (пауза 5 секунд). И медленно разогнитесь, расслабляя каждый мускул (пауза 5 секунд). Теперь вы ощущаете вашу голову, шею, торс и руки в абсолютном покое. Позвольте им лежать безвольно и неподвижно. Вообразите себе, какие они неподвижные; вы просто не можете передвигать ими (пауза 25 секунд).

Теперь давайте работать с нижней частью тела. Сперва напрягите ягодичные мышцы (пауза 5 секунд). И позвольте им расслабиться, понемногу, постепенно (пауза 5 секунд). Теперь избавьтесь от любого оставшегося в ягодичах напряжения. Ощутите, как они лежат — удобно, хорошо (пауза 15 секунд). Напрягите мышцы бедер, затем коленные мускулы (пауза 5 секунд). Позвольте напряжению в ваших бедрах и коленях медленно исчезнуть (пауза 5 секунд). Ваши бедра и колени теряют оставшееся напряжение и ложатся, чтобы отдохнуть (пауза 15 секунд). Напрягите икры ног (пауза 5 секунд). И медленно расслабьте их (пауза 5 секунд). Теперь вы чувствуете ваши ноги полностью расслабленными (пауза 15 секунд). Загните пальцы ног вверх как можно сильнее (пауза 5 секунд). Медленно расслабьте пальцы ног (пауза 5 секунд). Теперь загните пальцы ног вниз как можно дальше (пауза 5 секунд). Позвольте пальцам и стопам постепенно вернуться в состояние покоя, отдыха (пауза 5 секунд). Ваши ступни пребывают в полном покое (пауза 10 секунд).

Теперь вы ощущаете силу тяжести, прижимающую все ваше тело, полностью расслабленное и спокойное, вниз. Вы чувствуете глубокое расслабление (пауза 25 секунд). Вы спокойны и полностью расслаблены — от макушки до носков. Каждый раз, достигая такого состояния релаксации, вы получаете глубокий, полный отдых, после которого вам так легко жить. Обратите внимание, как вам удобно, какое состояние мира и блаженства несет вам эта релаксация (пауза 15 секунд). Обратите внимание на дыхание, дающее жизнь, бесконечный цикл, несущий жизненную энергию во время вдоха и забирающий ненужное при выдохе. Ваше расслабление достигнет необычайной глубины, если вы ощутите, как проходит через ваше тело поток воздуха, втекая внутрь и затем покидая его (пауза 1 минута). Теперь вновь обратите внимание, как отяжелело ваше тело. Вы не можете двигаться (пауза 20 секунд). Оставайтесь в таком состоянии столько, сколько хотите: 1 минуту, 10 минут, 20 минут, еще больше. Никто не будет мешать вам. А когда вы встанете, ваши движения будут мягкими, плавными и спокойными (пауза 3 минуты).

Упражнение «Снятие напряжения в двенадцати точках» (или краткий вариант сценария сеанса релаксации во технике «напряжение-расслабление»)

Это упражнение выделяется своей эффективностью, так как приводит к снятию напряжения во всех основных точках тела. Несколько раз в день повторяйте весь комплекс в предлагаемой последовательности (каждое упражнение повторить три раза):

Глаза: осуществить плавное вращение в одном, а затем в другом направлении.

Взгляд: зафиксировать внимание на отдаленном предмете, а затем медленно переводить взгляд на близлежащий предмет.

Брови: нахмуриться, напрягая окологлазные мышцы, а потом медленно расслабить мышцы.

Челюсти: широко и с удовольствием зевнуть.

Шея: покачать головой вперед-назад, вправо-влево, затем осуществить вращательные движения (сначала — по ходу движения часовой стрелки, затем — против движения часовой стрелки).

Плечи: поднять их до уровня ушей и затем медленно опустить.

Руки: расслабить запястья и сделать круговые движения (сначала — по ходу движения часовой стрелки, затем — против движения часовой стрелки).

Кулаки: сжать что есть силы и медленно их разжать.

Торс: медленный глубокий вдох, задержка дыхания, медленный выдох. Затем

прогиб в позвоночнике (сначала — вперед-назад, затем — влево-вправо).

Ягодицы и икры: напрячь и расслабить.

Ступни: попеременно сделать круговые движения (сначала — по ходу движения часовой стрелки, затем — против движения часовой стрелки).

Пальцы ног: сжать их, а затем вытянуть и изогнуть ступню.

УПРАЖНЕНИЯ ВИЗУАЛИЗАЦИИ

Образы памяти или искусственно создаваемые воображением человека по-разному влияют на его психическое состояние. Чем более приятным является вызываемый образ, тем более положительное эмоциональное состояние он порождает. Психологами выявлен так называемый «эффект Пигмалиона»: *человек ведет себя так или иначе, руководствуясь тем, каким он себя представляет*. Представляет себя человек спокойным, уверенным, полным сил и энергии, и поведение его приобретает аналогичные черты.

Упражнение «Генератор энергии»

Вообразите перед собой фантастический генератор энергии и «включите» его. Как можно ярче представьте себе и почувствуйте, как энергия воздействует на переднюю часть вашего тела, наполняет грудь, мышцы. Вдыхайте ее. Затем последовательно мысленно перемещайте «генератор» за спину, справа и слева от себя, над головой и под ногами. Ощутите волны энергии на спине, на правой и левой стороне тела, на голове, на ногах. В конце упражнения прочувствуйте наличие энергии в каждом участке тела, вашу готовность решать самые сложные задачи. Упражнение рекомендуется выполнять тогда, когда появляются первые признаки усталости.

Упражнение «Океанский берег»

Выберите самое комфортное положение тела. Закройте глаза и несколько раз глубоко вдохните, приступая к релаксации (*пауза 20 секунд*). Позвольте дыханию протекать естественно, в спокойном, расслабленном ритме. Ваш живот поднимается как можно выше, когда вы вдыхаете, и опускается как можно ниже, когда вы выдыхаете. Кажется, что вы дышите животом, а не грудью (*пауза 15 секунд*). Сейчас ваше дыхание станет медленным и регулярным (*пауза 30 секунд*). Теперь сосредоточьтесь на тех частях тела, которые я буду упоминать, и сбросьте любое напряжение, которое вы в них почувствуете. Сначала голова, лицо и шея (*пауза 20 секунд*). Расслабьте плечи и руки (*пауза 20 секунд*). Торс (*пауза 15 секунд*). Верхние части ног (*пауза 15 секунд*). Теперь нижние части ног и стопы (*пауза 15 секунд*). Теперь вы чувствуете в своем теле комфорт и замечательную расслабленность (*пауза 15 секунд*).

Представьте, что вы в компании друзей стоите у тропы, ведущей к океану. Вы видите перед собой чудесную перспективу океанского пейзажа. Тропа вьется вверх и вниз по песчаным дюнам. Они белого, сахарного цвета с островками травы вперемежку с цветами и редким кустарником (*пауза 20 секунд*). Ваша группа поднимается вверх по склону. Вы несете полотенце, у одного из ваших друзей сумка-холодильник, доверху наполненная прохладительными напитками. С каждым шагом вы погружаетесь по щиколотку в теплый песок, оставляя за собой длинную цепочку следов (*пауза 15 секунд*).

Вы перебрались через небольшой отрог холма. В ложбине вы замечаете ярко-зеленый островок травы с красивыми цветами. Теперь тропа вновь ведет вас вверх. Вы смотрите на гребень дюны и видите на нем две причудливо изогнутые сосны (*пауза 15 секунд*). Наконец-то вы достигли вершины. Вы останавливаетесь, любуясь раскинувшимся перед вами видом: впереди бирюзовая гладь океана (*пауза 15 секунд*). Вы медленно спускаетесь вниз, с каждым шагом утопая в песке. Вы отчетливо слышите дыхание океана — неторопливый шум прибоя, накатывающегося на берег (*пауза 15 секунд*).

Ваша группа вышла на самый берег, вы постелили плед и положили на него свои вещи. Вы подошли к кромке океана. Пенные сине-зеленые волны накатываются на белый чистый песок. Воздух пронизан ароматом морской соли (*пауза 20 секунд*). Вам легко и свободно. Вы наблюдаете чаек, парящих в небе, и слышите их шумный спор (*пауза 15*

секунд). Все разбрелись по берегу. Некоторые лениво переговариваются между собой. Две девушки в светлых купальниках вошли в воду и медленно поплыли. Остальные легли прямо на теплый мелкий песок, чтобы впитывать в себя ласковые солнечные лучи (*пауза 10 секунд*). Вы присели на плед, прикрыв глаза, и тоже наслаждаетесь приятным солнечным теплом и легким свежим бризом (*пауза 10 секунд*).

Позагорав немного, вы чувствуете желание искупаться. Вы встаете и медленно, погружая ноги в теплый песок, бредете к воде. Вам видны волны, врезающиеся в берег и снова откатывающиеся в океан (*пауза 20 секунд*). И вот вы входите в освежающую, прохладную воду. Каждая набегающая волна слегка подталкивает вас (*пауза 20 секунд*). Вы идете дальше, и когда вода достигает ваших бедер, вы бросаетесь в нее. Вода мгновенно обдаёт вас своей прохладой (*пауза 20 секунд*). Вы начинаете играть с волнами, встаете к ним спиной и пытаетесь сдержать их толчки (*пауза 20 секунд*). Но вот большая волна сбивает вас с ног, и вы падаете в пену прибоя (*пауза 20 секунд*). Теперь вы с ликованием и замиранием в сердце ныряете под волну и плывете некоторое время в толще воды (*пауза 20 секунд*).

Наконец вы покидаете океан и возвращаетесь к вашим друзьям. Вы подсаживаетесь к ним на плед и лениво переговариваетесь с ними, наслаждаясь морским пейзажем (*пауза 20 секунд*). Кто-то предлагает перекусить, и вы открываете сумку-холодильник и достаете оттуда бутерброды и напитки (*пауза 15 секунд*). Представьте, как вы едите ваш самый любимый бутерброд и запиваете его любимым напитком (*пауза 20 секунд*).

Вскоре солнце начинает клониться к закату. Почти все молчат, тихо наблюдая, как диск солнца медленно сползает к горизонту (*пауза 5 секунд*). Глядя на краски заката, вы чувствуете себя умиротворенным. Пламенеющее оранжевым цветом солнце, розовая полоска у края горизонта, ближе переходящая в бледно-лиловое, а прямо над вами — синее небо. Дюны позади нежного перламутрового цвета (*пауза 20 секунд*). Цвета становятся более насыщенными, розовое становится темно-бордовым, желтое превращается в глубокий янтарный цвет, а появившийся фиолетовый цвет становится темно-синим (*пауза 20 секунд*).

Почти все люди покидают пляж, становится тише. С вами остались только близкие друзья, и вы начинаете разводить костер (*пауза 20 секунд*). Вы удобно устраиваетесь у костра и пристально наблюдаете за магической игрой огня. Временами вы перебрасываете ничего не значащими фразами (*пауза 20 секунд*). Наконец, у вас появляется желание прогуляться. Вы встаете и медленно удаляетесь от костра (*пауза 5 секунд*). Волны продолжают лениво накатываться на берег, оставляя клочки пены, которые серебрятся в свете луны. Лунный свет отражается и в полосах ряби на воде (*пауза 20 секунд*). Вы идете по самой кромке воды, вслушиваясь в гул океана, изредка ощущая аромат какого-то цветка (*пауза 15 секунд*). На вашем пути стоит большой замок из песка (*пауза 5 секунд*). Волны лениво лижут «го стены, накатываясь снова и снова (*пауза 10 секунд*).

Становится прохладно. Вы поворачиваете обратно к костру, ощущая, как к вашим ступням прилипает влажный песок. Над вами в черном бархате неба переливаются миллионы звезд. Вы пытаетесь представить расстояние, отделяющее вас от них, и внезапно ощущаете, как это бесконечно далеко (*пауза 10 секунд*).

Но вот вы подходите к костру, от него веет дымом (*пауза 15 секунд*). Вы присоединяетесь к своим друзьям и тихо любуетесь танцем огня. Вы наблюдаете случайные искры и слышите, как трещат дрова (*пауза 25 секунд*). В этом состоянии вы можете оставаться столько, сколько захотите. Постарайтесь сконцентрироваться на своем дыхании, на том, как глубоко расслаблены ваши мышцы и все тело. Просто наслаждайтесь миром и покоем вашего расслабленного состояния. Вставая, двигайтесь медленно и неторопливо (*тишина*).

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА БИОЛОГИЧЕСКИ АКТИВНЫЕ ТОЧКИ ОРГАНИЗМА

С давних времен известно наличие на теле человека небольших участков (точек), которые, с одной стороны, позволяют диагностировать состояние различных органов, систем и организма в целом, а с другой — эффективно и быстро влиять на это состояние.

Природа этих участков тела до конца так и не выявлена. Однако установлена взаимосвязь биофизических показателей биологически **активных точек** с различными психическими **процессами и состояниями** (уровнем волевой мобилизованности, **сопротивляемостью** организма вредным воздействиям, интеллектуальной активностью, эмоциональным напряжением и др.).

Упражнение 1. Антистресс

Проведение этого упражнения способствует снятию чрезмерного нервно-эмоционального напряжения. Для этого в течение трех секунд надавливайте на «антистрессовую» точку, которая находится под подбородком.

При массировании этой точки чувствуется легкая ломота. После массирования расслабьтесь и представьте состояние истома, вызывайте приятные образы. Через 3—5 минут зевните, потянитесь, затем напрягите и расслабьте мышцы всего тела.

Упражнение 2. Точки

Удобно сядьте на стул и положите ладони на колени. Пальцы рук при этом прижаты друг к другу и полностью охватывают коленную чашечку. Указательный палец находится на ее середине. В этом случае безымянный палец будет прощупывать небольшое углубление под выступом круглой кости под коленной чашечкой. Это — точка «цзу-сан-ли» или «точка долголетия» («точка от ста болезней»). Ее стимуляция в течение 1—2 минут позволяет повысить общий тонус организма, сохранять бодрость, поддерживать необходимую работоспособность. Массирование этой точки на обеих ногах производите легким надавливанием подушечками средних пальцев рук с постепенным усилением надавливания. При этом палец как бы ввинчивается в точку, что вызывает в ней ощущение теплоты и легкой ломоты.

После этого поднимите перед собой согнутые в локтях руки ладонями вперед. Прижмите большие пальцы к указательным и зафиксируйте точки, где заканчивается складка кожи между ними. Здесь расположена точка, массирование которой тонизирует организм, способствует мобилизации и активизации его жизненных сил, улучшает самочувствие. В течение 1—2 минут массируйте точку на левой, а затем — на правой руке.

Кроме перечисленных приемов, улучшить настроение и выйти из «эмоционального кризиса» помогут и такие способы саморегуляции, как:

- * прослушивание легкой ритмичной музыки;
- * чтение интересной книги (библиотерапия);
- * юмористическое восприятие того, что произошло **или** должно произойти.

Приложения

Приложение 1. ОБ УПРАВЛЕНИИ ПОЧТИ СЕРЬЕЗНО СИНДРОМ КОНЕЧНОЙ ОСТАНОВКИ И ЕГО ПРИЗНАКИ

Синдром конечной остановки (СКО) — это состояние работника, достигшего своего уровня некомпетентности в организации и осознающего, что он не может выполнять какую-либо полезную работу. Он не становится бездельником. Как правило, он по-прежнему *хочет работать*. Он все еще деятелен. Но из его усилий мало что полезное рождается. Рано или поздно (обычно не так уж поздно) эти работники замечают свою бесплодность и начинают страдать.

Основные признаки СКО

1. Столообожание. Работник с СКО начинает проявлять необычайно большую, чрезвычайно многозначительную заботу о состоянии своего стола. Эта забота может выражаться в **стологигантизме** (настойчивом желании обзавестись столом больших размеров, чем у сослуживцев) и **столоненавистничеством** (неприятию каких бы то ни было столов в своем кабинете). Последний симптом наблюдается исключительно у лиц наивысших иерархических рангов.

2. Телефонофилия. Иногда некомпетентность оправдывается ссылками на невозможность поддерживать тесную связь с коллегами и подчиненными. Чтобы поправить дело, на рабочем столе устанавливаются несколько телефонных аппаратов, селекторная связь, магнитофон, видеоманитофон и др. Постепенно развивается привычка пользоваться одновременно двумя-тремя из этих сложных приборов, что является бесспорным свидетельством стремительного развития недуга.

3. Нравнодушие к служебным бумагам. Обычно бывает трех видов. При **папирофобии** работник не может видеть ни книг, ни бумаг на рабочем столе, а в острых случаях и вообще где бы то ни было в своем кабинете. По-видимому, всякий листок напоминает ему о работе, с которой он не справляется. Работник с СКО изобретательно относится к избавлению от бумаг. Обычно используются три вида их выброса: вниз, вверх и наружу.

Выброс бумаги вниз означает передачу ее подчиненному со словами: «*Не беспокойте меня такими пустяками*». Подчиненного таким образом принуждают принимать решение по вопросу, выходящему за сферу его полномочий.

Выброс вверх означает передачу ее непосредственному начальнику со словами: «*Без вас я не могу принять решение по этому вопросу*». Выброс вверх требует изобретательности. Нужно изучить бумагу и найти в ней хоть какую-нибудь заковыку, оправдывающую передачу бумаги на более высокий уровень.

Выброс наружу означает создание комиссии из различных должностных лиц с тем, чтобы потом действовать в соответствии с решением комиссии.

Папиромания заставляет работника наваливать на рабочий стол груды совершенно не нужных ему бумаг и книг. Сознательно или бессознательно он старается скрыть свою некомпетентность, создавая впечатление, что у него столько работы, сколько не выпадало еще на долю ни одного смертного.

Архивофилия выражается в маниакальном пристрастии к раскладыванию и упорядочению бумаг ушедшего прошлого, обычно с лютым страхом потерять какой-нибудь документ. Он отдает все свое внимание прошлому и крайне неохотно поворачивается к настоящему.

4. Самооплакнвание. Это эмоциональное состояние, характеризующееся жалобами работника по поводу его тяжелого положения, поношением настоящего и упрямым восхвалением прошлого. Обычно отрабатывается несколько версий:

«Вот в наше время...»;

«Никто меня по-настоящему не ценит»;

«Никто мне не помогает»;

«Никто не понимает, каково мне приходится при постоянном давлении сверху и сплошной некомпетентности снизу».

5. Заорганизованность. Работник сверх всякой меры увлекается составлением структурно-организационных схем и вычерчиванием графиков, упорно добиваясь затем, чтобы все дела делались согласно линиям и стрелам на диаграммах, хотя это и влечет за собой срывы и потери.

6. «Ошеломляй и властвуй». Работник постоянно сеет неуверенность среди подчиненных, пытаясь прикрыть тем самым собственную неуверенность. Если такого рода начальнику подают служебную записку, он, не глядя, возвращает ее со словами: *«У меня нет времени разбираться во всей этой галиматее. Скажите мне устно, в чем там суть, да покороче»*. Если же подчиненный является с устным сообщением, начальник обрывает его на полуслове: *«Я не буду вникать в это, пока вы не изложите суть дела на бумаге»*. Смелого подчиненного он подчеркнуто приструнит, робкого — потрясет ласковым панибратством.

7. Маятниковый синдром. У руководителя с СКО наблюдается полная неспособность принимать решения, ожидаемые от должностного лица его ранга. Он будет без конца метаться между «за» и «против», но так ни на чем и не остановится. Свое бездействие он будет оправдывать ссылками на «демократический процесс» и на «необходимость учесть отдаленные последствия». Обычно он замораживает поступающие к нему дела до тех пор, пока решение будет принято кем-нибудь другим либо отпадет сама надобность в решении.

8. Инерция шутовства. Привычка рассказывать анекдоты вместо того, чтобы скорее приступить к делу.

9. Строефилия. Речь идет о маниакальном интересе к строениям, зданиям, к их планировке, оборудованию, эксплуатации и реконструкции. И одновременно о падающем интересе к работе, которая производится внутри этих зданий.

10. Кодофилия — знаковая и цифровая. Выражается в маниакальном стремлении изъясняться не словами, а буквами и числами, в попытках представить пустяк как нечто важное. Руководитель с СКО часто говорит сущую ерунду, но с умным и многозначительным видом, руководствуясь при этом принципом: *«Главное не что сказать, а как сказать»*.

11. Многословие при скудомыслии. Некоторые руководители, прибыв на конечную остановку, перестают думать или, по крайней мере, резко сокращают свою мыслительную деятельность. Чтобы скрыть это, они вырабатывают для себя схему универсальной беседы, то есть подбор фраз, которые звучат впечатляюще и в то же время достаточно туманно, чтобы их можно было произносить по любому поводу.

12. Тик и дурные привычки. Всякого рода подергивания и другие странности в поведении отличают руководителя с СКО. Сюда же относят привычки грызть ногти, барабанить пальцами или постукивать карандашом по столу, хрустеть суставами пальцев, вертеть в руках карандаши, ручки и скрепки, бесцельно растягивать и отпускать резинки, а также тяжело вздыхать без видимых оснований для печали.

СИСТЕМА ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ

В феодальные времена человек довольствовался жизнью в среде, не знающей, что такое продвижение по службе. В современных иерархических системах люди перемещаются снизу вверх, чтобы заполнять вакансии, образовавшиеся по причине передвижения других на еще более высокие посты, а также вследствие отставок, выходов на пенсию, увольнений, смертей.

Система продвижения включает следующие основные виды.

1. Продвижение по результату. Если работа оценивается по ее соответствию поставленным и поддающимся измерению целям, то есть возможность продвигать работника сообразно его заслугам в достижении этих целей. В такой ситуации компетентность определяется как выполнение работы способом, позволяющим получать

искомый результат. Эта система не имеет широкого применения, поскольку поставить цели и оценить, насколько выполняемая работа служит их достижению, — задача трудная.

2. Продвижение по усердию. Если служащего ценят за исполнительность, аккуратность, за соблюдение правил, процедур, инструкций, за то, что он соглашается с начальником, за улыбки, обращенные к вышестоящим, и за участие в организационных интригах, значит, о нем судят по усердию. В этом случае компетентность определяется как содействие гладкому течению жизни внутри организации.

3. Продвижение на основе предпочтительности. Предпочтительность, играющая свою роль в служебном продвижении работников, бывает двух видов — гласная и тайная. Гласная предпочтительность означает, что всем известно, какие качества работника признаются важными. В этом случае компетентность определяется как соответствие стереотипу данной организации.

Тайная предпочтительность основана на личных привязанностях и антипатиях, на скрытых пристрастиях тех, кто стоит у власти. Могут иметь значение следующие факты: кого вы взяли в жены, где вы и с кем встречаетесь, за кого вы голосуете, что вы коллекционируете и др. Тут компетентность определяется как способность обнаружить и удовлетворить личные вкусы начальства.

4. Продвижение по старшинству. Если продвижение идет по старшинству, отличительными чертами поведения работников становятся осторожность и отсутствие предприимчивости. В организации утверждается глубоко спокойное восприятие жизни, поскольку при такой системе каждому открыт путь в главные начальники. Здесь компетентность определяется как способность дожить до нужного срока. Система продвижения по старшинству редко используется в чистом виде.

5. Продвижение с участием кандидата. Часто у будущего кандидата спрашивают, что он сам думает насчет своего возвышения. Хотя решение, таким образом, принимается с его участием, все-таки назначение на новую должность вступает в силу при согласии начальства. При такой системе продвижения компетентность определяется как способность кандидата в достаточной степени объективно оценить качество собственной работы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ТЕМ, КТО ХОТЕЛ БЫ СТАТЬ ОБЪЕКТОМ ПРИЛОЖЕНИЯ СИЛЫ, ТЯНУЩЕЙ ВВЕРХ, ИЛИ КАК ОБЗАВЕСТИСЬ РУКОЙ, СПОСОБНОЙ ПОДНЯТЬ ВВЕРХ

1. Найдите покровителя. «Никогда не действуйте Локтями, если у вас есть Рука». Покровитель (или Рука) есть лицо, возвышающееся над вами в организации и располагающее возможностью помочь вашему продвижению по службе. Иногда требуется потратить немало сил, чтобы выяснить, кто действительно обладает такой возможностью, а кто нет. Затраченные силы и время, как правило, потом окупаются.

2. Заинтересуйте покровителя. «Незаинтересованный покровитель покровителем не является». Позаботьтесь о том, чтобы покровитель имел какой-нибудь выигрыш в случае, если он поможет вам продвинуться в организации повыше, и обязательно что-нибудь проиграл бы, если он в такой помощи откажет.

3. Выбирайтесь из-под застрявшего. Если вышестоящее место занято человеком, застрявшим на нем окончательно, выберите из-под глыбы застрявшего чиновника и с помощью Руки устремитесь в другой, свободный для движения и обходящий вышестоящее место канал. Прежде чем предпринимать какие-то действия с помощью Руки, обязательно удостоверьтесь, что чиновник над вами действительно застрял.

4. Проявляйте гибкость. «Нет лучше покровителя, чем новый покровитель». Покровитель может сделать для вас не более того, что он может. В дальнейшем, чтобы возвышать вас, ему придется самому забираться повыше. Значит, если данный покровитель не поднимается на более высокий пост, дальнейшее использование Руки предполагает необходимость найти другого покровителя, способного двигаться выше.

5. Имейте побольше покровителей. «Общая тяговая сила нескольких покровителей равна сумме их индивидуальных сил, помноженной на число покровителей» (Теорема Халла). Эффект умножения создается тем, что покровители общаются между собой и, вспоминая вас в своих разговорах, постоянно укрепляют друг друга во мнении о ваших высоких достоинствах и в желании вам посодествовать. При наличии одного-единственного покровителя вы лишаетесь этого преимущества.

ПИТЕР Л.Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось: пер. с англ. Сост. Предисл. и пер. Л. З. Степанова.—М.. 1990. С. 121 — 153

ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ СПАРКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА

Стремитесь выглядеть возможно более значительным.

Стремитесь к тому, чтобы вас видели в обществе значительных людей.

Говорите уверенно и опирайтесь лишь на очевидные факты.

Не вступайте в спор. А если уж попали в трудное положение, то задавайте совершенно не относящиеся к делу вопросы и, пока ваш оппонент пытается сообразить, что происходит, быстро меняйте предмет разговора!

Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст вам возможность придраться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.

Если подчиненный задает вам вопрос по существу, уставьтесь на него, как на сумасшедшего. Когда он ответит взгляд, задайте ему его же вопрос.

Получайте на здоровье щедрые ассигнования, но не предавайте их гласности.

Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, будто вы очень спешите. Это избавит вас от вопросов подчиненных и начальства.

Держите закрытой дверь кабинета. Это затруднит проникновение к вам посетителей и создаст у них впечатление, что у вас вечно проходят важные совещания.

Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.

ИЗ МЕМОРАНДУМА ФИРМЫ «БИН»

Потребитель — это наиболее важная персона, когда-либо посетившая ваш офис или обратившаяся к вам по почте. Потребитель не зависит от нас, наоборот, мы все зависим от него. Потребитель не мешает нашей работе, он является ее главной целью и смыслом. Мы не оказываем потребителю услугу, когда заботимся о нем. Это он делает нам огромное одолжение, обращаясь в нашу фирму. Потребитель — это тот, с кем нельзя спорить, над кем нельзя подшучивать. Никто и никогда не выиграл от того, что спорил о чем-то со своим потребителем. Потребитель — это тот, кто приносит нам свои желания. Наша работа состоит в том, чтобы выполнить это желание с прибылью и для нас, и для него.

ТАРАНОВ П.С. Управление без тайн. — Донецк, 1997. С. 338

ШЕСТЬ ЗАКОНОВ КОНТОРСКОЙ МЕРФОЛОГИИ

Если в деловых письмах и не будет ни одной ошибки, то на почте что-нибудь да напутают.

Следствие: ошибки обнаружит во вторых экземплярах босс, когда начнет их читать.

Оргтехника, безупречно работавшая днем, сломается, когда вы придете вечером в контору, чтобы использовать ее в личных целях.

Сломанная оргтехника будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту.

Конверты и марки, которые вы, лизнув языком, безуспешно пытались приклеить к конверту, будут сами приклеиваться ко всяким посторонним предметам.

Жизненно важные бумаги ведут свою важную жизнь, бесследно исчезая со своего

места.

Последний, кто увольняется или попадает под сокращение, будет считаться ответственным за все грехи, пока не появится следующий — такой же.

Приложение 2. ТИПОЛОГИЯ СОВРЕМЕННЫХ АМЕРИКАНСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

В настоящее время на руководящие должности в наиболее развитых компаниях США выдвигаются **менеджеры нового типа**. Их основной особенностью является стремление к наилучшей организации работы подчиненных. В отличие от управляющих 60— 70-х годов, озабоченных собственной безопасностью и благополучием, новые менеджеры стремятся сократить количество направленных на эти цели организационных мероприятий и чаще рискуют.

Проведенные исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеются четыре основных типа менеджеров.

Первый тип — «мастера». Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к другим людям.

Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько они творчески относятся к своим обязанностям. Эти люди, однако, бывают настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

Второй тип — «борцы с джунглями». Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в «человеческих джунглях», где каждый стремится съесть другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть.

Среди них, в свою очередь, выделяются два подтипа: «львы» и «лисы». «Львы» — это победители, которые добились успеха и строят «свою империю». «Лисы», устроив свои гнезда в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. За счет предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они обманули или использовали в корыстных целях.

Третий тип — «люди компании». Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и скорее добиться безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устраивать дела в условиях сильной конкуренции.

Четвертый тип — «игроки». Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности, как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от «борцов с джунглями» они стремятся не к созданию собственной «империи», а к удовлетворению от победы самой по себе. Их главная забота — приобрести известность победителей.

Среди современных американских менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. Однако у руководителей, занимающих наиболее высокие посты, вместе с чертами «игроков» присутствуют характеристики «людей компании». Они ведут игру, в основном, в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, они поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им.

По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и др.

Приложение 3. ПРИЗНАКИ СЛАБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен их предугадать.
2. Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, потому все старается сделать сам.
3. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая документ, и в то же самое время консультирует работника.
4. Его письменный стол всегда загружен бумагами. Причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие просто не нужны.
5. Работает даже по ночам.
6. Всегда ходит с портфелем или папкой, в которых носит непрочитанные бумаги (с работы домой и обратно).
7. Никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
8. Старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.
9. Фамильярен с подчиненными. Старается приобрести репутацию «хорошего парня».
10. Готов к любому компромиссу и в то же время ищет «козлов отпущения».
11. Работает по принципу «открытых дверей», к нему в кабинет идет кто хочет и когда хочет.

Приложение 4. ВОСЕМЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК МЕНЕДЖЕРОВ (по Э. Шварцу и А. Маккензи)

1. Оставляя двери кабинета открытыми в надежде улучшить общение с сотрудниками, менеджеры, как правило, достигают обратного результата. Их часто отвлекают от решения наиболее насущных задач.
2. Зачастую менеджеры не планируют свою деятельность, потому что на это им не хватает времени. Они не понимают, что именно эффективное планирование экономит время, позволяя получать лучшие результаты.
3. Менеджеры склонны реагировать на спешные, а не на важные дела. Следовательно, они пренебрегают приоритетами, порождая авралы на будущее.
4. Ожидая опоздавших и не открывая совещание менеджеры наказывают пришедших вовремя и поощряют тех, кто опоздал. Не исключено, что пришедшие сегодня вовремя в следующий раз опоздают, а опоздавшие придут еще позднее...
5. Менеджеры не склонны передоверять свои полномочия и ответственность неопытным подчиненным. Но ведь подчиненные могут заслужить доверие руководителя, только набираясь опыта, а это возможно лишь при самостоятельном выполнении ответственных заданий.
6. Менеджеры оставляют бумаги на своих столах, чтобы не забыть о них. Потом бумаги либо теряются, либо перестают привлекать внимание и лишь мешают работе, которую нужно делать в данный момент.
7. Чем дольше менеджер задерживается на работе, тем больше он устает и тем больше у него появляется дел, которые надо еще выполнять. В результате приходится задерживаться еще дольше.
8. Менеджеры обычно смешивают понятия эффективности и оперативности. Их больше заботит правильное выполнение работы, чем выполнение правильной работы.

Приложение 5. СКАЖИТЕ, КТО ВАШ ШЕФ, И... ВЫ УЗНАЕТЕ, КАК ЭТО НА ВАС ОТРАЗИТСЯ

Вы знаете, к какому типу шефов относится ваш шеф? Вам непременно следует это знать, ведь в немалой степени от этого зависит ваше продвижение по службе. Немецкий психолог М. Эйхбергер дает рекомендации по обращению с начальником:

узнайте, к какому типу шефов относится ваш собственный. Хотя бы приблизительно вы сможете отнести своего шефа к одной из шести групп: «патриарх», «старшая сестра», «деспот», «железная леди», «дилетант», «боец-одиночка»;

изберите правильные формы общения с шефом. Как привлечь его внимание на ваши сильные стороны? Каким может быть спор с ним? Что может обидеть его?

Предлагаем вашему вниманию типологию шефов и советы по правильному обращению с ними.

1. «ДЕСПОТ»

Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существуют две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

На что обратить внимание? Помните, что вы имеете дело со слабой, неуверенной в себе личностью. Избегайте провокаторских высказываний типа «Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал, что он «король» в ваших глазах.

Что обижает шефа? Ваше «все-лучше-знание». Высказывания, подобные: «А я все же прав», могут вывести его из себя.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Это не так-то просто. Лучший выход — оригинальные собственные действия.

Как отстаивать свои идеи и интересы? Деловой аргументацией. Если в ответ на вас накричат или оскорбят — ни в коем случае не показывайте своих обиженных чувств. Давший волю слезам проигрывает.

2. «ПАТРИАРХ»

«Патриарх» твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им направления. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимая участие в их решении советом и делом.

На что обратить внимание? Вы польстите отеческому инстинкту шефа и его «эго», вбежав, задышавшись, в открытую дверь его кабинета и спросив совета по какому-либо важному для вас вопросу.

Что обижает шефа? Ваши действия по собственному усмотрению, без предварительного совета с ним.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Добиваясь большего, чем вам положено на профессиональном поприще. Предложите свои услуги в составлении документов вместо того, чтобы ждать диктовки. Проект документа оставьте шефу на рассмотрение. Освободив шефа от этого дела, вы все же не перешагнете через его «Я».

Как отстаивать свои идеи и интересы? Шеф «патриарх» верит только в свои идеи. Ваши идеи увидят свет, только если вы будете играть роль его разумного ученика. Представьте собственные идеи как логическое развитие его мысли.

3. «БОЕЦ — ОДИНОЧКА»

Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

На что обратить внимание? Часто этот шеф бывает экспертом в своей отрасли. Но его не радует необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. «Боец-одиночка» укрепляет свой письменный стол «рвом противотанковых траншей», строгой секретаршей и дубовыми дверями кабинета. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, предоставленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретарши удобное для шефа время для личной беседы.

Что обижает шефа? Постоянное навязывание беседы и слишком длинные переговоры. Высказывания вслух о «его невозможных методах руководства».

Как привлечь его внимание к своим способностям? Усердной работой, но без внешних проявлений радости по поводу успеха. На одном из редких личных собеседований сдержанно напомните шефу о достигнутом вами успехе, спросив его: «Как вам понравилась распродажа, которую я организовал?» или «Что вы думаете относительно моего доклада?»

Как отстаивать свои идеи и интересы? Представляя свои хорошо продуманные и точно сформулированные предложения. Покажите себя человеком, занимающимся в настоящее время большой работой,

4. «ЖЕЛЕЗНАЯ ЛЕДИ»

Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет правилами интриг и козней, отвергая дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор.

На что обратить внимание? «Железная леди» ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жестокости и неуступчивости.

Что обижает шефа ? Отказ следовать ее приказам. Кто халтурит, надеясь на женское снисхождение, бросает себя в омут. Штрафников наказывают на полную катушку.

Как привлечь ее внимание к своим проблемам ? Только производственными успехами. Честолюбие и профессионализм импонируют «железной леди». Если вы посещаете курсы иностранных языков или бухгалтерского учета, покажите начальнице соответствующее удостоверение.

Как отстаивать свои интересы и идеи? Будьте максимально самоуверенны. Если шеф выдвинул против вас несправедливое обвинение, деловым тоном незамедлительно опровергните его. Ни в коем случае не пускайтесь в полемику. Дайте почувствовать «железной леди», что вы стоите за ее спиной, не ограниченные никакими рамками и уверенные в своем профессионализме.

5. «СТАРШАЯ СЕСТРА»

Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства». Обожает дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же коллеги.

На что обратить внимание? Для «старшей сестры» важна не только деловая, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

Что обижает шефа? Интриги сотрудников, отлынивание от работы в коллективе, равно как и перекладывание ответственности на плечи другого, способного довести «старшую сестру» до белого каления.

Как привлечь ее внимание к своим способностям ? НА общих собраниях коллектива, совещаниях выдвигай те и совершенствуйте интересные идеи и предложения.

Расскажите о том, как вам удалось повысить производительность, приобрести нового постоянного клиента для фирмы или самому починить компьютер.

Как отстаивать свои интересы и идеи ? Дискуссии и деловые совещания служат для «старшей сестры» движущей силой команды. Найдите лучшие аргументы. Критику в адрес своей работы никогда не воспринимайте как критику собственной личности. «Старшая сестра» считает обычным делом говорить о слабых сторонах своих подчиненных, не имея в виду их личные качества и не желая никого обидеть.

6. «ДИЛЕТАНТ»

Ему удалось занять место не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а параллельно с ним появляются и неофициальные руководители. Если вы в подчинении или даже заместитель «дилетанта», помните, что располагаете огромными возможностями доказать собственную способность руководить. Но все же сотрудничество с «дилетантом» на проверку оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счет даже небольшой ошибки своего подчиненного и спустя годы будет вспоминать о ней.

На что обратить внимание? Относительно легким оказывается только случай, если «дилетант» хорошо знает о своей несостоятельности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не сознается в отсутствии необходимой компетентности, пытаясь прикрыть ее авторитарным стилем руководства и неприглядными поступками. В этом случае вам придется защищаться. Поэтому заранее постарайтесь найти себе союзников среди коллег.

Что обижает шефа? Вы открыто пытаетесь соперничать с ним. Это воспринимается как объявление войны, что влечет за собой соответствующие санкции. Жалобы в вышестоящие инстанции обычно не помогают, ведь именно наверху в свое время помогли «дилетанту» занять место и теперь не хотят признать его некомпетентность и свое ошибочное решение.

Как привлечь его внимание к своим собственным способностям? Никак, он равным счетом ничего не понимает.

Как отстаивать собственные идеи и интересы? Сохраняя лояльность. До тех пор, пока шеф-«дилетант» видит в вас своего союзника, у вас будут развязаны руки.

SUPER плюс (Минск). 1994. 14 октября. И 21. С. 1 — 2

Приложение 6. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

УВАЖЕНИЕ. Работник начинает уважать руководителя в тот момент, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.

ДОВЕРИЕ. Работник ждет вашей поддержки и доверия. Окажите их. Доверие возрастает, если ваши действия способствуют продвижению работников. Доверие исчезает, если поддерживаете рост некомпетентных людей.

ОБУЧЕНИЕ. Эффективность руководителя связана с тем, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчиненных, нужно уметь выступать в роли учителя. Руководитель не учит, у него учатся.

ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 78

Приложение 7. КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОДЧИНЕННЫМ

1. Уважай их. Можешь быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Если ты уважаешь людей, они

простят твою требовательность.

2. Признай их индивидуальную неповторимость. Подчиненные (впрочем, как и все люди) любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.

3. Замечай любой положительный сдвиг в работе или поведении и давай им знать об этом. Это называется управлять людьми по их положительным отклонениям. Простое «спасибо», сказанное вовремя, в подходящей обстановке, иногда значит больше, чем ценный подарок.

4. **Ругай наедине, хвали при всех.** Не бойся перехвалить, бойся переругать. Без нужды не критикуй. Критика — средство, а не цель.

5. **Предоставь им соответствующую самостоятельность, свободу и полномочия.** Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать. Кроме того, не позволяет указать на чаще всего называемую причину неудачи.

6. **Обеспечь подчиненных всем необходимым для деятельности, но не делай работу за них.** Показать голодному человеку, как пользоваться удочкой, лучше, чем дать ему рыбу.

7. **Вместо борьбы с тем, что раздражает в подчиненных, подумай, как можно это использовать в своих целях на общее дело.** Если нельзя что-либо запретить, значит, нужно попытаться это использовать.

8. **Бели чувствуешь, что не прав, не бойся пойти на компромисс, уступки, извинения.** На это способны зрелые и сильные личности. Но сделай это быстро, решительно, уверенным тоном и не в конце разговора.

Приложение 8. КАК СТАТЬ ОРАТОРОМ: СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ

1. **Практика, практика и еще раз практика.** Как уверенно плавать можно научиться только на глубине, так и ораторские навыки можно приобрести только на трибуне перед аудиторией. Никакие книжные знания не помогут, если не применять их на практике. Поэтому наш совет: выступайте всегда, когда можно обратить на себя внимание. Скоро вас уже будут просить взять слово.

2. **Важна и форма выступления.** Даже самые ценные мысли могут быть бесполезно утеряны, если они не облечены в действенную словесную форму. Поэтому вы должны пополнять словарный запас и время от времени освежать в памяти важнейшие правила грамматики. Чаще обращайтесь к работам мастеров слова.

Используйте больше глаголов и меньше прилагательных. Их надо употреблять только тогда, когда необходимо подчеркнуть какие-то особые свойства. В качестве «украшения» они утяжеляют речь.

3. **Краткость — сестра таланта.** Отдавайте предпочтение коротким предложениям. Придерживайтесь древнего правила, которое гласит, что каждая новая мысль требует нового предложения. Кроме того, длинные высказывания малоубедительны.

4. **Нужен центральный тезис и план.** Придумайте для вашего выступления заголовок или тезис, который бы выражал то, что вы собираетесь сказать. Не всегда нужно его произносить, но он будет как бы направлять ваше выступление. Все, что вы говорите, должно быть ориентировано на этот тезис. Будьте осторожны при отклонении от главной темы и при изложении деталей, если это может нанести ущерб основной мысли.

Речь должна быть разбита на части. Старая школьная премудрость о разделении на вступление, основную часть и заключение — это уже кое-что, хотя и этого недостаточно.

Успех речи зависит от вступления. Начало вашего выступления должно заинтересовать слушателей и настроить на внимание. Полагается коротко сообщить, для чего **и** в каком контексте вы будете делать сообщение.

Не начинайте с доисторических времен. Вы должны в основной части кратко обрисовать истоки обсуждаемой проблематики, в каком состоянии она находится в

настоящее время и каковы ваши предложения.

Плохой конец испортил не одну хорошую речь. Поэтому обратите особое внимание на заключение. При подготовке выступления этому надо посвятить большую часть труда и времени.

5. Нужны примеры, сравнения и доказательства. Хорошая речь содержит много интересных примеров, особенно когда вы обращаетесь не только к специалистам. Если неспециалисты составляют большую часть аудитории, то, кроме примеров, вы должны еще добавить и сравнения.

Хорошие ораторы не скупятся на подтверждение того, о чем они говорят. Лучшие доказательства основаны на проверенных данных (результатах измерений или вычислений).

6. Особенности речи выступающего. Произносить выступление следует в размеренном темпе. Говорить надо достаточно громко, но не переходить на крик, особое значение имеют паузы, которые должны четко отделять предложения и в еще большей мере абзацы. Следует также модулировать голос, придать ему оживленность, чтобы ваша речь не звучала монотонно. Оратор, который ловит ртом воздух, выглядит комично. Важная основа ораторского искусства — тренировка дыхания.

7. Внешний вид и поведение оратора. Внешний вид подразумевает аккуратность, отказ от броских вещей (блестящих пуговиц, ярких украшений, торчащих из нагрудных карманов авторучек) и, наконец, манеру держаться. Не стойте неподвижно, помогайте себе жестами. То же самое относится к живой мимике. Застывшее или окаменевшее лицо оратора не внушает доверия и оставляет впечатление напряженности.

Приложение 9. ЕСЛИ ВАМ МЕШАЮТ ВЫСТУПАТЬ...

Выступающий всегда должен рассчитывать на то, что его будут перебивать. Речь идет, прежде всего, о нелюбимых замечаниях, цель которых — затруднить выступление. Не следует говорить, например: «Если вы думаете меня перебить...» — тут же крикнут: «Уже перебил». И весь зал грохнет смехом. В любом случае не следует, однако, позволять выводить себя из равновесия.

Не следует отвечать агрессивно, например: «Ваше замечание неуместно» или «Сначала подумайте, потом кричите». Иногда лучше притвориться, что ничего не слышал. Не следует отвечать на каждое замечание из зала. Однако если их много, нужно реагировать, используя один из приведенных ниже десяти приемов.

1. Ответить так, чтобы поставить спрашивающего в тупик. Самое лучшее, конечно, «срезать», особенно если замечание злобно. Известно, что У. Черчилль к своим выступлениям сознательно готовил формулировки, которые использовал, когда его прерывали. Можно, например, удивить противника, кратко отвечая: «Большое спасибо», после чего продолжать выступление. Противник почти наверняка задумается.

2. Повторить вопрос или отрицательное замечание, как бы преподнося его слушателям для оценки. Этот прием хорош, когда есть уверенность в благосклонном отношении других слушателей. Следует выбрать для ответа того из присутствующих, с которым есть зрительный контакт и замечено, что он одобрительно кивает головой. Весьма вероятно, что он встанет на вашу сторону.

Можно заставить противника повторить замечание. Неплохой прием, если позволяет время. Можно заставить противника повторить не все, а отдельные формулировки. Результат будет поразительным, поскольку трудно повторить замечание быстро и точно либо его обосновать.

3. Спросить точные данные. Это — хороший прием для того, чтобы выиграть время для ответа. Можно попросить, чтобы человек, который бросил ядовитое замечание, встал и представился, указал место работы и др. Этот прием зачастую заставляет противника успокоиться. Если замечание конструктивно, нужно

поблагодарить и выразить одобрение деловитости. Это помогает выиграть время для реплики.

4. Использовать метод «да, во...». Избегайте длинных выводов и диалогов. Отвечайте кратко, используя тактику «да, но...». Однако не следует произносить слово «да», лучше прибегать к близким формулировкам, например к таким: «Согласен с вами, но вместе с тем нужно учесть, что...» В равной мере «но» можно заменить на «только», а «вместе с тем» — на «однако».

5. Провокационные замечания нейтрализовать, говоря: «Я предвидел этот вопрос. Однако уверен, что будет лучше и интереснее для всех присутствующих, если я продолжу свое выступление». Следует четко отметить, что в интересах других слушателей нельзя вести частные беседы. Если возможно, предложите тому, кто вас прервал, поговорить после один на один. Это формирует благоприятную атмосферу.

6. Применять отвлекающие приемы. Если, конечно, возможно, нужно обратить внимание на важность ситуации или более значимые ценности, сказать, что сейчас не время размениваться на мелочи.

7. Обратиться к благородству присутствующих. Если брошенное замечание незтично, следует обезоруживающе спросить, а как бы человек сам вел себя в такой ситуации. Этот прием воздействует не столько на противника, сколько на других присутствующих.

8. Попросить спрашивающего подождать, спокойно ответить, что именно эта тема будет затронута в дальнейшем. Но не нужно потом об этом «забывать». Умение разворачивать эту мысль будет говорить о выступающем с хорошей стороны. Если замечание совпадает с общей идеей выступления, к нему можно отнестись серьезно, но нужно прервать выступление и записать замечание, да так, чтобы все видели. Это покажет, что выступающий серьезно относится к проблеме.

9. Избегать высказываний типа «не мешайте», «я вас предупреждаю». Лучше всего сказать: «Благодарю за вопрос». И еще один совет. Ответив, не нужно продолжать смотреть прервавшему в глаза. Сразу после ответа нужно обратить внимание на других слушателей. В противном случае этот же человек вновь начнет перебивать. При ответе **не** нужно переходить границы **ни** вежливости, **ни** времени.

10. Если ответ был шутливым, следует тут же перейти на серьезный тон. Шутливые перерывы нужно трактовать серьезно, а серьезные — шутливо.

Приложение 10. ПЯТНАДЦАТЬ ВОПРОСОВ, ЗАДАВАЕМЫХ ПОСТУПАЮЩИМИ НА РАБОТУ РАБОТОДАТЕЛЮ

Каковы общие условия труда в организации и примерный распорядок дня?

Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?

Каковы шансы на получение или приобретение жилья?

Сколько дней в году может прийти на командировки (в том числе зарубежные)?

Каковы перспективы развития организации?

Имеются ли скидки для работников при приобретении продукции, выпускаемой организацией?

Практикуются ли в организации сверхурочные работы?

Какие системы оплаты труда используются в организации?

Кто является конкурентом организации?

Имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения? Где они расположены?

Каковы шансы на получение более высокой должности?

Будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?

Возможно ли сокращение должности и если да, то в связи с чем?

В случае сокращения работников можно ли рассчитывать на помощь организации

в трудоустройстве?

Каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М., 1997. С. 306 — 307

Приложение 11. СТАНЬ ДЕЛОВЫМ ЧЕЛОВЕКОМ ИЛИ КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ

Почему самые занятые люди успевают сделать все намеченное, а нас с вами затягивает трясина полузавершенных дел? Почему так происходит? Обратимся к мнению людей, которых считают «собранными». Они единодушно указывают нам на четыре основные причины:

- * нам не удается правильно определить приоритеты;*
- * мы тратим массу времени на совершенно ненужные вещи;*
- * мы берем на себя больше, чем можем сделать;*
- * мы пытаемся во всем, чем занимаемся, добиться полного совершенства.*

Избавьтесь от этих удручающих недостатков, заявили они, и высвободится масса времени и даже часов. **Главное — правильно организуйте свое время.** Вот несколько полезных советов, как это сделать.

Определите, что для вас действительно важно. В этом плане все зависит от того, как вы выстраиваете приоритеты. Спросите себя, всему ли установлены разумные пределы. Подумайте, что нужно сделать в первую очередь, и организуйте свою жизнь соответственно.

Разделите все дела, запланированные на день, по трем категориям

«А» — наиболее важные;

«Б» — менее важные;

«В» — незначительные.

Группа «А» обычно легко определима, на ней и сосредоточьте внимание в первую очередь.

Прекратите бесконечные поиски нужных вам предметов и заведите для каждого строго определенное место. В результате у вас высвободится от 20 до 30 % времени. Рабочий стол, заваленный бумагами, всегда угнетает. Примените систему «А» — «Б» — «В». Каждой корреспонденцией или письмом нужно заниматься только один раз, сразу принимая решение.

Установите рабочий график и попытайтесь не отклоняться от него. Но при этом помните, что слишком жесткий и не допускающий никаких отклонений график может сделать вас рабом времени.

Составляйте список дел и памятки. Один из секретов того, как правильно использовать список, — внимательно анализировать его в начале и в конце дня, держать постоянно на видном месте и время от времени заглядывать в него.

Научитесь не бояться трудностей. Один из уроков, преподаваемых в школах бизнеса, — разбивка задачи на составные части. Дальняя дорога начинается с первого шага. Заставьте себя сделать этот первый шаг.

Не позволяйте думам о минувшем мучить вас. Бесполезные отрицательные эмоции превращают человека в ужасного «волынщика». Что сделано, то сделано. Приняв решение, не отступайте от него, не тратьте времени на мелочи.

Слушайте внимательно! Сэкономите время. Люди считают большим достижением, что могут одновременно подписывать важные бумаги и разговаривать по телефону. Но ведь зачастую они пропускают мимо ушей важную информацию, бормоча что-то вроде «да-да».

Не упускайте момент. Когда вы чувствуете себя лучше всего? У большинства людей пик активности, как правило, приходится на утро. Тогда и делайте наиболее трудную и важную работу.

Приложение 12. СТОЛ КАК ЗЕРКАЛО ДУШИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Письменный стол зачастую может рассказать о руководителе больше, чем все высказывания коллег по работе вместе взятые.

Любитель художественного беспорядка. На этом столе все вперемешку. Владелец такого стола чувствует себя спокойно и раскованно только тогда, когда вокруг царит хаос. Его стиль — спешка и лихорадочная деятельность.

Внешне такой руководитель выглядит неформалом: пестрая одежда с ярким рисунком, шейный платок вместо галстука и др. Он моментально загорается какой-нибудь идеей, но часто остывает, не доведя задуманное до конца. Его легко привести в восхищение мелочью, зато он часто упускает из виду главное. Такой руководитель — новатор, он приятен в общении, и коллективу с ним просто.

Фанатик порядка. У подобного хозяина любая вещь на столе знает свое место. Лотки для бумаг, свежезаточенные карандаши, стройный ряд телефонов — ничто не должно менять первоначального положения.

В работе такого руководителя внешний вид, форма преобладает над содержанием и много внимания уделяется соблюдению формальностей. Этот человек больше оформляет, а не управляет. Он боится нового, консерватор даже в мелочах. Типичный внешний вид: темный костюм, идеально отутюженные брюки, неброский в меру модный галстук.

При общении с таким руководителем от вас требуется четкое исполнение указаний. Не вносите коррективы в работу даже из лучших побуждений.

Тихоня. Среди бумаг на столе у такого руководителя вы можете найти фотографии последнего отпуска, различные сувениры, брелки и прочие приятные мелочи. Такой шеф не слишком строго относится к подчиненным из-за своей излишней мягкости и эмоциональности. Хотя он с трудом запоминает имена и фамилии сотрудников, они его очень любят.

Если чей-то проект рухнет, то шеф не станет его сразу увольнять или сурово наказывать. Критикует он очень редко, но если в коллективе возникают какие-то личные проблемы, неурядицы производственного характера, шеф реагирует на них неадекватно. Он будет требовать слишком многого, возмущаться, правда, быстро отойдет.

Держитесь с таким руководителем лояльно и уважительно. Не забывайте заводить беседы на тему усовершенствования работы. При таком шефе очень удобно играть «первую скрипку» и делать самостоятельные шаги.

Большой ребенок. На столе у такого руководителя могут быть игрушечные машинки, цветные шарики и т.п. Создается впечатление, что обладатель всего этого взрослеет отказываясь принципиально и считает, что это правильно.

Применительно к работе, его больше всего интересует карьера, а не успехи организации. В результате сотрудникам его отдела придется привыкнуть к более ранним приходам на работу или к сверхурочным. Зачастую он требует от подчиненных самостоятельности, так как не имеет ни малейшего желания заниматься неприятными для него моментами. Однако если речь идет о серьезных вещах — тут он проявляет свое влияние.

Постарайтесь завоевать его доверие, поддерживайте его. Для этого придется работать не жалея сил. Снимите с него часть нагрузки. Тогда вы не только с ним поладите, но и получите возможность продвинуться по службе.

Технический прогрессист. На его рабочем столе полно техники. Причем нагромождения компьютеров, модемов, факсов, принтеров, сканеров, и др. сделаны вполне сознательно. Внешняя серьезность и основательность зачастую призваны скрыть упущения в работе. Ради интереса можете сами проверить познания шефа в информационных технологиях и компьютере. Скорее всего, они окажутся весьма скромными. При помощи технических наворотов он просто имеет возможность продемонстрировать свое превосходство.

Уважайте сверххолодность босса. Старайтесь оставлять ему информацию на автоответчике или в виде заготовленного отчета, а не в форме диалога. Если же в работе потребуется использование новых средств и новаторских методов, вы найдете у него поддержку. Только не давайте ему почувствовать ваше превосходство, ибо сработает эффект бумеранга.

ШЕСТОПАЛОВА Е. Стол — зеркало души // Аргументы и факты. 1997. № 18. С. 9

Приложение 12. ДВЕНАДЦАТЬ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Любая радость увеличивает альтруизм подчиненного, а обида или разочарование — уменьшают его.

Подчиненного могут увлечь и повести люди знающие, опытные и компетентные.

Подчиненному симпатичны те, кто любит симпатичных ему людей.

Чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится. Но чрезмерные контакты, снижают его привлекательность. Оптимальны контакты с разрывом в 2—6 дней.

Окружающие поначалу ценятся лишь в той степени, в какой они могут помочь в реализации личных целей партнера.

Твердое уверенное рукопожатие, сопровождаемое взглядом в глаза, нравится обычно всем.

Важно уделить самое пристальное внимание началу беседы. Банальное начало ориентирует на банальность всей встречи.

Человека более всего оскорбляет, когда дают понять, что не помнят его имени.

Человек обычно любит говорить о собственной персоне и подчеркивать собственную значимость.

Беседовать с человеком желательно лишь на его привычном языке, опасаясь двух крайностей: злоупотребления незнакомыми словами (это раздражает) и чрезмерного упрощения речи (это может восприниматься как признак низкого уровня интеллекта).

Не спешите заполнять паузы. Терпение и выдержка может спровоцировать человека сказать то, что он говорить и не собирался.

Сидящий человек обычно откровеннее стоящего. Но если подчиненному поручается задание, рассчитанное на решительность и быстроту, пусть он стоит.

Приложение 13. ВЕЛИКОЛЕПНАЯ ДЕСЯТКА

Итак, 10 типов руководителей. Что им свойственно в отдельности?

1. «Задира»

«Задира» громок, стоек (тверд), грозен, любит, когда его боятся. И его боятся. Поговаривают за его спиной, а часто и сам «задира» заявляет о том, что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях.

«Задира» сильно желает контролировать все и всех. Для него жизнь — это непрекращающаяся борьба за власть. Но «задира» — человек, и тоже боится. А боится он двух вещей: собственного несовершенства и близости.

Когда ты имеешь дело с таким руководителем, встань прямо, смотри ему в глаза и говори без предисловия, чего тебе надо. Называй его по имени. Это может привлечь его внимание, отвлечь и развлечь. И он, возможно, не успеет принять свою обычную боевую стойку,

Старайся скрыть свой страх перед ним, пересилить это гнусное чувство, сконцентрируй себя на проблеме. Страх людей только подстрекает («заводит») босса-«задиру». Стой спокойно, не показывая никакого волнения, если «задира» решил излить свой гнев на тебя, не обратив внимания на твое обращение: «Ты, Вася, встретился мне кстати...».

Атака «задиры» небесконечна, вот она захлебывается, теряет наступательный

порыв. Наступает минутная пауза и твоя очередь говорить. Избегай лобового столкновения. Постарайся после атаки быть дружелюбным, но твердым, ибо после первых твоих слов может появиться следующая атакующая волна.

Улыбайся, если это к месту, но не улыбайся испуганно. Помни — малейший твой страх стимулирует «задиру». Сбей страх своей проблемой и своими нуждами. Прояви уважение к «задире», и он поищет жертву в другом месте.

2. «Черепаша»

Медлительный босс обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Однако он имеет два главных недостатка: откладывает свое решение любой ценой и обходится утверждениями общего характера, избегая быть конкретным.

Не осуждай босса-«черепашу» за эти недостатки. Он — жертва взыскательного, педантичного воспитания. Он откладывает твою проблему, чтобы избежать беды, явной или неявной.

Решение любой проблемы кого-то задевает, вызывает чье-то сопротивление. Вот твой руководитель и ходит вокруг да около, избегая быть откровенным. Он боится ранить чьи-либо чувства, задеть кого-нибудь. Кроме того, он боится сделать ошибку, которая покажет его непригодность. Тебе-то терять нечего, ты — за его спиной.

Попытайся обнаружить «скрытый барьер», через который никак не переползет твой шеф. Скажи ему, что ошибки в решении проблемы естественны, что на эти ошибки не будет чьей-либо сильной отрицательной реакции.

Спроси, что он имеет в виду, когда говорит неопределенные или двусмысленные слова. Договорись о точном сроке для всей работы. Будь гибким, но не соглашайся на меньшее, чем можно рассчитывать с имеющимися в твоих руках твердыми фактами.

Используй позитивные приемы и избегай давления на «черепашу». Ему это будет и не очень чувствительно, и он достаточно неуверен сам по себе, чтобы прибавить обороты в решении твоей проблемы.

Попытайся «рекламировать» проблему при помощи расположенных в ряд альтернатив. Окажи поддержку после того, как он принял решение. Объясни, как здорово он помог тебе. Возьми часть его ответственности на себя.

3. «Боец»

Горя бездымной сдерживаемой яростью, «боец» — ходячая бомба, в которой неслышно работает часовой механизм. Его (или ее) гнев не булькает на поверхности. И вдруг неожиданно для тебя «боец» взрывается: он кричит, атакует тебя и выплескивает сарказмы в твой адрес и без адреса. Ему нравится стрелять без разбора, быстро и часто.

Энергия его взрыва иссякла, и наступила угрюмая тишина. «Боец» боится собственного гнева и своих эмоций. Для него восстановление справедливости (реальной или воображаемой) — цель, отмщение — хорошее оружие.

Противостоять ему можно конструктивно. Ты даже можешь сказать ему, как трудно иметь «заводящегося с полуоборота босса». Попроси личной встречи с ним, не позволяй ему уклониться от такой встречи или сорвать ее.

Покажи отчетливо, что твои намерения серьезны и ты целиком сосредоточен на решаемом вопросе. Попробуй направить его энергию в русло этого вопроса, сделай это на уровне вызова для него. «Боец» любит вызывающие ситуации.

4. «Лысец»

Он, естественно, постоянно улыбается, дружелюбен, полезен, юмористичен. Он говорит тебе то, что ты хочешь слышать от него. Если попытаешься его «припереть к стенке», лучше разлей ртуть и собери ее вилкой. «Лысец» больше верит в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Поскольку он всегда, все и всех одобряет, он обычно — большой специалист по уловкам. «Лысец» боится прямого разговора и прямого действия. Такое поведение в некоторых случаях создает врагов.

Он нуждается в одобрении. Так дай ему то, в чем он нуждается. Непритворно смейся после его шуток и наслаждайся его рассказами. Они бывают достаточно

интересны.

С другой стороны, не позволяй ему брать нереалистические обязательства или давать обещания. Поддерживай его ответственность и требуй факты — фамилии, места и подтверждения истинности того, что он обещает. Дай ему понять, что честность — это самое лучшее, что может быть в нем.

5. «Пессимист»

«Пессимист» несчастен от всей жизни, от самого себя, и ты лично — несчастье тоже для него. Ему, похоже, следовало бы работать где-то в другом месте, но любая другая организация тоже не даст ему счастья и удачи.

«Пессимист» обвиняет, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от трудного положения, в которое ты непременно завлечешь его своими проблемами. Он глубоко убежден, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей. Он верит, что другие люди совсем не заботятся о деле, ему доверенном, и желают лишь разрушить то, что он создал.

«Пессимист» обычно тщательно скрывает собственные недочеты или ошибки. Он отчаянно боится также, что кто-нибудь где-нибудь хорошо проводит время вместо того, чтобы выполнять его указания.

С боссом-«пессимистом» нужен мир всего в двух цветах — «можно» и «нельзя». Нельзя спорить с ним, это только укрепляет его в негативных взглядах. И нельзя разделять такие взгляды, это только питает его пессимизм. Не торопи его с решением.

Выслушай, что он говорит, поправь, когда это необходимо, и отнесись к его заботам конструктивно. Изложи факты и установи «предел ужаса» (то есть сценарий наихудшего исхода). Если тебе это нужно, энергично возьми за работу сам, не ожидая его помощи.

б. «Всезнайка»

Он действительно знает многу, но его беда в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, не способен слушать.

Если он попадает в «матовую» (шахматную) ситуацию, он винит других. Он мало нуждается в людях и не любит работать в группе руководителей или единомышленников, где все равны.

«Всезнайка» думает, что его разум и знания — единственный способ оценивать, как работают люди. Он боится разочарования своих подчиненных в его знаниях.

Не воюй, не обвиняй и не конфронтируй с боссом-«всезнайкой». Не пытайся стать «противоэкспертом» (возражать в том, в чем «всезнайка» считает себя знатоком). Наоборот, подведи его к решению проблемы. Спрашивай, слушай и выражай признательность. Можешь предложить альтернативы, но возникшие на базе варианта «всезнайки». Он может даже благосклонно их оценить.

7. «Интроверт» (человек, сосредоточенный на своих переживаниях)

Он (или она) скрытен и из него трудно что-то вытащить, когда тебе нужна информация. Он чувствителен и боится раскрываться. Он может многое предложить, но он не может четко выразить свои мысли. «Интроверт» боится задеть чувства других людей и выглядеть «человеком, оказывающим нажим».

Если твой босс — «интроверт», попробуй вдохновить его так, чтобы он говорил как можно больше и дольше. Прими дружескую, молчаливую позицию и задавай вопросы, не требующие обязательного ответа. Ему будет легко с тобой лишь тогда, когда он говорит долго или молчит тоже долго. И ты при этом не испытываешь никакого неудобства.

8. «Некомпетентный»

Это — некомпетентный руководитель. Он многого не понимает и не знает, но претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Будь осторожен с таким боссом: он может украсть твои идеи и выдать их за свои. Он больше всего боится, что его недостатки станут известны.

Если ты работаешь с боссом-«некопенгаген», детально и точно учитывай как его некомпетентность, так и собственные идеи. Когда разговариваешь с ним, используй скорее факты, чем эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помоги ему стать более знающим и понимающим. Документально подтверждай свой вклад в дела фирмы.

9. «Лентяй-разгильдяй»

Его или ее личные привычки (склонности) могут вы — звать отвращение. Беспорядок и хаос царят как в его работе, так и в личной жизни. «Лентяй-разгильдяй» не может найти свои вещи, определить приоритеты задач.

Его одежда постоянно мятая, испачкана или порвана. Он может слишком много есть, курить, неумеренно потреблять спиртное. Он не признает, что он — взрослый, который должен нести ответственность за свои действия.

Поддержи босса-«лентяя-разгильдяя», когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогай ему при каждом удобном случае достигнуть большего порядка в его личной и профессиональной жизни.

10. «Ненормальный»

Его поведение аномально (отклоняется от нормы). Ненормальность проявляет себя в сексуальных заигрываниях, частых прогулах, постоянной лжи. «Ненормальный» руководитель часто пытается не сделать что-то, а отделаться. Он надеется, что подчиненные будут его «покрывать». Он постоянно встревожен или возбужден, и трудно понять: это состояние — причина или следствие какой-то проблемы.

«Ненормальный» босс боится ответственности и, возможно, даже успеха. Его аномальности нужно тщательно документировать, чтобы представить «надежное свидетельство» для одержания победы в случае, если он попытается лгать, чтобы защитить себя.

Подчиненным, склонным к конфронтации, следует хранить собственные комплекты документов на «ненормального» босса. На словах ему ничего не докажешь.

Приложение 14. МАТ КАК АРГУМЕНТ или СЕМЬ ПРИЧИН ПОЯВЛЕНИЯ ПСЕВДОРУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ СКОРО ИСЧЕЗНУТ

Псевдоавторитет с набором таких «инструментов», как грубость и хамство, имеет свои причины.

Первая из них: подражание руководителю более высокого ранга и порой неосознанное копирование его стиля управления. А так как грубость была одной из черт административно-командной системы, то она не будет изжита до тех пор, пока такая система существует откровенно или закамуфлировано.

Вторая причина: некоторым нашим руководителям легче командовать, приказывать, кричать, чем по-настоящему организовать дело.

Третья: недооценка мнения подчиненных. Руководитель считает, что нет смысла советоваться, считаться с ними, так как их знания не соответствуют уровню его компетенции.

Четвертая: кроется в ошибочном мнении, что подчиненные должны бояться руководителя.

Пятая причина: грубость, чванливость, самодурство начальника могут быть средством психологической защиты. Нормальные человеческие отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. По этому поводу американский психолог Т. Шибутани писал, что «те, кто очень самодоволен и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности».

Вот почему такие руководители «чувствительны» к неуважению и невниманию, проявляют большой интерес к символам статуса и власти, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они произведут на окружающих. Отсюда их болезненная нетерпимость к критике.

Шестая причина: руководителем назначен человек-психопат: подозрителен,

властолюбив, преувеличенное самомнение, необоснованная само- уверенность...

Седьмая: неправильное отношение вышестоящих органов управления и коллег к таким руководителям: «Да, грубоват, жестковат, но к целям идет, как танк... Хозяин!»

Да, у него может быть процветающее хозяйство, но только люди используются не по-хозяйски. Но что делать, человеческие ресурсы в нашей стране еще не шли первой строкой во всяких программах ее процветания.

Приложение 15. ДЕВЯТЬ ТИПОВ РАБОТНИКОВ И СТИЛЬ ОБРАЩЕНИЯ С НИМИ

Вглядывайся в своих работников — и ты увидишь, что в каждой ситуации они ведут себя совершенно определенным образом. И только зная, как они себя поведут, можно ими руководить.

1. «Незаменимый»

Универсал. Соглашается подменять, замещать, представлять. Чаше всего делает не свою работу и сверх своей работы. Полон гордости, что все может.

Два раза просить не надо — может обидеться. Обращение: «Надо». Понимает тебя с полуслова, иногда даже сам «работает» на опережение.

2. «Себялюбец»

На первом месте собственное «Я». Берется за дело только тогда, когда можно показать свое «Я». Любит общественную работу.

Его надо держать в рамках. Из тщеславия может сделать любую работу.

3. «Деловой»

Силен практицизмом. Может идти к конечному результату любыми средствами. Все подчиняет пользе. Но не способен соотносить задачи своего участка с задачами общей работы. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним «глаз» не нужен, перед ним обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитывать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и поглядывать по сторонам.

Обращаться к нему лучше так: «Эту работу необходимо сделать побыстрее — до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчета, а чтобы застолбить за собой направление. Это же дело новое. Тут дров можно наломать...»

4. «Игрун»

Развит избирательный интерес к деятельности, он может работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив, он быстро загорается и так же быстро остывает.

Время от времени необходимо «встряхивать». Обращение к нему: «Слушайте внимательно, работа поручена вам, за ее выполнение ответ ;те только вы.

Об исполнении доложите через четыре дня. В противном случае будете иметь неприятности и премию не получите...»

5. «Энергичный»

Ему важна не работа, а самообозначение. На месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Ему приятно представлять свой отдел в контактах с другими. Нужен особый подход. Важно, чтобы во время производственной работы занимался и общественной.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем. И там, и здесь. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вас соскучились. И не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете и вас все знают».

6. «Моралист»

Держится властно, любит всех поучать. Его не надо воспитывать, с ним надо быть очень осторожным, лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам,

как лучше выполнить эту работу, как правильно распределить? Ваш большой опыт...» (лучше обращаться минут за 10 — 15 до обеденного перерыва, но не с утра, иначе будете выслушивать его совет до обеда).

7. «Архивариус»

Все делает по инструкции. К нему обращайтесь за советом по поводу неясностей в документах. Поручи оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверять папки с входящими и исходящими документами. Работа его приобретает масштабность и смысл. Иначе он не чувствует себя нужным.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявлял претензий».

8. «Скептик»

Начинает выполнять любое задание после второго, третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход не нужен. Обратной связи не ищет.

9. «Творец»

Все делает играючи, ему все интересно, работает умно, красиво, хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку, уважает открытость отношений и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности. Наладить с ним творческое взаимодействие и в процессе передачи решений на исполнение, и в организации контроля, и на стадии оценки конечного результата.

Обращайся к «творцу», подчеркивая его деловые достоинства: «Я хочу поручить вам одно важное дело, которое требует напряжения сил. Вы именно тот, кто не боится трудностей. Вы тот самый человек, который может это сделать наиболее качественно»

Для выполнения важного, срочного задания: «Хочу поручить вам трудное дело. Обращайтесь ко мне в любое время. Уверен, что мы сделаем его хорошо».

Демонстрация предпочтения: «Я поручаю вам важное задание, которое не хотел бы передать никому другому» (однако злоупотреблять этим нельзя).

При колебании «творца» и его желании отказаться от работы: «Вы человек инициативный и ответственный. Кому же, как не вам, браться за это задание?»

При опасении «творца», что он не уложится в сроки: «Не волнуйтесь. Все будет в полном порядке. Вы сами не подозреваете, что вы можете. Сделаете так, что сами удивитесь».

Обратная связь достигается особенно быстро при переходе от одной работы к другой. На стыке циклов. «Вы отлично справились с предыдущим заданием. Рад за вас. А теперь хотел бы поручить вам еще одну работу. Посложнее. Но и интереснее».

Собираясь в чем-то убеждать, вспомните круг его деловых интересов. Нельзя с ходу отвергать или высмеивать его идею. Скажите, что хорошая идея должна отлежаться, дождаться своего часа.

В экстренных случаях: «Я хочу поручить вам эту работу. К сожалению, обстоятельства складываются так, что сделать ее, кроме вас, некому. Вы можете, конечно, и отказаться, но я думаю, что этого делать не стоит. Сегодня вы кого-то выручите, а завтра выручат вас. К тому же этой работе придается большое значение. И конечно, я вам помогу». Столь «нежное» твое обращение с «творцом» и гораздо большие усилия, затраты времени себя окупают. Профессиональный уровень твоей фирмы определяют «творцы», и они есть в любой сфере деятельности.

Приложение 16. РУКОВОДИТЕЛЬ — ЭТО СТИЛЬ или ТИПЫ ЛЮДЕЙ НА ДОЛЖНОСТЬ ДИРЕКТОРА

«Стило» — так называли древние греки палочку для письма: каково «стило»,

такова и работа. Слово «стиль» имеет множество значений. В этой книге оно обозначает не только приемы и методы любой деятельности, но и отличительные черты самого работника, его манеру вести себя.

Говорят, что «человек — это стиль». Тем более это относится к руководителям всех уровней. Какие же бывают директора независимо от размеров их предприятий?

«Интеллектуал».

Изысканная внешность. Часто употребляет слова «регресс», «прогресс» и «процесс», которые произносит через «э». Имеет ученую степень. Вышестоящее начальство не уважает, но боится. В «низах» бывает неохотно. Любое место, где он бывает, превращает в трибуну. Говорит выразительно и долго.

Много знает и много может рассказать о тяжелых проблемах США или о методах борьбы за качество продукции в Японии, или о разбегании галактик. Читал Бердяева (самые свежие издания на русском) и Конфуция (в подлиннике). Стремится к просветительской деятельности (вне системы, в которой работает).

В директора попадает обычно случайно и по главному критерию — образованности. Его предшественники были как на подбор: то с незаконченным средним образованием, то с неполным высшим.

А он известен и в ученой среде, находит время, чтобы карабкаться на следующую академическую ступеньку. Тайная мечта — стать действительным членом Академии наук, то бишь академиком. Любит общаться с реальными академиками, подпитывая их своим богатым производственным опытом.

«Свой парень»

Про него так и хочется сказать: «Прост, как правда». Ходит в рваных джинсах и кооперативной футболке, прикрытой кожаной курткой. Может появиться на работе и в спортивном или балахонистом домашнем костюме.

Подчиненным, включая ветеранов всех войн и пятилеток, говорит «ты». Молодых мужчин зовет «отец», а девиц — «мать». Любит вспоминать о своем происхождении от малограмотных «предков».

Незаменим на банкетах, овощебазах и шефских работах на селе. Его организаторские способности, без всякой иронии, на таких мероприятиях поражают всех знающих его.

Но что касается собственного предприятия, то он как бы вянет здесь. Директором становится обычно после всяких «интеллектуальных» нововведений на предприятии и после большой оргработы его друзей-руководителей. Он искренне полагает: все, что можно было изобрести, уже давно изобретено, что нечего ломать голову — пусть все идет, как идет.

На любые выборные должности всегда проходит подавляющим большинством голосов: избиратели не могут устоять перед его очаровательной непосредственностью. Когда обнаруживается его полная профнепригодность, легко находит другую руководящую работу.

«Фигаро»

Мелькающее всюду ответственное лицо. Он был директором там, а теперь — директором здесь. Бывает на родном предприятии в темпе «день приезда, день отъезда». О нем говорят: «Только что был», или «Вот-вот придет». Он — свой человек во всех городских, областных, республиканских органах управления.

Всюду он с важными вопросами, требующими незамедлительного решения. И его предприятие, как это всем ни странно, слышит процветающим. Потом во многих местах что-то у него ломается: то ли секретарш в массовом порядке сменили, то ли их начальники исчезли. Выясняется, что в Москве ему делать больше нечего, да и в местных органах «ничего не решают».

А чем заняться на своем предприятии, он не знает, так как бывал здесь наездами, временно. Он сидит в одиночестве в своем кабинете некоторое время, а потом вдруг

исчезает.

Предприятие долго живет, как привыкло, — без директора, & когда появляется новый, начинают интересоваться, где старый. Узнают, что он давно трудится снабженцем или экспедитором на предприятии с большим фондом командировочных расходов.

«Имитатор»

Внешне напоминает пластмассовый муляж симпатичного овоща или фрукта. Розово-коричневый цвет лица и зимой, и летом. Первое впечатление благоприятное: инициативен, активен, работоспособен. Но это впечатление обманчивое.

В реальности бывает таковым только на совещаниях, собраниях и прочих заседаниях. За любым столом сидит, словно в президиуме. Два главных слова во всех его речах — «конкретно» и «констатировать». Увязывает эти слова с любыми другими.

Образование среднее — между какими-то дневными курсами типа «ускоренная школа бизнеса» и заочным факультетом института с незапоминаемо длинным названием. В директорское кресло попал после многих лет пребывания в каких-то комиссиях, советах, комитетах, коллегиях. И любые указания «сверху», даже пожелания, воспринимает очень серьезно, откладывая ради этого все свои дела.

Наилучших результатов предприятие добивается тогда, когда он в длительной отлучке. После появления из отпуска или из командировки опять организует заседания и собрания. Работать подчиненным специалистам становится некогда.

«Бульдозер»

Сметает на своем пути все, что не удастся подмять под себя. Внушает ужас подчиненным и этим повышает их производительность. На любовь и уважение не претендует. С тоской вспоминает о более строгих временах.

Не пренебрегает экономическими рычагами, из которых предпочитает самофинансирование и самоснабжение. На этой почве постоянно входит в конфликт с моральным и уголовным кодексами, но он — маловпечатлителен и на это не обращает внимания.

Ненавидит частных предпринимателей и журналистов. Незаменим при штурмах любого рода. Уверен, что эти качества делают его полезным обществу. Перевоспитанию не поддается.

Приложение 17. КОНТРОЛЬ НЕОБХОДИМ ПОТОМУ, ЧТО:

1. Исчезает неопределенность

Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть все что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность твоей фирмы и устранять неопределенность.

2. Надо предвидеть кризисную ситуацию Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить. С помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. (Если ты неверно застегнул верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные.)

3. Полезно фиксировать успех

Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

Контрольный «трезубец»

*** Предварительный контроль**

Ведется до начала работы. Это — договоры, сертификаты, стандарты, должностные инструкции, служебные правила всякого рода. Предварительно контролируются ресурсы — человеческие, материальные, финансовые...

*** Текущий контроль**

Измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

** Заключительный контроль*

Фиксируются итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание), делается анализ для предотвращения ошибок в будущем, обеспечивается мотивация исполнителей на будущее.

Приложение 18. ПАЛИТРА КРИТИКИ ПОДЧИНЕННОГО

Подбадривающая критика:

«Ничего. Сейчас не получилось. В следующий раз сделаете лучше».

Упрекающая:

«Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!.. Я был о вас гораздо более высокого мнения».

Обнадеживающая:

«Надеюсь, что следующее задание будет вполне вам по силам».

Критика-аналогия:

«Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»

Критика-похвала:

«Работа сделана хорошо. Но для другой цели».

Безличная критика:

«В нашем коллективе есть работники, которые не справляются со своими обязанностями».

Критика-озабоченность:

«Я очень переживаю, потому что дело идет не так, как хотелось бы».

Критика-сопереживание:

«Я очень сожалею, но должен заметить...»

Критика-удивление:

«Как? Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал...»

Критика-ирония:

«Делали, делали работу и... сделали».

Критика-намек:

«Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы».

Критика-смягчение:

«Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы».

Конструктивная:

«Работа выполнена неправильно. Что собираетесь теперь предпринять?»

Все эти формы критики хороши и есть еще немало поворотов в этом занятии. Но если подчиненный не уважает своего начальника и не ценит его мнение о себе, то критиковать в любой форме бесполезно. Или следует дозировать доли критики и одобрения работы.

Приложение 19. СЕМЬ ПРАВИЛ ДЛЯ НАКАЗАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

1. Реакция на нежелательное поведение работника должна быть немедленной: дотронулся до горячей плиты, обжегся — и сразу отдернул руку.

2. Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять. Как у горячей плиты: второй раз кто же прикоснется! Общепринятое постепенное нарастание «дозы» наказания неверно.

3. Наказывать следует за что-то одно (у горячей плиты обжигаешь одну точку руки). У нас наказывают за все сразу и всего человека, а не его конкретное поведение.

4. Неважно, кто дотрагивается до горячей плиты, результат всегда одинаков. Наши руководители иногда наказывают за конкретное поведение одного конкретного человека, а не всех участвовавших.

5. Боль обожженного места можно смягчить. Мы же увлекаемся наказанием того поведения, которое нам не нравится, и забываем указать на желательную манеру поведения. У провинившегося часто нет альтернативы и нет средств, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.

6. Чем больше расстояние между горячей плитой и телом, тем меньше вероятность обжечься. Чем больше ты склонен поощрять, тем меньше тебе придется наказывать своих сотрудников.

7. Предложи провинившемуся самому определить себе наказание. Люди обычно придумывают себе более строгое наказание.

8. Никогда не забывай, что для наказания не требуется ни милосердия, ни понимания, ни размышления, ни таланта, ни любви — ничего. «Высечь» человека способен любой «идиот» в прямом и переносном смысле этого состояния, в котором, к сожалению, иногда бывают и наши руководители.

Приложение 20. ПОБЕДИТЕЛЬ И НЕУДАЧНИК: В ЧЕМ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ НИМИ?

Неудачник

Он мыслит обычно в негативном, пессимистическом ключе, часто сетует на действительность, ищет виновных в его неудачах, хмуро смотрит в будущее и не верит в успех.

Он говорит: «Об этом никому и ничего не известно. Мне всегда не везет. Я не сделал этого, потому что, во-первых, меня подвел г-н Н. Моему шефу ничего нельзя объяснить, он все равно не поймет. А я не хуже других».

Мы всегда так делали. И это мы уже пробовали. Я должен вам сообщить неприятное известие. И больше мы ничего не сможем сделать».

Победитель

Он, наоборот, устремлен в будущее, уверен в своем успехе, даже в беспросветной реальности он видит светлые стороны, не ищет виновных, а ищет пути выхода из создавшейся ситуации. Он идет как бы по светлой стороне жизни.

И он говорит: «Да, пока это неизвестно, но этот вопрос надо изучить и понять... Я испробовал много способов объяснить шефу, но пока он не понял меня. Надо поискать другие способы. У меня все в порядке, но нет предела совершенствованию, поэтому я благодарен за то, что подсказали мне еще один путь. Это, вы правы, можно сделать еще лучше. Давайте постараемся, чтобы на этот раз у нас получилось. Эта неприятная вещь произошла вопреки тому, что мы вам предлагаем».

Время, скорость и прочее

Неудачнику всегда не хватает времени сделать то, что он должен был сделать. Победитель всегда находит его. Неудачник чаще победителя обещает и не выполняет обещания. Почему? Первый оправдывается, второй объясняет. Время, скорость и прочее.

У неудачника две скорости движения к цели: истерическая и апатическая. Победитель сам задает себе темп работы. Неудачник делает намного меньше ошибок, он боится их делать. Он сконцентрирован на трудностях, победитель — на возможностях.

Любимая мелодия неудачника — траурный марш. У его оппонента в голове возбуждающая и мобилизующая музыка. И если вдруг прозвучат траурные звуки, победитель переключает себя на более веселую мелодию. Потому что там, где у неудачника — конец и крушение, у победителя — начало трудной работы.

И наконец, победитель уверен в себе даже тогда, когда он проиграл. Он не думает о том, что проиграет еще раз, а думает, как выиграть.

Приложение 21.

ВАШИ ПЕРВЫЕ ДНИ НА РАБОТЕ (из книги Д. Трейси «Менеджмент с точки зрения здравого смысла»)

В первые дни на вашей новой работе мы советуем вам воспользоваться первым принципом хорошего менеджмента "*Залечь на дно*".

В течение первых дней, а также, возможно, довольно продолжительное время впоследствии, во всяком случае, до тех пор, пока вы не разберетесь, какой чертовщиной здесь занимаются:

** сохраняйте спокойствие;*

** выслушайте все, что вам говорят;*

** сами говорите как можно меньше.*

Короче говоря:

ДЕРЖИТЕ ГЛАЗА ОТКРЫТЫМИ, А РОТ ЗАКРЫТЫМ.

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ!

В течение этих первых нескольких лихорадочных дней на работе особенно легко допустить ошибку и тогда, чтобы исправить ее, придется потратить недели, а может быть, и годы.

Вот **ДЕСЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРАВИЛ**, чего **НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ** менеджер в течение первых нескольких недель.

1. НЕ БУДЬТЕ СЛИШКОМ САМОУВЕРЕННЫ.

Не налетайте, как Рембо, не отменяйте старые правила и традиции, заявляя каждому встречному: «Теперь, когда я стал руководителем, дела пойдут по-другому».

Конечно, кое-что изменится, но многое останется так, как было, и не без оснований. Пока вы до конца не уясните, почему это делается именно так, имеет смысл быть очень осторожным с введением новшеств.

2. НЕ ДАВАЙТЕ НЕОБДУМАННЫХ ОБЕЩАНИЙ.

Во-первых, нельзя купить дружбу или преданность.

Во-вторых, никогда не обещайте ничего, что вы не можете с абсолютной уверенностью выполнить.

В-третьих, не нужно спешить с поощрениями или стоит вообще воздержаться от этого до тех пор, пока вы не почувствуете почву под ногами и будете точно знать, кто именно достоин поощрения.

В-четвертых, поощрять людей надо только за то, что они сделали в прошлом и будут продолжать делать в будущем.

3. НЕ УПОДОБЛЯЙТЕСЬ ЧИНГИСХАНУ.

Как ни парадоксально, поступая, как тиран, выставляете на всеобщее обозрение именно свои слабые места, а не сильные стороны. Если вы начнете направо и налево отдавать людям приказы, будто они ваши рабы, вы обретете вовсе не нужных вам врагов. В худшем случае вы вызовете мятеж, а это вряд ли убедит вашего босса, что вы хороший руководитель.

Помните: подлинная власть чаще всего проявляется в манере отдавать приказы спокойно и твердо. Тогда они воспринимаются как должное. Если вы уверены в собственном авторитете, в него поверят и все остальные.

4. НЕ ОБЗАВОДИТЕСЬ ЛЮБИМЧИКАМИ. Одна из основных черт хорошего руководителя состоит в том, что он должен быть справедлив в своих отношениях с любым подчиненным. Вы знаете по собственному опыту: когда вы подчинены кому-то, кто хвалит и поощряет только своих дружков, ваше моральное состояние ухудшается, интерес к работе падает, вы чувствуете себя обиженным и разочарованным. Почему вы должны выкладываться изо всех сил, если все блага все равно достанутся любимчикам начальника?

Это основной закон человеческой натуры: каждый жаждет похвалы и признания. Нам нравится чувствовать себя особенными и значительными, и если нам отказывают в этом, мы обычно перестаем тратить время и энергию на усилия, которые не получают должной оценки.

5. НЕ БОЛТАЙТЕ, НЕ ПОДУМАВ.

Когда вас окружает внимающая каждому вашему слову аудитория, порой легко забыть, что ваши подчиненные реагируют таким образом на вашу власть над ними, а совсем не обязательно на блеск вашей мысли. Легко поддаться искушению, что вы заслужили это внимание, особенно на первых порах, когда вы немного нервничаете.

Не успели вы оглянуться, и вот уже понесли околесицу. Будьте уверены, ваши слушатели берут на заметку каждое глупое, бездумное высказывание. Позднее эти глупости вернутся к вам рикошетом и еще долго будут вас преследовать.

6. НЕ ЗАВАЛИВАЙТЕ СЕБЯ РАБОТОЙ.

Ключевое слово для такой ситуации — перепоручение. Часто из-за нервозности, нетерпения или просто потому, что вы не верите, что подчиненные могут выполнить работу хорошо, происходит так, что вы берете все на себя.

Скоро ваш рабочий стол завален бумагами, ожидающими вашей визы. Решения не принимаются. Завалы несделанного накапливаются, и ваша группа или отдел становятся узким местом для всей фирмы.

В этой проблеме нет ничего необычного. Каждый руководитель, который болеет за свое дело, испытывает всеподавляющее чувство ответственности, и ему может показаться, что сделать дело самому легче и быстрее, чем объяснить другим, как это делается.

Но обучение персонала и перепоручение заданий — это одна из наиболее важных обязанностей менеджера. Стоит вам пренебречь этим — может разразиться катастрофа.

7. НЕ СВАЛИВАЙТЕ ВИНУ НА ДРУГИХ. Правило хорошего менеджмента состоит в том, что

когда дела идут плохо — это ваша вина, а когда дела идут хорошо — это заслуга людей, которые вам подчиняются.

Когда менеджер пытается столкнуть вину на подчиненных, он может потерять их доверие и уважение. Доверие — это улица с двусторонним движением.

Помните, доверие объединяет людей, а вина, возложенная на других, — разделяет.

8. НЕ ЗАКАТЫВАЙТЕ ИСТЕРИК.

Потеря вами самообладания, срывы, крики, стучание кулаком по столу, бросание предметов, ругань — все это явный признак незрелости поведения. Люди видят в этом не силу характера, а просто сумасбродство, и это вызывает у них недоверие. Очень скоро вы станете последним в списке, до кого будут доходить плохие новости. К тому времени, когда вы будете о ней узнавать, будет слишком поздно что-либо делать.

Ваша работа состоит в том, чтобы решать проблемы, а не создавать их. Это требует невероятного терпения, самоконтроля. Не обязательно лишать себя эмоций. Вы не были бы человеком, если бы не испытывали временами разочарование или не сердились. Секрет заключается в том, чтобы ваше разочарование или гнев были обращены на дела, которые не ладятся, а не на людей, даже если они и виноваты.

9. НЕ ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ОСОБЫМИ ПРИВИЛЕГИЯМИ.

Как у руководителя, у вас внезапно может появиться возможность приходить на работу позднее, уходить домой раньше, растягивать время, отведенное на ленч, часто говорить по телефону на личные темы.

Упоенные собственной значимостью, вы можете впасть в искушение воспользоваться этими символами власти.

Но помните: вы находитесь на сцене и все на вас смотрят. С вас берут пример подчиненные, и если вы не подаете им хорошего примера, они за вами не пойдут. Не стоит ожидать, что они станут выкладываться на все ста процентов, если вас нет на работе и вы не можете оценить их усилий.

Если вы работаете сверхурочно, проявляете особое усердие, чтобы выполнить определенную задачу, всем станет ясно, какие качества вы цените в работнике, и вам воздастся.

10. НЕ БУДЬТЕ СЛИШКОМ ОФИЦИАЛЬНЫ ИЛИ СЛИШКОМ ФАМИЛЬЯРНЫ. Вы должны балансировать между интересами фирмы и интересами людей, которые вам

подчиняются. Если вы всегда берете сторону фирмы, полагая, что от этого зависит ваше будущее, подчиненные будут считать вас карьеристом. Если вы ведете себя панибратски со своим штатом, вам трудно будет сохранить свой авторитет.

Не рассказывайте подчиненным, как вы ненавидите фирму и планируете уйти из нее, как только подвернется новая вакансия. Не делитесь интимными деталями вашего последнего свидания с дамой.

Это Прискорбно, но факт — старые приятельские отношения нельзя перенести в новую ситуацию. Вы теперь босс, и вам придется смириться с тем, что необходимо сохранять дистанцию, к которой обязывает ваше положение.

Приложение 22. КАК НАНИМАТЬ НА РАБОТУ

(из книги Д. Трейси «Менеджмент с точки зрения здравого смысла»)

Почти у всех фирм есть отдел кадров, который проводит первичный подбор кандидатов на то или иное место, однако, разумеется, сделает это только в том случае, если вы предоставите ему необходимую информацию.

Здесь надо найти золотую середину. Скажем, вы хотите, чтобы они подобрали хорошего кандидата, пусть даже без необходимого, по их мнению, образования или опыта. С другой стороны, вы не хотите тратить время на собеседование с кандидатами, которые не годятся на данную должность.

Следовательно, как на начальном этапе, так и в конечном счете ответственность за набор хороших работников в вашу команду лежит на вас.

Отдел кадров должен предложить людей, обладающих необходимой квалификацией. Но вы сами должны решить, возникает ли некая реакция совместимости между кандидатом, вами и вашей командой.

Опыт

На что вы должны обратить внимание.

- * Сменил слишком много мест работы. Больше чем одно место работы в год — такое прошлое должно немедленно включить у вас в голове сигнал тревоги. Вам следует отдать предпочтение тому, кто проработал на каждом месте по меньшей мере два-три года.

- * Красочное описание собственных достижений. Попытайтесь убедиться в ходе собеседования, что это не явные преувеличения.

- * Туманно сформулированные должности. Расспросите, каковы были реальные служебные обязанности на каждом месте работы. Не следует полагать, что определенная должность в другой фирме означает то же, что и в вашей.

- * Предыдущая зарплата. Зарплата, вероятно, представляет собой более точный индикатор степени ответственности, чем должность. Хотя в различных отраслях промышленности практикуются различные уровни вознаграждения.

- * Помните, что для некоторых должностей предшествующий опыт не обязателен и может оказаться даже недостатком данного кандидата, если вы предполагаете обучить его работать в соответствии с вашими требованиями.

Интеллект и образование

Подбирайте человека к месту. Если вы назначите высококвалифицированных специалистов на низшие должности, у вас появятся масса недовольных сотрудников и возрастет текучесть кадров.

И наоборот, не назначайте малоквалифицированных людей на должности, где, как ни старайся, справиться с обязанностями никто из них не сможет. Вы лишь подведете их и себя.

Книжные знания редко прямо применимы на работе, хотя и могут внушить кандидату иллюзорную веру в собственные возможности. Здравомыслие и желание учиться всегда представляют большую ценность, чем академическое образование.

Внешний вид

Вы имеете полное право ожидать, что кандидат, явившийся на собеседование, будет выглядеть опрятным и хорошо ухоженным. Это указывает на присущее ему чувство собственного достоинства и дает основание предположить, что его работа будет отличаться такой же аккуратностью.

Если он приходит на собеседование в непрезентабельном виде, будьте уверены, он будет выглядеть не лучше, когда явится на работу.

И наоборот, только то обстоятельство, что он пришел на собеседование, одетый как коммивояжер фирмы IBM, еще не должно наводить вас на мысль, что именно так он будет всегда выглядеть на работе.

Способность к адаптации

Возможно, вам не приходило в голову, но это очень важная черта характера. «Дубовость», отсутствие психологической гибкости создают серьезные проблемы, потому что мешают росту и развитию сотрудника.

Черты характера

Вашим сотрудникам не придется участвовать в конкурсе на самую популярную личность, но тем не менее:

- * Тактичен ли человек, сдержан, уверен в себе?
- * Легко ли с ним общаться ?
- * Совместим ли он с другими сотрудниками в группе?
- * Любит ли он одиночество или ему приятнее быть на людях?

Постарайтесь задать вопросы, на которые нельзя было подготовить стандартные ответы. Обратите внимание на нервозность — в одних случаях это не имеет большого значения, но в других может оказаться крайне важным.

МЕТОДИКА СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Вам предстоит принять решение, последствия которого будут ощущаться многие годы. Делайте это продуманно. Собеседование с кандидатом на работу требует подготовки.

* Постоянно помните, на какую должность следует подобрать работника.

* Найдите время, чтобы прочесть перед собеседованием биографию кандидата. Это поможет сэкономить время.

* Определите вопросы, которые предполагает задать. Если вы не сделаете этого, кандидат может начать интервьюировать вас самого.

* Постарайтесь быть в соответствующем настроении. Если вы утомлены или раздражены, вы не сможете по достоинству оценить кандидата.

* Спланируйте беседу так, чтобы ничто не отвлекало его внимания. Вы принимаете важное решение. Устраните все помехи вроде телефонных звонков и т.д.

* Выберите для беседы тихое, комфортабельное, обеспечивающее конфиденциальность помещение.

Ваше отношение

* Не проявляйте предвзятости. Насколько возможно, отбросьте все ваши предрассудки. Первое впечатление часто продиктовано предрассудками и может оказаться совершенно необоснованным.

* Убедитесь, что кандидат знает, кто вы такой — ваше имя и должность.

* Сразу называйте кандидата по имени и делайте это почаще.

* Относитесь к кандидату как к интересному человеку, от которого вы можете что-то узнать. И лишь в крайнем случае по-иному, если вы не хотите брать его на работу.

* Нащупайте общую область, где ваши интересы и интересы кандидата совпадают. Это укрепит его доверие и побудит к тому, чтобы раскрыться перед вами.

* Улыбайтесь. Будьте дружелюбны. Испуганный кандидат не сможет продемонстрировать вам свои достоинства.

* Относитесь к кандидату так, как вам хотелось бы, чтобы относились к вам, если

бы вы поменялись ролями.

Сообщите необходимые сведения

Вы ответственны за то, чтобы кандидат получил все необходимые сведения и понимал, что они значат.

* Сообщите ему сведения, касающиеся должности, — как ее привлекательные стороны, так и неприятные.

Сюда входят требования к работнику, продолжительность рабочего дня, условия работы, техника безопасности, возможности для продвижения по службе, привилегии, которыми пользуется сотрудник, уровень его зарплаты.

* Говорите медленно и отчетливо. Предоставьте ему достаточно времени, чтобы осознать сказанное. В ситуации, когда кандидат испытывает большое нервное напряжение, возможно, ему трудно вас воспринимать.

* Не давайте обещаний, которые вы не в состоянии выполнить. Не преувеличивайте возможности продвижения по службе. Если таких возможностей не будет, разочарованный сотрудник может обидеться на вас.

Вопросы

Сделайте так, чтобы кандидат говорил больше, чем вы сами. Помните: это вы интервьюируете его, а не он — вас. Смекалистый кандидат может разговорить вас так, что останется самое благоприятное впечатление о нем, хотя вы слушали самого себя.

* Формулируйте вопросы четко и сжато. Не задавайте слишком заковыристых вопросов.

* Задавайте вопросы по одному.

* Начните с легких вопросов, оставьте более сложные на конец беседы.

* Спросите, что он делал, что хочет делать, что может делать и что будет делать.

Еще вопросы

* Не задавайте вопросов, ответы на которые очевидны. (Например: «Вы старательны?», «Вы легко уживаетесь с коллегами?») Он попытается дать ответы, которых вы от него ждете. Не стоит слишком упрощать ситуацию.

* Перепроверяйте ответы, задавая позднее те же самые вопросы, но в иной формулировке.

* Задавайте такие вопросы, которые требуют более развернутого ответа, чем просто «да» или «нет».

* Обратите внимание на вопросы, которые он задает вам. Не подскажут ли они, тот ли это человек, которого вы хотели бы иметь в своей команде?

Что вы хотите узнать

* Прилежен ли кандидат или ленив?

* Обладает ли кандидат быстрой реакцией?

* Открыт ли кандидат для восприятия нового или он упрям и склонен к догматизму?

* Наблюдателен ли кандидат?

* Инициативен ли кандидат или нуждается в том, чтобы ему отдавали распоряжения?

* Обладает ли кандидат энтузиазмом?

* Благоразумен ли кандидат?

* Упрям ли кандидат?

* Честен ли кандидат в малом и в большом?

* Почему кандидат все-таки оставил прежнюю работу?

* Насколько кандидат кропотлив в работе (и медлителен в исполнении), или он быстр, но небрежен?

* Испытывает ли кандидат гордость за свою работу?

На кого обратить внимание

* Свои выводы не стройте лишь на письменной характеристике. Человек обычно представляет собой нечто большее (или меньшее), чем его характеристика на двух-трех листах бумаги.

* Воспринимайте кандидата всеми своими чувствами. Бессловесный контакт не менее важен, чем словесный. Что говорит вам мимика кандидата, жестикуляция его рук, поза, выражение глаз?

* Ответы часто содержат информацию в областях, довольно отдаленных от непосредственного предмета разговора.

Заключение

* Старайтесь сразу сообщить кандидату свое мнение, во всяком случае, что касается его шансов получить работу. Не подавайте ему надежды, если у него нет шансов. Не унижая его достоинства, объясните ему, почему его шансы на получение работы незначительны.

* Вне зависимости от исхода собеседования постарайтесь сделать так, чтобы оно подняло ему настроение. Польстите его чувству собственного достоинства комплиментом.

* Улыбнитесь, пожмите руку, пожелайте удачи.

Приложение 23. КАК БЫСТРО ВВЕСТИ НОВОГО РАБОТНИКА В КУРС ДЕЛА

(из книги Д. Трейси «Менеджмент с точки зрения здравого смысла»)

Вы провели с ним собеседование. Вы взяли его на работу. В ваши обязанности входит помочь ему приступить к делу. Конечно, многие моменты его ориентации, ознакомления с условиями работы можно поручить другим — скажем, вам не нужно информировать его о всех надбавках и вычетах из зарплаты или рассказывать, как пользоваться телефонной сетью. Однако ваш долг представить его коллегам, объяснить им и ему, в чем заключается его работа, и дать первоначальное задание.

Помните, что новый сотрудник — это не просто запасной винтик, который нужно вставить в машину. Он — личность, которая одним своим присутствием может сместить центр тяжести всей группы. Он испытывает на себе влияние традиций группы, но и влияет на них.

Влияние перемен. Когда в фирму приходит новый сотрудник, это влечет какую-то перемену для уже работающих здесь и для самого новичка.

В некоторых организациях, особенно там, где много ветеранов, существует клановость, которая может вылиться в активную враждебность по отношению к новому работнику. Враждебность вызвана страхом — страхом, что новый сотрудник затмит других, страхом, что он станет выполнять работу иначе.

Конечно, новичок тоже боится. Его окружают новые люди, с которыми он должен вместе работать сорок часов в неделю, пятьдесят две недели в году. Он чувствует, что здесь существуют подспудные течения, и должен проявлять крайнюю осторожность, чтобы не сделать неверных шагов, не примкнуть к не той фракции.

Задача менеджера состоит в том, чтобы, насколько возможно, развеять эти страхи, а именно: придать уверенности старым сотрудникам и поддержать новичка.

Первые впечатления. Что вы хотите, чтобы новичок освоил в первые дни? Кто станет его непосредственным наставником? Первые впечатления остаются надолго и, если они негативные их трудно будет изменить. Кроме того, если менеджер не найдет времени, чтобы ввести нового сотрудника в курс дела, тот может прийти к выводу, что он не так уж важен для производственного процесса.

Если он не чувствует себя важным для фирмы, фирма будет не особенно важна для него.

Плохой инструктаж новичка приводит к следующему:

- * долгий период адаптации;
- * ошибки, ошибки, ошибки;

- * низкая производительность;
- * дорогостоящие промахи;
- * рост текучести кадров;
- * рост общих расходов фирмы.

Вводный курс. Каждый сотрудник должен пройти официальный вводный курс, который существует на фирме. Эта программа дает широкую основополагающую информацию о политике и деятельности фирмы и четко объясняет новичку, как фирма представляет себе свое место и роль, а также какого отношения к себе она желает от окружающего ее сообщества — клиентов, поставщиков и конкурентов.

Программа должна включать в себя мероприятия, цель которых — внушить новичку чувство гордости за фирму. Он должен ощущать себя участником некоего важного дела. Сегодня мы выслушиваем массу жалоб насчет падения служебной дисциплины и нарушения других этических норм. Помните: люди будут гордиться своей работой только в том случае, если они испытывают гордость за свою фирму.

Компании тратят миллионы долларов на изощренные программы маркетинга, адресованные потребителям, но полностью игнорируют своих собственных сотрудников. Как можно ожидать в этом случае от сотрудника, что он обеспечит то, что предусматривают программы маркетинга?

О чем должна сообщать фирма. Вводный курс должен включать следующую информацию:

- * история фирмы;
- * организационная структура;
- * функции различных отделов;
- * политика руководства в отношении потребителей и сотрудников;
- * продукция и услуги, предоставляемые фирмой
- * требования к сотрудникам;
- * дополнительные привилегии для сотрудников.

Кто именно выступает с сообщением на эту тему, имеет такое же значение, как и само содержание информации. Если перед слушателями вводного курса найдет время выступить кто-либо из руководителей фирмы, они будут знать, что их ценят.

Что следует сделать именно вам. Официальный вводный курс знакомит сотрудника с фирмой. Менеджер же знакомит сотрудника с отделом и работой.

Имейте в виду, к концу первого рабочего дня новичок наверняка будет выглядеть так, будто он валится с ног. Поддержите его сочувственным словом, но не тревожьтесь. Он перегружен впечатлениями о новых людях, служебными инструкциями и не в состоянии переварить все это за один день.

Как сломать лед в отношениях.

Дайте ему расслабиться. Улыбка и приветственное рукопожатие во многом помогут ему в этот нелегкий период.

Вам незачем производить на него впечатление своей значимостью. Называйте его по имени, причем делайте это по ходу разговора неоднократно.

Когда он при вас, уделяйте ему безраздельное внимание. Проявляйте к нему личную заинтересованность.

Говорите на темы, которые, как вы уже знаете из собеседования с ним, представляют общий интерес. Не критикуйте фирму. Дайте ему понять, что вы гордитесь фирмой и отделом, что отдел вносит существенный вклад в благополучие фирмы, что вы работаете хорошо и гордитесь этим.

Будьте осторожны, не перегружайте информацией.

Новому сотруднику не хочется ждать две-три недели, пока ему объяснят в точности, чем он должен заниматься. Он хочет узнать об этом в первый же день.

Объясните, какое место его работа занимает в общем производственном процессе фирмы. Убедитесь, что он осознал: его работа важна для фирмы и для вас, менеджера.

Дайте ему минимум основной информации, которая нужна для выполнения работы — не больше. Новичка легко привести в растерянность, вывалив на него в первые же минуты все, что вы знаете о его работе. Вам самому потребовались месяцы, если не годы, чтобы все это освоить. Проявите сострадание.

Нормы, требования, порядки. Точно проинформируйте нового сотрудника, что именно от него ожидается.

- * В котором часу он должен приходить на работу.
- * Если он приезжает на машине, где ее парковать.
- * Когда кончается рабочий день.
- * Сколько времени отводится на ленч и когда именно.
- * Как насчет сверхурочных, если это применимо к его работе.
- * Когда предоставляют отпуск.
- * Кому следует сообщить о своей болезни.
- * Существуют ли какие-то особые нормы в отделе, о которых не говорили на вводном курсе.

Дайте ему путеводитель по фирме. Сотруднику необходимо знать, где находится:

- * его кабинет;
- * туалетные комнаты;
- * ваш кабинет;
- * кафетерий фирмы или близлежащий ресторан;
- * медпункт;
- * отдел информации о льготах, надбавках, отпуске и т.п.

Представьте его коллегам. В ваши обязанности входит представить нового сотрудника людям, с которыми он будет работать. Не перепоручайте это своему секретарю или кому-то, кто в этот момент случайно проходил мимо.

В каждом коротком представлении нужно упомянуть имена, должности, характер работы, а также сказать несколько добрых слов о человеке, которого вы представляете. Это даст ему возможность предположить, как к нему отнесутся в будущем. Возможно, он не запомнит имена всех, с кем познакомился, а также, чем они занимаются, но сведения о тех, кто важен ему по работе, останутся в памяти, а остальное можно восполнить позже.

Требуются способности дипломата, чтобы придать уверенности как ветеранам, так и новичку и развеять их опасения, вызванные ожиданием перемен. В зависимости от характера новичка, может быть, стоит предложить, чтобы кто-нибудь в первые два дня пригласил его вместе пообедать. Перебросьтесь с ним словом в конце первого рабочего дня и пару раз в течение последующих нескольких дней.

Первые рабочие задания. Представьте новичка его инструктору в последнюю очередь. Это старая система наставничества. Каждому новому сотруднику необходим приятель-наставник, чтобы ввести его в курс дела и быть гидом в служебных джунглях первые несколько дней. Наставник должен занимать достаточно высокое положение в отделе, обладать опытом, уметь общаться с людьми.

Не давайте новичку трудных заданий в первый же день. Начните с легких поручений, которые были бы ему по силам. Ваша задача состоит в том, чтобы укрепить его уверенность в себе и желание работать.

Работа должна быть полезной и продуктивной, чтобы он испытывал чувство удовлетворения от сделанного. Она должна подготовить его к более сложным заданиям в будущем.

Если вы хорошо проинструктировали новичка

- * Новый сотрудник будет ощущать себя членом команды с самого начала.
- * Он будет чувствовать, что вносит существенный вклад в деятельность отдела и фирмы.
- * Он будет испытывать доверие к вам и к фирме.
- * Он усвоит требования и поймет, чем они обоснованы.

- * Он не будет опасаться задавать вопросы или выглядеть смешным.
- * У него появится желание работать, и он будет с охотой ходить на службу.
- * У него появится стимул учиться и продвигаться по службе.

Приложение 24. КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ВЫШЕСТОЯЩИМ НАЧАЛЬСТВОМ

(из книги Д. Трейси «Менеджмент с точки зрения здравого смысла»)

Знать, как надо обращаться со своим боссом, так же важно, как управлять своими подчиненными. Вы можете сделать его своим союзником или врагом.

Вот золотое правило, которое справедливо здесь вдвойне. Относитесь к своему боссу так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные.

- * Будьте преданны.
- * Будьте надежны.
- * Не говорите всегда только «да» или только «нет». Поддакивающий сотрудник надоедает. Тот, кто всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
- * Не пытайтесь командовать вашим боссом. Высказывайте свои предложения тактично. Вы не можете дать ему прямой приказ, но можете сказать: «Не кажется ли вам, что было бы неплохой идеей, если бы?..»
- * Держите своего босса в курсе всего. Ничто так не раздражает менеджера, посторонние люди знают больше о происходящем в **его** отделе, **чем** он сам. Информируйте вашего босса по кадровым вопросам, о планах, о предполагаемых изменениях, о бюджете и других важных делах. Докладывайте ему о неприятностях заблаговременно и сразу старайтесь предложить выход из этих ситуаций.
- * Представляйте работу в законченном виде. Старайтесь максимально довести работу до завершения, даже если подозреваете, что босс может захотеть полностью ее переделать. Он не ждет, чтобы вы докладывали о каждом этапе работы. Если бы вы были на его месте, стали бы вы связывать свою репутацию с этой работой?
- * Последнее по порядку, но не по значению: помните, он тоже старается создать дружную команду.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ГЛАВА 5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ГЛАВА 6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

ГЛАВА 7. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ГЛАВА 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ГЛАВА 9. ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВ И ЖИЗНЕННЫХ КРИЗИСОВ

ПРАКТИКУМ

ПРИЛОЖЕНИЯ