

Министерство образования и науки Российской Федерации
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Ю.В. Бадалян С.Р. Зенина

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Благовещенск 2012

ББК 88.5

Б 15

Бадалян., Ю.В. Психология управления : учебное пособие для студентов специальности 030301 «Психология»/ сост.Ю.В. Бадалян, С.Р. Зенина - Благовещенск:, 2012. – 279 с.

В пособие вошли ключевые темы по психологии управления, формирующие представление обо всем "жизненном цикле" пребывания сотрудника в организации, о системе работы с кадрами, о логике разработки и построения такой системы в направлении от миссии и стратегических целей организации к конкретным задачам и действиям, ежедневно осуществляемым в работе с персоналом.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 030301 "Психология". Подготовлено на кафедре Психологии и Педагогики Амурского государственного университета.

Рецензенты:

Воробьева К.И., доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой Психологии Дальневосточного университета путей сообщения

Лейфа А.В., доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой Психологии и Педагогики Амурского государственного университета

© Бадалян Ю.В., Зенина С.Р., 2012

©Амурский государственный университет,2012

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Введение | 6 |
| Тема 1. Предмет и методы психологии управления | 7 |
| 1.1. Управление как наука и искусство | 7 |
| 1.2. Предмет психологии управления | 8 |
| 1.3. Основные методы психологии управления | 10 |
| 1.4. Психологические законы управления | 20 |
| Тема 2. Психологические теории управления | 23 |
| 2.1. Теории и практика менеджмента | 23 |
| 2.2. Психологические теории управления | 37 |
| Теория психоанализа | |
| Тема 3. Личность и ее потенциал в системе управления | 44 |
| 3.1. Понятие личности в психологии | 44 |
| 3.2. Самооценка, уровень притязаний и фрустрации в трудовой деятельности | 49 |
| 3.3. Типология личности в трудовой деятельности | 52 |
| 3.4. Способности в структуре личности | 57 |
| Тема 4. Мотивация труда | 60 |
| 4.1. Мотивация как система побуждений человека к деятельности | 60 |
| 4.2. Теории мотивации, их характеристика | 64 |
| 4.3. Виды, типы и уровни мотивации | 72 |
| Тема 5. Психология принятия решений | 74 |
| 5.1. Принятие решений как важнейшая составляющая управленческой деятельности | 74 |
| 5.2. Влияние подсознания на принятие решения | 80 |
| 5.3. Влияние людей друг на друга в процессе принятия решений | 82 |
| Тема 6. Руководство и лидерство | 89 |
| 6.1. Влияние и власть в организациях | 89 |
| 6.2. Специфика феномена лидерства | 92 |
| 6.3. Лидерство и руководство | 99 |
| 6.4. Стили лидерства и руководства | 101 |
| Тема 7. Психология управления трудовым коллективом | 106 |
| 7.1. Трудовой коллектив и его структура | 106 |
| 7.2. Отношения в системе «руководитель — подчиненный» | 111 |
| 7.3. Трудности в управлении трудовым коллективом и их преодоление | 114 |
| 7.4. Развитие трудового коллектива | 117 |
| Тема 8. Межличностное общение в управлении | 123 |
| 8.1. Общение и управление | 123 |
| 8.2. Управленческое общение как коммуникации | 137 |
| Тема 9. Психологические основы управления конфликтными ситуациями | 141 |
| 9.1. Понятие конфликта | 141 |
| 9.2. Причины возникновения конфликта | 144 |
| 9.3. Стратегии поведения в конфликте | 151 |
| 9.4. Способы разрешения конфликта | 155 |
| ПРАКТИКУМ | 160 |
| ГЛОССАРИЙ | 278 |

ВВЕДЕНИЕ

Психология управления является самостоятельным разделом психологической науки. Она имеет свою специфику и особенности. В период перехода к рыночным отношениям психология управления приобретает особенно важное значение для практики управления. Это связано, главным образом, с необходимостью повышения эффективности управленческой деятельности в организационных системах.

Эффективное управление предполагает, прежде всего, достижение положительных результатов в труде, а также самоактуализацию личности. В процессе выполнения всех управленческих функций личность находится постоянно в процессе развития, то есть, эффективность управления не обезличенно. В ней реализуется личностный потенциал руководителя и подчиненных, которые находятся в постоянном взаимодействии.

Мотивируя положительно своих подчиненных, руководитель, вместе с тем, получает сам положительную мотивацию на достижение успеха в деятельности, что не может не сказаться на качественном выполнении им управленческих функций. Нельзя повысить производственную и социальную активность подчиненных, если руководитель не будет знать психологические закономерности поведения людей и их мотивацию.

Управленческая деятельность руководителя насквозь пронизана психологическими аспектами. Их достаточно много. Наиболее емкое понятие, которое объединяет психологические особенности управления, это — человеческий фактор. Главным действующим лицом в управлении является человек с его особенностями, желаниями, стремлениями. Это — и руководитель, и исполнители управленческих решений.

Цель учебного пособия: ознакомить студентов с психологической проблематикой управления социально-экономическими процессами и предложить систему знаний, позволяющую повысить психологическую готовность работать в этой сфере деятельности.

Задачи учебного пособия:

- мотивационных основах управленческой деятельности, особенностях личности руководителей;
- изучить психологические основы делового общения, психологические причины возникновения конфликтов и пути их разрешения;
- освоить способы принятия управленческих решений;
- научить приемам делового взаимодействия с людьми, а также освоить некоторые особенности техники личной работы руководителя;
- получить сведения о состоянии современного менеджмента.

Тема 1. Предмет и методы психологии управления

1.1. Управление как наука и искусство

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы его совершенствования.

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований — она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций — вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом.

Однако управление далеко не всегда может опираться на дедуктивные и экспериментальные методы познания, так как изучаемые явления нельзя изолировать от влияния огромного множества факторов. Управление располагает еще одним особым инструментом — интуицией. Конечно, интуиция основана на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, но внезапность срабатывания механизма интуиции, неосознанность мыслительных процессов, приведших к верному решению, свидетельствуют о тесной связи науки с ее точными методами и искусства с его озарением и вдохновением. Хороший руководитель обладает управленческим чутьем, которое подсказывает ему верное решение в тех условиях, когда очень сложно рационально определить правильное поведение или принятие правильного решения.

Управляющие всех рангов находятся в постоянном контакте с изменяющейся социальной средой и разными людьми и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального, нестандартного решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков, таких как Г. Кунц, С. О'Доннел и др., категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством. Они утверждают, что «...процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации». Но это искусство опирается на науку: «Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств». Практически во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В

управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от вариантов, предложенных отдельными людьми, умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Несмотря на то, что не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во многих сферах знаний. Но, поскольку он работает в первую очередь с людьми, то обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и психологическими знаниями.

В широком смысле термин «искусство» применим к любой сфере человеческой деятельности, когда какая-либо работа выполняется, умело, мастерски, искусно и в технологическом, и в эстетическом смысле. Искусство проявляется как способность к импровизации, высокое умение объединять отдельные элементы знания и интуиции в новые, ранее неизвестные комбинации. Одновременно оно развивает творческое воображение, способствует нравственному самоопределению и самосознанию личности, формирует эстетические вкусы и идеалы. Если искусство есть деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира, то искусство управления отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения. Но это особое искусство, так как оно впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методов воздействия на личность.

Профессиональная подготовка кадров управления является одним из высокорентабельных вложений, поскольку лишь выполнив эту задачу, мы сможем подняться на уровень высших экономических достижений и решения социальных проблем.

Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т. е. владеть наукой и искусством управления.

1.2. Предмет психологии управления

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Впервые об этом заговорили в связи с появлением книги Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» в 1911 году, в которой были выделены основные принципы управленческого труда. Немного позднее, в 20-е годы XX века известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, А. Файоль уже описал последовательную систему принципов менеджмента. Именно благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью.

К этому времени уже сформировалась психология как наука в ее теоретическом и прикладном направлениях. Благодаря слиянию управления и психологии, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная междисциплинарная наука — «психология управления».

Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Эти мероприятия имеют отношение, прежде всего к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых нужно найти особый подход, для чего необходимо знать их потребности и черты характера, способности и особенности восприятия ими окружающего мира.

Неправомерна существующая тенденция отождествлять психологию управления с менеджментом, как системой способов управления персоналом. В какой-то мере предмет психологии управления перекрещивается с менеджментом, но, тем не менее, он имеет свою специфику. Если менеджмент учит нас, что делать, то психология управления разъясняет, почему нужно делать так, а не иначе, и как это работает.

Следовательно, предметом психологии управления являются психологические основания деятельности менеджера: психофизиологические особенности трудовой деятельности, психологические особенности переработки информации, механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга, психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем, психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

Психология управления как наука и практика направлена на формирование и развитие психологической управленческой культуры руководителей, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении знаний особенностей личности работника, межличностных отношений и закономерностей функционирования трудового коллектива.

Руководитель должен понимать природу управленческих процессов, знать способы повышения эффективности управления, знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом и т. д., для чего ему необходимо знать психологические особенности функционирования трудового коллектива, принятия управленческих решений в различных условиях и обстоятельствах, работы с людьми.

К психологическим факторам функционирования трудового коллектива относятся психофизическая совместимость в группах, феномены межличностного взаимодействия, мотивация труда, социально-психологический климат и другие психологические явления, включенные в совместную трудовую деятельность по производству определенной продукции или оказанию услуг. К психологическим факторам принятия управленческих решений относятся постановка цели как результата деятельности и процесс принятия решения. Личность человека как микрокосм, с одной стороны, и восприятие этой личности другим человеком, стремление доминировать и подчиняться, статус, социальные ожидания, эмоциональное реагирование и многие другие составляют сущность психологических факторов работы с людьми.

Психология управления как специфическая отрасль практической психологии возникла почти одновременно с появлением профессии менеджера и профессиональных управленцев. Как и любая прикладная отрасль психологии, она появилась в ответ на конкретный социальный заказ индустриально развитого общества, который исследователи в области менеджмента формулируют следующим образом:

- Как сделать управление эффективным?
- Каким образом максимально использовать в производстве человеческие ресурсы без принуждения и давления на людей?
- Как лучше построить и организовать систему управления коллективом?

Психология управления возникла на определенном этапе развития общества, в котором важно не только получить максимальный результат труда, но и учесть особенности самовыражения человека в процессе труда, реализацию потребностей, достигаемую в результате труда. Иными словами, управленец обращался к личности свободно трудящегося человека, стремящегося наиболее полно раскрыть собственные возможности с максимальной пользой для себя и для дела. Следовательно, предметом психологии управления являются следующие проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления:

1. Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда.
2. Управленческая деятельность и ее организация с точки зрения психологической эффективности.
3. Групповые процессы в трудовом коллективе, и их регуляция.

Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие играют существеннейшую роль в процессе управления. Здесь важны, как минимум, два обстоятельства. Во-первых, среди множества качеств, черт, характеристик личности психология управления выявляет те, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность. Во-вторых,

рассматривая личность в процессе управления, психология не ограничивается только описанием, сравнительным анализом и констатацией фактов. В этой отрасли знаний имеется достаточно большой объем практических советов, рекомендаций и «рецептов», позволяющих руководителю любого ранга и с любым исходным уровнем управленческих способностей развивать в себе качества лидера.

Управленческая деятельность строится по определенным правилам, соблюдая которые можно добиться успеха и, напротив, игнорирование их неминуемо приведет организацию к краху даже при максимально благоприятных прочих условиях. Специалисты в области психологии разрабатывают правила и технические приемы общения, позволяющие сделать его не просто формой, но и фактором управления.

Любой коллектив — это, прежде всего, люди, преследующие свои цели, решающие свои задачи, стремящиеся сохранить или изменить свой формальный и неформальный статус. Члены трудового коллектива связаны друг с другом системой порой очень сложных отношений. Как любой организм, коллектив может переживать и благоприятные, и неблагоприятные периоды в развитии. Кризис может произойти в любой момент под влиянием комплекса внешних и внутренних причин и обстоятельств. Его последствия могут быть как положительными (дальнейший подъем в развитии коллектива), так и отрицательными (коллектив, еще недавно работавший как «часы», становится неуправляемым и распадается). Уровень руководителя и степень его профессионализма определяются не только тем, как он управляет развитием своего коллектива в относительно благоприятные периоды его существования и развития, но и тем, как он действует в сложные моменты, в обстановке кризиса. Руководитель должен управлять в любой, даже, казалось бы, самой неуправляемой ситуации. А для этого нужны и знания, и конкретные навыки руководства в условиях конфликта и кризиса. Искусство управления конфликтом — то, чем профессиональный руководитель отличается от руководителя-дилетанта. Там, где второй лишь разводит руками, первый берется за дело и действует с максимальной пользой и минимальными потерями.

1.3. Основные методы психологии управления

Психология управления как наука опирается на различные психологические методы, основными из которых являются наблюдение и эксперимент.

По своему характеру и сущности наблюдение — сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность обуславливается тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации. Место и роль исследователя как наблюдателя, оказывает определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям.

К наблюдению как методу сбора информации обращаются в различных обстоятельствах. Во-первых, при получении предварительного материала для уточнения направлений планируемого исследования. Осуществляемое в подобных целях наблюдение расширяет видение изучаемого явления, способствует выделению значимых ситуаций, определению «действующих лиц». Во-вторых, наблюдение используется как самостоятельный метод в условиях, когда иные способы получения психологической информации недоступны.

Существует примерный перечень значимых элементов, который должен быть отражен при наблюдении:

- а) наблюдаемые — количество человек, участвующих в ситуации, социально-демографическая структура группы, характер взаимоотношений в ней, распределение ролей между участниками ситуации;
- б) обстановка — место нахождения наблюдаемой ситуации и особенности воздействия предметного окружения на деятельность;

в) цель деятельности группы — случайна или закономерна наблюдаемая ситуация, наличие определенных формальных или неформальных целей, ради которых собралась группа, совместимы или противоположны цели различных участников ситуации;

г) социальное поведение — характер деятельности наблюдаемой группы, стимулы деятельности, на кого (на что) направлена деятельность, психологическая атмосфера в группе, типичное для этого места социальное поведение, возможные отклонения в поведении участников наблюдаемой группы;

д) частота и продолжительность — время, длительность и повторяемость наблюдаемой ситуации, ее уникальность или типичность.

В зависимости от места наблюдателя, от организации наблюдения и других факторов различаются несколько его видов:

1. По степени формализованности выделяют структурированное и неструктурированное наблюдение.

2. В зависимости от степени участия наблюдателя в исследуемой ситуации можно говорить о включенном и невключенном наблюдении.

3. По месту проведения, условиям организации наблюдения различают полевое и лабораторное наблюдение.

4. По регулярности проведения наблюдения оно может быть систематическим и несистематическим.

Как правило, наблюдение, которое проводит руководитель, является неструктурированным, включенным, полевым и несистематическим.

Неструктурированное наблюдение является слабо формализованным. При его проведении отсутствует детальный план действий наблюдателя, определены лишь самые общие черты ситуации, примерный состав наблюдаемой группы. Если руководитель имеет возможность определить значимые элементы изучаемой ситуации, а также составить подробный план и инструкции для фиксации результатов наблюдений, то открывается возможность проведения структурированного наблюдения, которое он может поручить кому-либо из подчиненных. Этому типу наблюдения отвечает высокая степень стандартизации, для фиксации результатов используются специальные бланки, достигается известная близость данных, получаемых различными наблюдателями.

Например, для организации структурированного наблюдения на собраниях, заседаниях М. К. Горшков и Ф. Э. Шереги предлагают следующую карточку выступающего

Ф.И.О. _____

Должность _____

1. По чьей инициативе выступил:

001 — записался заранее;

002 — сам попросил слово устно;

003 — сам попросил слово письменно;

004 — выступление предложил президиум.

2. Время начала выступления: ____ час. ____ мин.

3. Основные положения выступления:

Тема _____

Объект выступления _____

4. Реакция аудитории на появление выступающего:

005 — положительная;

006 — отрицательная;

007 — отсутствует.

5. Направленность выступления:

008 — одобрительное;

009 — нейтральное;

010 — критическое,

6. От чьего имени говорит:

- 011 — от себя лично;
- 012 — от имени коллектива;
- 013 — неопределенно.

7. Время окончания выступления: ___ час. ___ мин.

8. Продолжительность выступления: _____ мин.

В дальнейшем данные карточек обрабатываются и получается достаточно четкая картина, определенная заданной схемой.

В соответствии с критерием включенности в деятельность коллектива рассмотрим невключенное и включенное наблюдение.

Невключенное наблюдение проводится в контакте с наблюдаемым и с его ведомо. И роль наблюдателя, и цель наблюдения, в общем, известны. В отдельных процедурах эта форма наблюдения применяется прежде всего для определения особенностей поведения людей в процессе труда. Чаще всего с этой целью люди наблюдаются в совершенно особых ситуациях или побуждаются к определенным актам поведения. Так, например, инструктор по вождению автомашины исследует особенности работы ученика на тренажере и т. д. Особенность этой формы состоит в том, что наблюдаемому известна не только задача, стоящая перед наблюдателем, но и его социальное положение по отношению к наблюдаемому.

В этой форме наблюдения есть свои преимущества и недостатки. Преимущество заключается в том, что наличие наблюдателя «естественно» оправдывается, хотя зачастую наблюдаемым сообщаются иные цели наблюдения по сравнению с подлинными. Удобным является то, что наблюдателю не приходится маскироваться при регистрации результатов. Он может наблюдать открыто, оглядываться, смотреть в любом направлении и вести свои записи на глазах у наблюдаемых. К недостаткам можно отнести искажение поведения наблюдаемого, его смущение или сознательную маскировку, особенно если возникает сомнение в истинности сообщенных целей наблюдения.

Включенным наблюдением является такой его вид, при котором наблюдатель непосредственно включен в изучаемый социальный процесс, действует совместно с наблюдаемыми. Характер включенности различен: в одних случаях исследователь полностью соблюдает инкогнито, и наблюдаемые никак не выделяют его среди других членов группы; в других — наблюдатель участвует в деятельности наблюдаемой группы, но при этом не скрывает своих исследовательских целей.

Преимущества этой формы наблюдения заключаются в том, что благодаря непосредственному контакту и знакомству с наблюдаемыми открывается широкий простор для получения информации. Недостатки этой формы состоят в том, что, во-первых, трудно непосредственно фиксировать результаты, так как включенное наблюдение и одновременная запись данных обычно взаимно исключают друг друга; во-вторых, наблюдатель фактически не может оказывать никакого влияния на внешние факторы, ухудшающие условия наблюдения.

Наблюдение может проводиться в разных условиях. Оно называется полевым, если протекает в естественных для наблюдаемой группы условиях, например, в рабочем помещении и т. д. Привычность обстановки, в которой изучается группа, многое дает для правильного понимания поведения наблюдаемых. В тех ситуациях, когда требуется высокая тщательность, подробность в описании наблюдаемых процессов, используют технические средства фиксации (магнитофон, фото-, кино-, телеоборудование). Когда же ставится задача разработки и экспериментальной проверки новой методики, применяют лабораторную форму наблюдения. Так, в специально оборудованном классе могут проводиться занятия по формированию навыков управления или выхода из конфликтов. Каждый из участников деловой игры поочередно выполняет роль, например, руководителя или подчиненного. Для фиксации происходящего все участники школы или некоторые из них ведут запись, затем разбирают учебный пример и, основываясь в том числе и на данных наблюдения, разрабатывают рекомендации.

Наблюдение может носить одноразовый или систематический характер. Систематические наблюдения проводят регулярно в течение определенного периода. Это может быть длительное, непрерывно продолжающееся наблюдение, проводимое в циклическом режиме (один день в неделю, фиксированные в году недели и т. д.). Обычно систематическое наблюдение осуществляется по достаточно структуризированной методике, с высокой степенью конкретизации всей деятельности наблюдателя. Среди систематических наблюдений особо выделяются такие, в которых наблюдателю приходится иметь дело с заранее незапланированным явлением, неожиданной ситуацией. В этом случае наблюдаемое явление носит разовый характер.

Опираясь на данные наблюдения, руководитель должен помнить, что этот метод не лишен существенных недостатков, к которым относятся:

- 1) Настроение наблюдателя. Если наблюдатель в благожелательном настроении, он склонен «не замечать» негативных тенденций в поведении людей, и наоборот.
- 2) Социальное положение наблюдателя по отношению к наблюдаемым. Направление интересов и ценностная ориентация наблюдателя, близкое, желательное или подобное его собственному социальное положение могут способствовать тому, что отдельные акты поведения наблюдаемых лиц окажутся охваченными быстрее, будут оценены выше как более значительные или, наоборот, получат заниженную оценку.
- 3) Тенденция ожидания у наблюдателя. Тенденция ожидания либо формирует определенную точку зрения со стороны наблюдателя (приверженность к определенной гипотезе), либо побуждает наблюдаемого — поскольку последнему известно, что поведение его изучается, — преувеличивать или замаскировывать «сообразную» своему социальному положению роль.
- 4) Однократность наблюдаемых обстоятельств. В противоположность результатам опроса результаты наблюдения вообще дают наблюдателю меньше возможностей установить социальные связи. Часто он оказывается не в состоянии сделать заключение от единичных наблюдаемых фактов к закономерностям или обнаружить детерминанты поведения. Тем больше опасность того, что однократные акты поведения, в особенности если они относятся к числу несущественных, будут классифицироваться у наблюдателей как обычные, каждодневные виды поведения.
- 5) Предшествующие личные встречи наблюдателя с наблюдаемыми. «Первое впечатление», равно как и ряд встреч, могут вызвать смещение акцентов в картине наблюдения.
- 6) Необходимость классифицировать результаты наблюдения. Сознание этой необходимости может привести к неверности в передаче деталей результатов наблюдения.
- 7) Обнаружение последующих событий. Оно может более решительно влиять на уже сложившееся суждение наблюдателя, чем это отвечает общей фактической ситуации.
- 8) Психологическое насыщение. В большинстве случаев наблюдатель должен вести себя рецептивно (с обостренным восприятием). Это предъявляет повышенные требования к его способности сосредоточиваться. В состоянии психологического насыщения второстепенные события регистрируются реже, иногда же, наоборот, излишне акцентируются.
- 9) Ошибки в оценках. Такие ошибки включают в себя и ошибки наблюдения, то есть их источником может быть способность наблюдателя воспринимать события тем или иным образом, провалы в памяти, ошибочное языковое объективирование данных, в особенности на последующих фазах, где с наблюдением связана уже оценка охваченного материала.
- 10) «Гало-эффект» (ореол престижа). Гало-эффект основан на общем впечатлении, которое наблюдаемый производит на наблюдателя и ведет к поверхностным обобщениям в восприятии и классификации. Например, наблюдатель отмечает у наблюдаемого ряд положительных актов поведения, которые он считает существенными. И он склонен приписать ему другие хорошие качества, фактически их не наблюдая. То обстоятельство, что наблюдатель в силу различных причин может повторно оказаться под впечатлением одного и того же личностного признака наблюдаемого, способствует нередко еще большему снижению объективности его суждений. При длительном знакомстве между оценивающим и

оцениваемым гало-эффект становится еще сильнее. Поведение наблюдаемых, которые хорошо знакомы наблюдателю, анализируется более дифференцированно и классифицируется как более положительное.

11) Эффект «снисходительности». Этот эффект находит свое выражение в тенденции давать общему результату наблюдения преувеличенно положительную оценку. Особенно относится это к тем случаям, когда наблюдатели считают, что отрицательный результат наблюдения может принести им неприятности. Причиной эффекта снисходительности могут быть: недвусмысленная забота наблюдателя о собственном престиже, усиленное проявление симпатии к наблюдаемому или оцениваемому, равно как и личные связи с ним, поверхностное выполнение исследовательского задания. Фактически же такие «благодушные» оценки обнаруживают скорее беспечность оценивающего, нежели его снисходительность.

12) Ошибка моделирования. В этом случае вместо обстоятельных наблюдений исходят из дедуктивного вывода (поэтому такая ошибка часто называется логической или теоретической), что различные личностные свойства наблюдаемого должны согласовываться либо быть сходными между собой. Считается «логичным», что приветливые люди добродушны, что добродушные доверчивы. Подобным же образом полагают, что красноречивые люди должны быть культурными, а культурные красноречивыми. Улыбчивым приписывается чувство юмора, носящим очки — интеллигентность, полным — добродушие.

13) Ошибка контрастности. Склонность наблюдателей — в большинстве случаев неосознанная — при оценке других людей игнорировать или отрицать у них наличие черт характера, наблюдаемых у самих себя, приводит к подчеркиванию тех признаков, которые якобы противоположны их собственным. Тенденция к чрезмерному самоутверждению проявляется в результате наблюдения в виде крайнего суждения о наблюдаемых.

Как видно, основным недостатком метода наблюдения является пассивность. Подчас нужно длительное ожидание, прежде чем объект проявит себя. К тому же есть вероятность, что этот момент может быть упущен или неправильно интерпретирован. Для преодоления недостатка может быть использован следующий психологический метод — эксперимент.

Эксперимент относится к числу самых своеобразных и трудно осваиваемых методов сбора информации. Осуществление эксперимента позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами просто не представляется возможным. Например, в целях повышения производительности труда на предприятии решили использовать ряд новых форм морального и материального стимулирования. Однако неясно, приведет ли это к желаемому результату или, наоборот, повлечет за собой негативные последствия, снизит эффект применения ранее введенных и прижившихся форм поощрения за добросовестный труд? Здесь на помощь руководителю приходит эксперимент, способный в силу своих возможностей «проиграть» определенную ситуацию и «выдать» ценную информацию. Основная цель его проведения — проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения.

Эксперимент рекомендуют проводить в относительно однородных условиях, поначалу в небольших (до нескольких десятков) группах обследуемых. Общая логика проведения эксперимента заключается в том, чтобы при помощи выбора некоторой экспериментальной группы и помещения ее в необычную экспериментальную ситуацию проследить направление, величину и устойчивость изменения интересующих исследователя характеристик, которые называют контрольными. В этом смысле эксперимент представляет собой замкнутую систему, элементы которой начинают взаимодействовать по написанному исследователем сценарию.

Успех эксперимента в огромной степени зависит от создания соответствующих условий. Здесь имеют в виду, прежде всего, три момента. Во-первых, в качестве контрольных выбираются характеристики, самые важные с точки зрения изучаемой проблемы. Во-вторых, изменение контрольных характеристик должно зависеть от тех характеристик

экспериментальной группы, которые вводятся или изменяются самим исследователем. Такие характеристики называются факторными (например, введение новой формы поощрения). Характеристики, не участвующие в эксперименте, называются нейтральными (например, сменность работы, время года и пр.). Их судьба в процессе эксперимента может сложиться по-разному. В одном случае они могут без постороннего воздействия сами измениться (при этом они получают название переменных), в другом — могут остаться неизменными (при этом они получают название постоянных). В-третьих, на протекание эксперимента не должны оказывать воздействие те явления, которые не относятся к экспериментальной ситуации, но потенциально способны изменить ее состояние.

М. К. Горшков и Ф. Э. Шереги указывают на некоторые общие требования, предъявляемые к экспериментальным исследованиям. От реализации этих требований зависит эффективность экспериментальных исследований:

1. Установленная экспериментатором система экспериментальных условий должна соответствовать гипотетически намеченной системе условий объективной действительности. Условия и структура «экспериментальной системы» должны в значительной мере совпадать с условиями и структурой гипотетически зафиксированной «естественной системы», то есть реального общественного или психического жизненного процесса, ведь, как правило, речь идет о том, чтобы с помощью экспериментальных исследований раскрыть отношения причины и следствия в реальном жизненном процессе, то есть как они существуют в естественных условиях. Результаты экспериментальных исследований в большинстве случаев должны быть перенесены на естественные процессы.

2. Экспериментальная система должна обладать хорошо управляемыми условиями. Специальный экспериментальный фактор, предполагаемый в качестве главной причины, должен быть однозначно выделен, относительно изолирован из контекста других условий. Относительные условия экспериментальной ситуации должны быть в определенной степени контролируемы, то есть стандартизированными и считающимися константными. От степени управляемости (контролируемости) этих условий в значительной мере зависит выполнимость и точность экспериментального исследования.

3. Результат экспериментального вмешательства должен быть наблюдаемым. По возможности некоторые из произведенных с помощью экспериментального фактора эффектов (изменение признаков, поведения) нужно уметь зарегистрировать. Измерительные инструменты должны быть сконструированы таким образом, чтобы они показывали даже незначительные изменения поведения или признаков.

Виды эксперимента и методы отбора экспериментальных групп. Эксперименты различаются по характеру экспериментальной ситуации и по логической структуре доказательства гипотез.

По характеру экспериментальной ситуации эксперименты делятся на полевые и лабораторные. В полевом эксперименте объект (группа) находится в естественных условиях своего функционирования (например, во время работы, занятий и т. д.). При этом члены группы могут быть осведомлены, либо не осведомлены о том, что они участвуют в эксперименте. Решение об их осведомлении в каждом конкретном случае зависит от того, насколько эта осведомленность может повлиять на ход эксперимента. Например, были проведены исследования с научными арктическими экспедициями, в которых варьировалось время посещения их группой, выполнявшей снабженческие и другие функции. В результате выяснилось, что после трехдневного посещения «гостей» у членов основного экипажа развивались стрессовые реакции, которые приводили к разбалансированности отношений внутри группы. То есть замкнутая среда не формировалась искусственно, а была взята из реальной жизни. Независимой переменной выступало в данном случае время.

В лабораторном эксперименте как экспериментальная ситуация, так и сами экспериментальные группы формируются искусственно, поэтому члены группы, естественно, осведомлены об эксперименте.

Лабораторные эксперименты проводятся большей частью в закрытых пространствах в виде отдельного опыта или небольшого числа опытов. Классическими случаями являются, например, эксперименты, связанные с принятием решения; эксперименты, в которых исследуется вопрос об общественном руководстве и подчинении, об общественном воздействии на личность. Например, были проведены эксперименты Я. Олтмента и Д. Тейлора, направленные на изучение феномена социального проникновения. В одной из экспериментальных серий пары испытуемых, собиравшиеся по принципу совместимости (партнеры дополняли друг друга в потребности доминировать) либо несовместимости (партнеры в равной степени стремились к доминированию), проживали в условиях двухнедельной изоляции в специальном помещении. Члены несовместимых диад демонстрировали развивавшиеся лишь со временем сильно выраженные модели территориального поведения, то есть они все пространство жилой комнаты вначале воспринимали как общее, а затем начали делить ее на сферы влияния, четко обозначая предпочитаемые ими стул, кровать и часть стола. Общение часто носило конфликтный характер и впоследствии они даже предпочитали не заходить на территорию друг друга. Что же касается совместимых диад, то в поведении из членов сразу же обнаруживался высокий уровень территориальности, то есть они сразу же все поделили, однако затем начинали пользоваться вещами и пространством друг друга.

Как в полевом, так и в лабораторном эксперименте в качестве дополнительных методов сбора информации о ходе эксперимента могут быть использованы опрос и наблюдение. Их результаты дают основание исследователю решать вопрос о том, вмешиваться ли в процесс протекания эксперимента или наблюдать за ним без вмешательства до полного его окончания.

По логической структуре доказательства гипотез различают линейный и параллельный эксперимент.

Линейный эксперимент отличается тем, что анализу подвергается одна и та же группа, являющаяся контрольной (ее первоначальное состояние), и экспериментальной (ее состояние после изменения одной или нескольких характеристик). До начала эксперимента четко фиксируются все контрольные, факторные и нейтральные характеристики объекта, после чего изменяются факторные характеристики группы (или условия ее функционирования), и по истечении определенного, заранее заданного времени вновь измеряется состояние объекта по его контрольным характеристикам.

В параллельном эксперименте одновременно участвуют две группы: контрольная и экспериментальная. Их состав должен быть идентичен по всем контрольным, а также по нейтральным характеристикам, которые могут повлиять на исход эксперимента (в первую очередь это социально-демографические признаки). Характеристики контрольной группы остаются постоянными в течение всего периода эксперимента, а экспериментальной — изменяются. По итогам эксперимента контрольные характеристики двух групп сравниваются, и делается вывод о причинах и величине происшедших изменений.

Планирование и логика осуществления эксперимента. Психологи сходятся во мнении, что подготовка и проведение эксперимента предполагают последовательное решение ряда вопросов:

- 1) определение цели эксперимента;
- 2) выбор объекта (объектов), используемого в качестве экспериментальной (а также контрольной) группы (групп);
- 3) выделение предмета эксперимента;
- 4) выбор контрольных, факторных и нейтральных признаков;
- 5) определение условий эксперимента и создание экспериментальной ситуации;
- 6) формулировку гипотез и определение задач;
- 7) выбор индикаторов и способа контроля протекания эксперимента;
- 8) определение метода фиксации результатов;
- 9) проверку эффективности эксперимента.

Использование эксперимента как способа проверки научных гипотез существенно повышает статус исследований в менеджменте, расширяет управленческие возможности руководителя. Достаточно популярным методом изучения социальных явлений в малых группах можно считать социометрию. Термин «социометрия» образован от двух латинских корней: *socius* — товарищ, компаньон, соучастник и *metrum* — измерение. В конце XIX века он впервые был употреблен американским социологом и психологом Джекобо (Якобом) Морено в связи с изучением воздействия одних групп на другие.

Использование данных социометрии позволяет повысить производительность труда, смягчить конфликты, способствует выработке и принятию групповых решений. Методологически оправданное и грамотное использование результатов социометрии позволяет сделать серьезные теоретические выводы о процессах функционирования, развития групп, что позволит достичь значимых практических результатов в комплектовании коллективов в повышении эффективности их деятельности.

Основными социометрическими понятиями являются «статус» и «социальная роль». Именно они характеризуют положение личности в группе. Статус — это место индивида в системе жизнедеятельности группы, в развитии групповых процессов. Статус, в свою очередь, определяется ведущей функцией члена группы, его обязанностями перед ней. Он объединяет одновременно в себе и черты, объективно присущие индивиду, и восприятие окружающими исполнения человеком своих функций. Социальная роль индивида определяется совокупностью функций, которые на индивида возложила группа, объединенных в некую схему, очерченную особыми правилами поведения: «вожак», «душа коллектива», «третейский судья» и т.д. Социальные роли нежестки: это многомерное и динамичное явление, на которое оказывает серьезное влияние личность исполнителя и условия, в которых она играет.

С помощью социометрии можно выяснить количественную меру предпочтения, безразличия или неприятия, которые проявляются в процессе межличностного взаимодействия. Социометрия используется для выявления симпатий или антипатий между членами группы, которые сами могут не осознавать этих отношений и не отдавать себе отчета в их наличии или отсутствии. К несомненным заслугам метода относится то, что он весьма оперативен, его результаты могут быть математически обработаны и графически выражены.

В основу социометрического метода положен вопрос: «С кем бы ты хотел?...» Он может быть отнесен к любой сфере человеческих взаимоотношений: с кем бы ты хотел сидеть за одной партой, отдыхать, работать и т. п. Как правило, предлагаются два направления выбора — в области совместного труда и в области развлечений. При этом возможно уточнение степени желательности выбора (весьма охотно, охотно, безразлично, не очень охотно, весьма неохотно) и ограничение числа предлагаемых для выбора лиц. Дальнейший анализ выборов при занесении их на матрицу выбора показывает сложное переплетение взаимных симпатий и антипатий, наличие социометрических «звезд» (которых выбирает большинство), «париев» (от которых все отказываются) и всю иерархию промежуточных звеньев между этими полюсами. Именно прямолинейность указания приятных и неприятных членов коллектива, а также неанонимность опроса делают социометрию весьма опасным методом: если первичные данные (бланки ответов или социоматрица) попадут в руки респондентов (людей, которые отвечали на вопросы), то в рабочей группе может возникнуть конфликтная ситуация.

При опросе часто используют дихотомический критерий. Он позволяет более точно определить взаимоотношения в малой группе. Например, предлагается не только определить, с кем бы человек хотел вместе работать над выполнением ответственного задания, но и определить, с кем бы он не хотел этого делать. Иногда используется ранжирование, когда респондент не просто перечисляет фамилии, но и определяет порядок (ранг). Например: "Кого бы вы пригласили к себе на день рождения (в первую, во вторую и в третью очередь)?"

При социометрическом опросе каждому опрашиваемому вручаются социометрическая анкета (или социометрическая карточка) и список членов группы. Для удобства работы, для простоты последующей обработки фамилии членов группы шифруются, в простейшем случае — кодируются номером в списке группы. Социометрическая карточка, как и любая социологическая анкета, начинается с обращения, в котором объясняются цели опроса, его смысл и формулируется просьба об участии в опросе. Далее четко излагается информация о том, как заполнять карточку, есть или нет ограничение на выбор, если есть, то каково оно. Поскольку социометрию невозможно проводить анонимно, следует обязательно предупредить опрашиваемых об этом и гарантировать сохранение в тайне его ответов. Анализ социометрического пороса ведется отдельно по формальному и по неформальному критериям. Результаты опроса заносятся в социоматрицы (см. табл. 1), представляющие собой таблицу с размещенными в ней ответами каждого из членов группы.

Таблица 1

| №п/п | Кто выбирает | Кого выбирают | | | | | | Число отданных выборов | | |
|------|--------------|---------------|---|---|---|---|---|------------------------|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | + | - | Всего |
| 1 | Алексеев | * | - | + | + | - | - | 2 | 3 | 5 |
| 2 | Борисов | 0 | * | 0 | + | 0 | + | 2 | 0 | 2 |
| 3 | Михайлов | + | - | * | + | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | Николаев | 0 | 0 | + | | 0 | + | 2 | 0 | 2 |
| 5 | Федоров | 0 | - | 0 | + | * | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | Юрьев | + | + | + | + | 0 | * | 4 | 0 | 4 |
| | число | + | 2 | 1 | 3 | 5 | 0 | 2 | 13 | |
| | выбор | - | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 5 |
| | ов | Всего | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | | 18 |

Часто используются статусные социограммы. Социометрический статус отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

где N — численность группы.

Одновременно имеет смысл исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся, как легко понять, составными частями общего социометрического статуса:

Человека, у которого наибольший статус, называют «звездой». Если человек получает среднее количество выборов и минимальное — отвержений, его относят к категории «предпочитаемых». Если у него меньше среднего количество выборов и отвержений, — то к категории «пренебрегаемых». Если человек получил только отвержения, то его относят к «отвергаемым». Последняя, самая неблагоприятная категория членов группы — «изолированные», которые вообще не получили ни выборов, ни отвержений. Положение изолированного в группе наиболее неблагоприятно. Статусная социограмма изображена на рис. 2. По мере удаления от центра статус члена группы понижается в соответствии с описанным ранее делением: звезда или звезды, предпочитаемые, пренебрегаемые, отверженные и изолированные.

$$C_i = \frac{\text{количество полученных } i\text{-членом голосов (выборов)}}{N - 1}$$

$$C_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов } i\text{-члена группы}}{N - 1}$$

$$C_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов } i\text{-члена группы}}{N - 1}$$

На этой же сопрограмме можно отразить выборы, в таком случае мы получим наглядное изображение взаимоотношений в группе, можем выделить группировки. Группировкой называется неформальная малая группа внутри формальной, образуемая по критериям взаимной симпатии. Иными словами, это люди, чаще всего общающиеся между собой и поддерживающие дружеские взаимоотношения.

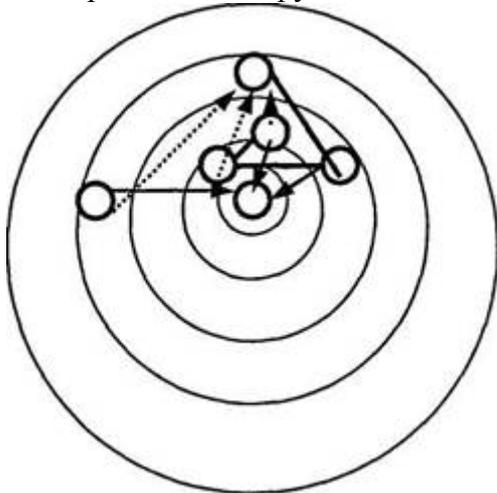


Рис. 2. Статусная социограмма

Если число выборов не ограничено, то выявляют индекс эмоциональной экспансивности. Он определяет, насколько пристрастно человек относится к окружающим его членам группы, сколь активен он в своих выборах:

$$E_i = \frac{\text{количество выборов, отданных } i\text{-членом группы}}{N - 1}$$

Подсчитывают индексы положительной и отрицательной экспансивности:

Дополняет эти социометрические показатели индекс объема взаимодействия, который представляет каждого члена группы одновременно и как субъекта, и как объекта выбора:

$$A_i = \frac{\text{количество взаимодействий } i\text{-члена группы}}{N - 1}$$

При определении индекса объема взаимодействия (A_i) подсчитывают односторонние положительные и отрицательные выборы и добавляют к ним количество трех видов парных (двусторонних) выборов: взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов (симметричные отношения) и несимметричных выборов (когда один человек выбирает другого, а этот другой его отвергает).

Существуют групповые социометрические индексы.

Индекс социометрической когерентности — характеризует меру связности группы по выделенному критерию, наличие взаимных контактов, но без учета их знака, их направленности:

$$K = \frac{\text{количество отданных (или полученных) выборов}}{N(N - 1)}$$

Из формулы понятно, что этот индекс является средней арифметической двух выше рассмотренных

$$E_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов, отданных } i\text{-членом группы}}{N - 1}$$

$$E_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов, отданных } i\text{-членом группы}}{N - 1}$$

персональных индексов: социометрического статуса и эмоциональной экспансивности. Индекс взаимности измеряет сплоченность группы, проявляющуюся в количество взаимных положительных связей, и находится по формуле:

$$G = \frac{\text{количество взаимных положительных выборов}}{N(N - 1)}$$

Индекс референтности измеряет уровень психологической взаимозависимости членов группы, основанный на наличии в группе единых, присущих всем и каждому в отдельности эталонов, ценностей и норм. Этот индекс вычисляется по формуле:

$$R = \frac{\text{количество взаимных положительных выборов}}{\text{количество положительных выборов}}$$

Таким образом, с помощью социометрии можно выяснить особенности взаимосвязей между членами группы и некоторые характеристики, присущие группе в целом.

Существуют и иные методы психологического исследования, которые, хоть и реже, но всё же употребляются в процессе реализации управленческой деятельности. Это — метод беседы, тесты, анализ результатов деятельности, анкетирование. Среди дополнительных методов можно особо выделить кросскультурный метод, суть которого заключается в сравнительном анализе деятельности руководителей в условиях различных культур. Национальная культура, традиции страны накладывают значительный отпечаток на образ мыслей и действий руководителя, поэтому, проводя переговоры с иностранными партнерами, следует помнить и о том, что перед ним не только представители фирмы, но и представители определенной культуры.

Существующие методы позволяют не только получать достоверные данные, но и давать достаточно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

1.4. Психологические законы управления

Психология управления как отрасль практической психологии изучает в том числе и управленческой деятельности. Законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в зависимости от того, знаем мы их или не знаем, или нет. Основными законами психологии управления и управленческой деятельности в целом являются:

1. Закон неопределенности отклика.
2. Закон неадекватности взаимного восприятия.
3. Закон неадекватности самооценки.
4. Закон искажения информации.
5. Закон самосохранения.
6. Закон компенсации. Рассмотрим каждый из них.

Закон неопределенности отклика называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий. Он основывается на двух психологических явлениях — апперент и наличии стереотипов сознания. Апперент – зависимость восприятия от прошлого опыта. Стереотипы сознания — устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.

Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой — смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», — в этих словах Ф. Тютчева отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному

реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть — это непреложный закон психологии управления.

Например: начальник отдает распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определенного отклика). Иногда так и происходит, а иногда — нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено вообще. Начальник выясняет у подчиненного причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. В данной ситуации у обоих под влиянием апперцепции и стереотипов сознания возникают свои, иногда диаметрально противоположные объяснения данному факту. Руководитель может счесть своего сотрудника бездельником или саботажником. Подчиненный, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в свое оправдание. И начальник, и подчиненный совершают ошибку: первый — потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчиненным, второй — потому, что избрал неправильный способ защиты.

Закон неадекватности взаимного восприятия состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека. Наше восприятие «устроено» таким образом, что практически никогда не бывает полностью адекватным, точным и полным. Даже самый обыкновенный предмет, находящийся у нас перед глазами, мы никогда не воспринимаем целиком и полностью, а всегда видим в определенном ракурсе, то есть только ту его часть, которая попадает в поле зрения и непосредственно воздействует на наши рецепторы.

Такое искажение вызывается многими причинами, основными из которых психологи считают следующие:

- 1) Человек постоянно находится в состоянии изменения. Известно, что в любой момент времени каждый человек может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития.
- 2) Человек всегда осознанно или неосознанно защищает от попыток раскрыть его особенности и «слабые места», чтобы не стать жертвой чьих-либо манипуляций.
- 3) Часто человек не может дать исчерпывающую информацию о себе потому, что не в полной мере знает себя. А в некоторых случаях он, часто сам того не подозревая, старается показаться не таким, какой есть на самом деле, а таким, каким ему хочется быть в глазах других людей. Психологи настаивают, что неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение.

В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие принципы подхода к людям:

- а) принцип универсальной талантливости, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;
- б) принцип развития заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;
- в) принцип неисчерпаемости свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.

Закон неадекватности самооценки. Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной — она либо завышена, либо занижена. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же

самое время в чем-то недооценивать, и это накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Человек — это существо не только рациональное, логическое, разумное, но и эмоциональное, нерациональное, а порой и неразумное, поэтому скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

Закон искажения информации. Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит язык, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %.

Если информация неполная, если доступ к ней ограничен, и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации может измениться не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения. Кроме того, люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также и по физическому и психическому состоянию. Это тоже накладывает отпечаток на процесс передачи информации. Чтобы свести искажение к минимуму, специалисты в области психологии управления рекомендуют:

- 1) Уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации.
- 2) Своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать.
- 3) Поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений.

Закон самосохранения состоит в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Например, на производственном совещании руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих сразу отреагировал на это предложение, но сказал что-то не впопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», — ответил на это руководитель. В этой ситуации у всех присутствующих сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания — людей, коллективно решающих проблему.

Закон компенсации в общем виде означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии управления это означает, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. К примеру, слабо развитую память можно компенсировать умело организованным трудом и

использованием системы фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т. д.

Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, индивидуальный подход к людям, который основывается на достижениях современной психологии управления.

Тема 2. Психологические теории управления

2.1. Теории и практика менеджмента

История менеджмента уходит корнями в глубины прошлого, за тысячи лет до новой эры. Уже в Египте сформулировали отличительные признаки будущей науки управления, в частности, признавали необходимость планирования, организации и контроля, централизации процессов управления. Древнегреческие философы Сократ, Платон, Аристотель высказывали мысли об управлении государством и рабовладельческими поместьями.

Толчком к оформлению теории менеджмента послужили три фактора: истощение экстенсивного пути развития, обострение конкурентной борьбы и активизация поисков повышения эффективности функционирования предприятий за счет внутренних резервов. Как следствие влияния этих факторов и в связи с появлением научного фундамента для исследований в данной области, в начале XX века в европейской и американской науке закладываются основы менеджмента.

Европа

Основой для появления и развития менеджмента послужили работы Макса Вебера (1864-1920). В книгах «История хозяйства» и «Протестантская этика и дух капитализма» Вебер анализировал духовные истоки протестантизма в этике труда на капиталистических предприятиях. Он считал, что в основу капиталистического построения предприятия заложена идея рационализации трудовых действий. Вебер ввел понятие «идеальный тип действий» и выделил четыре таких типа:

- а) традиционный;
- б) аффективный;
- в) ценностно-рациональный;
- г) целерациональный.

Последний, целерациональный тип действий стал, по мнению Вебера, доминирующим на капиталистическом предприятии. Процесс рационализации внедрялся постепенно и представлял собой систематическое вытеснение исторически устаревших иррациональных, аффективных, традиционных действий работников. Этот процесс позволил сформировать рациональную хозяйственную этику, включавшую рациональную бухгалтерию, рациональную технику и рациональное право. Опираясь на понятие рациональности, Вебер различал два типа капиталистов: иррациональный (архаический, авантюристический, купеческий) и рациональный (продуктивный). Иррациональный тип капиталиста возник в недрах родового строя при натуральном хозяйстве и неравнозначном обмене товаров. Деятельность такого капиталиста сводилась к получению выгоды, денег посредством перепродажи товаров. Но от перепродажи больше товаров на рынке не становилось, и общество, таким образом, не обогащалось.

Появлению второго типа капиталиста — рационального, способствовала реформация церкви. Ценности рационализма, свободы, индивидуальности, возникшие в протестантизме как понимание и требование свободы вероисповедания и возможности индивидуального общения с Богом, затем приобрели социальный смысл и были перенесены на трудовую деятельность и образ жизни людей. Вебер отмечал, что именно в протестантизме возникла идея о «необходимости найти подтверждение своей вере в мирской профессиональной деятельности». Рациональный капиталист превращал деньги из цели в средство. Он создавал промышленные предприятия для выпуска новых товаров, предоставлял гражданам новые

рабочие места, способствовал изобретению новых технологий, новых средств труда и пр. Принципиальное различие между первым и вторым типом капиталиста состоит в нравственном и этическом отношении к труду. Труд в протестантизме приобрел религиозное значение, стал смыслом жизни, нравственной ценностью. Труд — это призвание человека, способ приносить пользу другим людям. Исторически два типа капиталиста сосуществовали одновременно, но для утверждения современного созидательного капитализма было необходимо, чтобы в обществе доминирующим стал человек рационального типа с новой этикой и организацией труда. Таким образом, постепенно сформировался новый рациональный тип поведения и новые социальные структуры — системы управления, образования, науки. Эти новые структуры Вебер описал в своей теории бюрократии. Он утверждал, что бюрократия — неизбежный и наиболее эффективный тип рациональной организации управления. Служащий более склонен подчиняться рациональным правилам, чем просто приказам и повелениям вышестоящего руководителя. Административный аппарат, который осуществлял рациональную организацию труда, Вебер назвал «бюрократией».

Идеи Вебера о рационализации трудовых действий и бюрократизации предприятий послужили основанием для разработки принципов управления и создания школы «научного управления».

Основополагающими для менеджмента были труды Анри Файоля (1841-1925), французского инженера, ученого и предпринимателя, основателя школы административного управления. В течение 20 лет он был директором-распорядителем гигантской горнодобывающей и металлургической компании. Благодаря своим работам «General and Industrial Administration» («Общее и промышленное администрирование») и «The Basic of Management» («Основы менеджмента») он завоевал репутацию самой яркой фигуры европейского направления научного менеджмента. Файол считается автором первой и достаточно полной теории менеджмента.

Файол рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Он утверждал, что компания должна иметь план действий, который основывается:

- на ресурсах фирмы (капитал, здание, сырье, сеть сбыта, репутация и т. д.);
- на учете состава и значимости незавершенного производства;
- на будущих тенденциях, зависящих от технических, финансовых, коммерческих и других условий.

Организация управленческой деятельности предполагает:

- обеспечение тщательной разработки и строгого выполнения плана;
- наблюдение за тем, чтобы кадровая и материальная составляющие предприятия соответствовали целям, ресурсам и потребностям фирмы.

Файоль предлагал в качестве основного критерия загруженности руководителя рассматривать рациональный «диапазон контроля», выраженный в количестве подчиненных у одного начальника. Он был первым, кто достаточно последовательно показал, что производственный менеджмент пропитан психологией. Главным в менеджменте, по его мнению, является учет человеческих отношений. Предметом особой заботы Файоль считал вопрос о взаимодействии руководителей и сотрудников друг с другом и между собой. Он определял полномочия как «право отдавать приказы и требовать повиновения» и проводил различия между официальными полномочиями менеджера, полученными по должности, и личным авторитетом, компонентами которого являются интеллект, опыт, моральные достоинства, способность быть лидером, прежние заслуги и пр. Наряду с профессиональным отбором он считал очень важным обеспечение стабильного, устойчивого персонала предприятия. В отличие от Тейлора он не рассматривал принятие решений в организации только как привилегию высшего руководства. Его позиция по этому вопросу привела в дальнейшем к распространению принципа «делегирования полномочий». Файоль поставил вопрос о необходимости выделения управляющей деятельности в специальный объект

исследования. Он настаивал на необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях. Одним из первых Файоль обратил внимание на роль индивидуально-психологических особенностей менеджеров с точки зрения их влияния на успешность функционирования организации.

Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления, которые и сегодня признаются специалистами:

1. Дисциплина, т. е. послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.
2. Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зарплата.
3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.
4. Корпоративный дух, т. е. гармония персонала, его сплочение.
5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.
6. Разделение труда, т. е. специализация. Ее цель: выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.
7. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность — ее составляющая противоположность.
8. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного — непосредственного начальника.
9. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
10. Централизация. Речь идет о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
11. Скалярная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.
12. Порядок. Место — для всего, и все на своем месте.
13. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
14. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

Файоль синтезировал идеи единоначалия и функционального администрирования, что было положено в основу современной теории организации. Предложенные им четырнадцать принципов содержали в себе элементы управления «человеческими ресурсами» («управления персоналом», как принято говорить сегодня), которые впоследствии получили широкое распространение в Америке.

США, Школа «научного управления».

Исследования, проведенные американским инженером и менеджером Фредериком Уинслоу Тейлором (1856-1915), породили общественное движение, которое впоследствии получило название «научный менеджмент» (scientific management), или школа «научного управления». Тейлором сформулированы принципы оценки и рационализации трудовых затрат, управления производством. Изучая трудовые операции, Тейлор находил и обосновывал способы их усовершенствования. С помощью анализа трудовых движений и их хронометража он разрабатывал своеобразные каталоги операций, составляющих наиболее рациональные процедуры выполнения заданий, а также нормы затрат времени на выполнение конкретного задания. При этом впервые для определения норм времени были использованы возможности статистического анализа. В соответствии с идеей общественного разделения труда Тейлор закрепил за менеджером функцию планирования, а работнику отводилась функция исполнения. Для научной организации производства Тейлор вводит три принципа:

1. Принцип функциональной дифференциации, который заключается в группировке задач для формирования индивидуальных рабочих мест. Работникам выдавались письменные

инструкции (задачи предписания), представляющие собой подробное изложение конкретных производственных заданий и способов их выполнения.

2. Принцип специализации, обосновывающий идею о том, что работа каждого человека должна быть по возможности ограничена выполнением одной ведущей функции.

3. Принцип материальной заинтересованности. Принято считать, что своими работами Тейлор заложил основы концепции «экономического человека», в которой принципу материальной заинтересованности отводится решающая роль. Тейлор полагал, что работник не должен получать больше того, что произвел, и рекомендовал сдельную оплату труда как средство мотивации.

Главное значение работ Тейлора состоит в том, что он впервые решил задачу многократного увеличения производства продукции не за счет расширения самого производства, а посредством совершенствования стимулирования труда и увеличения его интенсивности. Согласно Тейлору, высокая заработная плата и низкие производственные затраты — основа хорошего управления. Одна из его заслуг состоит в обосновании выделения планирования как самостоятельной функции управления. Делая акцент на индивидуальных качествах людей, Тейлор изучал вопросы профессионального отбора и обучения соответствующим профессиям, учета возможностей человека при организации рабочих мест. Именно Тейлор ввел в своих работах понятие «человеческий фактор», получившее впоследствии широкое распространение и более глубокую психологическую интерпретацию в трудах его последователей. Вместе с тем социальная природа индивида не принималась им во внимание. «При научном управлении мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадами», — говорил Тейлор. В целом это был по сути «механический» подход к роли человека в организации, трактовавший работника как фактор, элемент производственного процесса, непосредственно сопряженный со средствами труда по принципу «человек — придаток машины».

Идеи Тейлора получили последовательное развитие в работах американских исследователей супругов Фрэнка (1868-1924) и Лилиан (1878-1972) Джилберт.

Ф. Джилберт первым в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ). Он был инициатором впервые организованного в Америке комитета «по борьбе с утомлением». Джилберт развивал концепцию правильного выбора профессии. Он подчеркивал, что самое важное в жизни — «это человек на своем месте». По его мнению, смысл НОТ заключается в том, чтобы каждый занимался тем делом, которому больше всего соответствуют его физические и психические способности. В конечном счете, каждый должен испытывать радость труда, что само по себе и является основой успеха НОТ. Особое внимание Джилберт уделял отношению человека к работе. Он был активным сторонником привлечения психологов к разрешению производственных проблем, в том числе для обеспечения необходимого сотрудничества предпринимателей и рабочих.

Таким образом, в отличие от Тейлора у Френка Джилберта просматривалась более четко выраженная ориентация на «человеческий фактор». Несомненное влияние на него в этом отношении оказало сотрудничество со своей супругой Лилиан Джилберт, которая стала первой женщиной в Америке, получившей квалификацию доктора психологии. Именно психологическая сторона в научной организации труда интересовала ее больше всего. Лилиан продолжила дело мужа, активно вовлекая в интерпретацию полученных результатов возможности психологической науки. Она написала первую в историю книгу, называвшуюся «Психология управления предприятием». По ее мнению, научное управление предусматривало и моральное развитие работников, которое обеспечивалось культивированием чувства ответственности за себя и других, чувства профессиональной гордости, способности к самоконтролю, чувства справедливости. Успешность управления связывалась ею с психикой человека, когда сама работа являлась «великим воспитателем». Хорошая система управления, как считала Л. Джилберт, должна не только ориентироваться

на профессиональное, умственное и нравственное развитие работников, но и формировать у них стремление к здоровому образу жизни.

Известный организатор и рационализатор промышленности, инженер Гаррингтон Эмерсон (1835-1931) поставил вопрос о научном управлении в более широком аспекте, чем это сделали Ф. Тейлор и Ф. Джилберт, чьи работы касались в основном организации рабочего места, повышения эффективности деятельности отдельного работника. И хотя Тейлор и Эмерсон вместе никогда не работали, последний нередко говорил, что Тейлор был источником его идей. Эмерсона интересовали вопросы целостной организации предприятия, эффективности функционирования отдельных промышленных отраслей, государственного управления. Он разработал систему повышения производительности, которую сам называл «системой целесообразностей», а не научной организацией труда. Эту систему Эмерсон изложил в книге «Двенадцать принципов производительности», которая принесла ему мировую известность. Все принципы, по мнению автора, преследуют одну конечную цель — устранение потерь. Один из них касается контроля как важнейшей функции управления. Эмерсону удалось сформировать критерии эффективной реализации контроля: он должен быть точным, достаточным, непрерывным и быстрым. Говоря о дисциплине как об одном из основных принципов производительности, Эмерсон подчеркивал, что неукоснительное соблюдение этого принципа уже приводит к крупным результатам в деятельности организации. Принцип вознаграждения не следует сводить только к денежной премии. Денежная награда — это одно из бесчисленных проявлений принципа вознаграждения. Чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы. Работа должна доставлять удовольствие и всегда преследовать достижение определенных целей в конкретные сроки, выполняться без лишних усилий и оптимальными способами.

Исследования упомянутых авторов, а также их последователей (Л. Алена, Л. Льюлика, Дж. Муни, С. Томпсона) дают право сказать что научное управление в начале XX в. имело прогрессивный характер, намечая перспективные пути совершенствования производства.

Идеи, высказанные учеными в рамках школы «научного управления» привели к созданию идеологической концепции, получившей название «революция менеджеров». Согласно этой концепции, новый класс наемных работников — менеджеров — все в большей степени вытесняет старую элиту — капиталистов-собственников — и играет решающую роль в развитии современного общества. Еще в начале XX в. европейские ученые Э. Бернхейм, Э. Бернштейн и К. Шмидт выдвинули теорию о том, что класс капиталистов постепенно теряет контроль над производством. Контроль и власть переходят к администраторам, менеджерам, которые хотя и не владеют собственностью, но определяют стратегию и тактику дальнейшего развития промышленности. В 1953 году американский социолог Питирим Александрович Сорокин (выходец из России) заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский. Революция менеджеров получила даже название «молчаливой революции» (Д. Белл), обусловившей изменение структуры общества, при которой права собственности и формальный контроль над производством разделены и марксистская теория классов потеряла ценность. Однако в 1960-е гг. «менеджмент-бум» закончился, уступив место теории «научно-технической революции».

Школа «человеческих отношений».

С конца 1930-х гг. в зарубежных работах все чаще стали появляться критические замечания в адрес представителей школы «научного управления». Критиковались механистические и биологизаторские воззрения на человека, включенного в производство, преимущественная ориентация на экономические вопросы организаций. Мнения психологов и социологов о том, что обеспечить мотивацию человека к более производительному труду можно не только материальными вознаграждениями, стало находить все большее понимание.

В 1940-е гг. XX в. формируется школа «человеческих отношений» — как альтернатива менеджменту, ориентированному главным образом на конечный результат. Не отрицая все то полезное, что создали Тейлор и его последователи в рационализации производства, сторонники данного направления пытались наполнить их методы гуманным содержанием.

У истоков школы «человеческих отношений» стоял выдающийся немецко-американский психолог Гуго Мюнстерберг (1863-1916), который являлся одним из основоположников психотехники. Мюнстерберг внес весомый вклад в разработку проблем профессиональной пригодности, профессионального обучения, производственного утомления, монотонии, травматизма, рекламы в торговле и др. Особенно велика его роль в развитии такого направления, как выбор профессии и профессиональный отбор. Ему принадлежит приоритет в четкой формулировке двух задач профессиональной пригодности: 1) психологический анализ профессии и выявление профессионально важных качеств; 2) психодиагностика, т. е. установление степени выраженности требуемых профессионально важных качеств у претендента с помощью соответствующих тестов. Мюнстерберг обратил особое внимание на то, что не все люди (особенно молодые) в состоянии адекватно оценить свои способности и сделать правильный выбор профессии. Он разработал программу психологического изучения профессий, которая включала: сбор информации у руководителей предприятий: наблюдение за работой специалистами-психологами (их роль ученый особенно подчеркивал в анализе профессий); экспериментальное исследование, в том числе специальное изучение особенностей деятельности успешных и неуспешных работников (метод «полярных групп»). Мюнстерберг настойчиво подчеркивал необходимость создания специальных психотехнических институтов и лабораторий, чтобы поставить заслон распространению «мнимопсихологических шарлатанских средств». Он предсказывал, что промышленные предприятия в конце концов сами проявят инициативу в привлечении к работе специалистов-психологов.

Одной из первых американка Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) проявила специальный интерес к вопросам психологии менеджмента, делая особый акцент на изучении сферы человеческих отношений. Ей же принадлежит попытка установить органическую связь этапов эволюции менеджмента: научного и административного управления, школы человеческих отношений.

Наибольшую известность как представитель школы «человеческих отношений» получил американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949). Он считается одним из основоположников индустриальной социологии и социальной психологии. Мэйо в своих книгах «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1945), «Политические проблемы индустриальной цивилизации» (1947) отмечал, что труд обесчеловечен и перестал доставлять людям радость. Мэйо уделял много внимания изучению проблемы повышения производительности труда. Его эксперименты в г. Хоторне (близ Чикаго) в «Вестерн Электрик Компани» в период с 1927 по 1939 гг. принесли ему впоследствии широчайшую известность как в США, так и за их пределами. Эти исследования легли в основу формирования доктрины человеческих отношений и открыли новые горизонты в области управления. В программу исследований Мэйо входило изучение широкого спектра проблем: анализ влияния группы на поведение, мотивация и ценности индивида, средства общения и способы передачи информации рабочим в процессе трудовой деятельности, специфика их речи. Результаты экспериментальных исследований позволили Мэйо сделать ряд выводов:

1. Человек — существо социальное, ему нужно работать в группе. Поведение рабочих, менеджеров низшего и высшего уровней можно понять и предсказать на основе анализа их групповых взаимоотношений. Группа существует, если люди общаются друг с другом в процессе достижения какой-то цели. Без чувства общей цели и общего интереса в качестве связи групп не существует.

2. Все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды. Групповые нормы — это идеи, сформировавшиеся в умах членов группы. Они определяют, что именно рабочие должны делать и чего от них ожидают в данных обстоятельствах. Идеи являются нормами, если они подкрепляются групповыми санкциями. Нормы очень устойчивы, подчинение им требуется во имя группы (например, «не подводи ребят»).

3. Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Авторитет групповых норм поддерживается средствами морального воздействия. Например, тем, кто работал слишком усердно, давались насмешливые прозвища: «Чудо скорости» или «Король быстроты». Того, у кого выработка была ниже группового стандарта, называли «волынщиком». Группа, таким образом, обладала определенными способами воздействия на личность.

4. Руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию. Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация не совместимы с природой человека, который тяготеет к свободе. Социальное и психологическое положение работника на производстве имеет для него не меньшее значение, чем сама работа, производственный процесс.

Представители школы «человеческих отношений» (К. Арджайрис, У. Диксон, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, Ф. Селзник, А. П. Слоун, Ф. Херцберг) сумели показать важную роль неформальных отношений в деятельности организаций. Тот факт, что производительность труда наряду с другими факторами может регулироваться неформальными взаимоотношениями членов группы между собой и менеджером, заставил пересмотреть сложившиеся функциональные требования к менеджеру и администрации. Стало очевидным, что неформальные отношения не могут оставаться стихийно регулируемы, напротив, ими следует управлять. Через эту школу в управление пришло понимание того, что лишь объединяя техническую и социальную составляющие процесса производства можно достичь желаемого успеха. Некоторые функции администрации, такие как целеполагание, планирование, принятие отдельных решений, корректировка норм выработки, начали передаваться рабочим группам. В основе этих изменений лежал принцип, согласно которому люди с большим энтузиазмом будут выполнять решения, принятые ими самими. Организации стали рассматриваться как «социальные системы», а человек в них — как центральное звено. Школа «человеческих отношений» обогатила теорию и практику менеджмента, обратив внимание на высшие социальные потребности человека, одновременно призвав к снятию отрицательных эффектов специализации труда и к отказу от жесткого структурирования власти. В качестве основных методов исследования организационных связей на предприятиях вводятся социометрия и опрос.

Таковы общие тенденции развития менеджмента в первой половине XX в. В последующие десятилетия в отдельных странах в этом процессе наметились принципиальные различия. Наиболее ярко (в сравнительном плане), особенно в области практики менеджмента, они проявились в США и Японии.

Известный американский специалист в области менеджмента Дуглас Мак-Грегор (1906-1964), которого не без основания относят к плеяде наиболее видных представителей школы «человеческих отношений», разработал две теоретические концепции управления, обозначив их символами X и Y. Сам автор считает, что эти теории выражают совершенно разные взгляды на природу человека: если теория X в сущности представляет собой механистическую точку зрения, согласно которой человек предстает как лишенный всякой индивидуальности фактор производства, то теория Y рассматривает человека в органической взаимосвязи с его внешним окружением, на которое он воздействует и под влиянием которого находится.

Предпосылки теории X, по которой человек выступает как фактор производства, лишенный всякой индивидуальности, заключаются, по мнению автора, в следующем:

1. Обычный человек не любит работать и старается избегать работы — настолько, насколько это представляется ему возможным.
2. Руководству необходимо прибегать к угрозам или наказанию для того, чтобы заставить большинство работников выполнять свои обязанности.
3. Рядовой работник, как правило, пассивен и предпочитает, чтобы им управляли; он не склонен идти на риск и принимать ответственность на себя; превыше всего он ставит личную безопасность.

Применительно к теории Х Мак-Грегор формулирует и соответствующие принципы:

1. Жесткое и непосредственное управление организацией.
2. Централизация официальных законных полномочий.
3. Минимальное участие работников в процессе принятия решений.

Предпосылки теории У носят принципиально иной характер:

1. Работа так же естественна для человека, как игра и отдых.
2. Самомотивация (т. е. внутренняя мотивация) и соответствующее удовлетворение от работы будут иметь место в тех случаях, когда работник разделяет (как бы интериоризует, «присваивает») цели организации и принимает активное участие в их достижении. В этом случае отпадает необходимость рассматривать принуждение как единственную форму воздействия для мотивирования работника.
3. Одним из важнейших факторов мотивации становится участие в общей деятельности, принятие на себя обязательств.
4. При наличии соответствующих условий окружающей среды и выполняемой деятельности человек, как правило, не боится взять ответственность на себя и даже ищет ее.
5. Способности к творчеству и новаторству при решении организационных проблем присущи не узкому кругу людей, а большому числу работников.

С учетом изложенных предпосылок Мак-Грегор трактует и сами принципы теории У:

1. Свободное и более общее руководство организацией.
2. Децентрализация официальных полномочий.
3. Меньший расчет на принуждение и контроль; больший акцент на индивидуальную активность и самоконтроль.
4. Демократический стиль руководства.
5. Более активное участие рядовых работников в процессе принятия решений.

Мак-Грегор считал, что в основе практики американского менеджмента лежит теория Х, а японского — У. Можно сказать, что такой вывод автора сохраняет свое принципиальное значение и по сей день.

В практике американского менеджмента широко используется управление на основе определения индивидуальных целей. Оно понимается как процесс совместного определения работниками фирмы целей каждой должности и координации усилий по их достижению и основано на той посылке, что чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения. Согласуясь со стратегическими целями компании, работники совместно со своим менеджером намечают для себя конкретные цели, которых они планируют достичь за конкретный промежуток времени. Планы обсуждаются с менеджером с точки зрения их желательности, выполнимости и обоснованности. Менеджер регулярно анализирует успехи каждого работника в достижении поставленных целей. В конце запланированного периода производится окончательный анализ, в ходе которого полученные результаты соотносятся с намеченными целями. Управление на основе определения индивидуальных целей включает фазу подготовки (обучение менеджеров методам приспособления к конкретной организации) и фазу внедрения (разрабатываются соответствующие планы, устанавливаются конкретные цели для фирмы в целом и для каждой должности в отдельности, выясняется, как цели одного работника "способствуют достижению целей других работников). Установленные цели служат стандартами, по отношению к которым менеджеры могут оценивать результаты своей работы. Если цели оказываются не достигнутыми, то проводятся анализ причин срыва и коррекция целей и методов их достижения.

Для того чтобы добиться успеха, в Америке необходимо больше, чем сделать что-то просто хорошо, необходимо сделать свою работу лучше всех остальных. Работник в США оценивается прежде всего по результату его деятельности. Он должен доказать, что он лучше, чем кто-либо другой. Система стимулирования и поощрения труда организована таким образом, что работникам приходится соревноваться друг с другом для получения награды. Американцы полагают, что люди будут конкурировать друг с другом, когда награда за выигрыш ограничена, т. е. достанется кому-то одному.

Рассматривают два типа конкуренции: безличную и личную. Безличная конкуренция — наиболее эффективная форма с точки зрения человеческих отношений. Безличное соревнование возможно, когда соревнующиеся разведены во времени, пространстве, специфике деятельности. В этом соревновании человек выступает скорее против самого себя, чем против других, хотя цель остается та же — быть лучшим. Например, тип безличного соревнования имеет место, когда два бегуна на разных стадионах принимают участие в различных соревнованиях, оба они хотят побить мировой рекорд, установленный кем-то третьим. В такого рода соревнованиях выигрыш одного не есть поражение другого, коллеги даже могут радоваться успехам друг друга. В случае личной конкуренции люди соревнуются напрямую друг с другом за приз, который может выиграть только один.

Психологи говорят: «Повысьте кому-то зарплату на 100 долларов, и вы убедитесь, что остальные почувствуют себя беднее на 100 долларов, хотя никому из них зарплату не снижали». Личная конкуренция оказывает скорее отрицательное, чем положительное влияние на производительность труда, так как большинство людей чувствуют себя наказанными, а не поощренными. Это одна из причин того, что американские компании держат оклады работников в большом секрете. Оклады — это неравно распределенные награды, поскольку люди, выполняющие одну и ту же работу, часто получают разное вознаграждение. Менеджеры прекрасно понимают, что если бы каждый работник знал зарплату всех остальных, то моральный климат фирмы оказался бы под угрозой, вплоть до социального взрыва. Деньги становятся символом того, как оценивает хозяин (собственник) своего работника, поскольку зарплата является главной наградой, которую американцы ждут за свой труд. В Америке, по замечанию одного из самых авторитетных организаторов японской промышленности А. Мориты, люди приучены к такому положению дел, когда человек продает свой труд за определенную цену.

В последнее десятилетие стало очевидным, что американская экономика проигрывает по сравнению с экономикой Японии. Растущий объем японского экспорта, разнообразие и высокое качество японских изделий вынуждают американских менеджеров пересмотреть свою практику управления производством.

Япония

Психология людей тесно связана с их культурой. Система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране. Японские менеджеры учитывают и развивают традиционные ценности и национальные обычаи. Именно гармоничное сочетание современных методов, технологий, постоянного внедрения инноваций, с одной стороны, и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений, с другой стороны, помогло японцам достигнуть социально-экономического процветания.

Японские менеджеры создали собственную модель управления производством и обществом, заимствовав все самое ценное из общемировой теории и практики, прежде всего — американской. Однако специфика японского менеджмента принципиально отличается от американского и характеризуется доминирующей ориентацией на человеческий фактор. Сегодня японские менеджеры являются лучшими в мире специалистами по человеческим отношениям. Они учитывают и активно используют исторически сложившийся менталитет японского народа, такие национальные черты, как исключительное трудолюбие, высочайшая дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь. В японском национальном характере ярко проявляются аккуратность, бережливость, вежливость, приверженность традициям, преданность авторитету, склонность к заимствованию, самообладание, стремление к согласованным действиям в группе, любознательность, сильно развитое эстетическое чувство. К числу наиболее важных ценностей японского общества можно отнести: обязанность (долг), сотрудничество и коллективизм. В сознании каждого японца глубоко заложено понимание своего долга перед всей нацией в целом. И менеджеры, и рабочие считают своим патриотическим долгом экономическое развитие страны. Японская культура основана на первичности интересов группы и вторичности интересов личности, и потому люди должны действовать сообща, сотрудничая друг с другом для преуспевания всего

общества. Коллективизм японцев проявляется в том, что они ограничивают свои личные потребности во имя согласия и гармонии взаимоотношений с коллегами по работе. В японском языке есть понятие, не имеющее эквивалента в английском, и обозначающее важность, ценность признания личности другими людьми. Слово «эмэ» означает психологическую зависимость человека от членов группы, к которой он принадлежит. Каждый японец хочет, чтобы его признавали, уважали и даже любили окружающие. Японец нуждается в защите и добром отношении со стороны других людей. Потребность в эмэ связана с чувством долга — тот, кого любят, о ком заботятся, должен в свою очередь отвечать окружающим теплым отношением. Потребность в эмэ может принять крайнюю форму. Противоестественное проявление эмэ выражается в полной зависимости от других, несамостоятельности, робости, неуверенности в себе. Однако эмэ связывает японцев друг с другом гораздо сильнее, чем людей других национальностей.

Американский ученый И. Олстол, проанализировав деятельность различных японских компаний, формулирует пять основных принципов японского менеджмента.

Первый принцип: рабочий достаточно разумен, чтобы самостоятельно увеличивать производительность и качество своего труда. Иными словами, этот принцип подчеркивает то, что рабочий не глуп. По мнению японских менеджеров, рабочие — это наделенные способностями люди, которые могут вносить предложения по повышению производительности и качества труда. Менеджеры считают, что рабочие обладают определенной профессиональной подготовкой не только для того, чтобы выполнять конкретную работу, но и для того, чтобы усовершенствовать отдельные операции. Любое нововведение на японском заводе начинается с выяснения предложений рабочих по технологическим и организационным новациям. Японцы полагают, что любой, даже самый опытный, инженер знает меньше о данном технологическом процессе, чем тот, кто его непосредственно выполняет. Поэтому японские менеджеры не стесняются обращаться к своим подчиненным за советом.

Японские ученые разработали три административных метода, которые помогают претворить этот принцип в жизнь:

1. Кружки качества, участвуя в которых рабочие вносят свои новаторские предложения. Эти кружки состоят из восьми человек и одного старшего и собираются раз в месяц с целью разработки программы повышения производительности труда. Членов кружков качества учат теории и практике управления, решению проблемных ситуаций, при которых возникает низкая производительность труда. На многих японских заводах число членов кружков качества достигает 90 % всего количества рабочих. Они не только обучаются и повышают свою квалификацию, но и вносят новые предложения и способствуют развитию производства.

2. Практика стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков. Большинство молодых рабочих учатся на специальных вечерних курсах, а также перенимают опыт у своих старших коллег. Трудовые навыки передаются путем наблюдения и копирования. В Японии существует традиция, которая называется «минарай» и означает наблюдение за опытными рабочими с целью освоения их навыков. В историческом прошлом в Японии было принято, чтобы ремесленник иногда работал замедленно и подмастерье мог перенять его приемы. В советской России такая традиция также существовала и называлась наставничеством. Однако японский минарай — явление более широкое. Японцы в целом предрасположены к помощи друг другу. Они не привыкли держать свои методы и приемы работы в тайне, а предпочитают учиться друг у друга по традиции мина-рай. В современной Японии к опытному рабочему прикрепляют новичка для обучения и помощи. Квалифицированный рабочий и ученик устанавливают прочную связь на всю жизнь. Ученик оказывается в долгу у наставника за то, что тот обучил его специальности. Учитель же пользуется почетом и уважением в обмен за обучение. Все рабочие обучались ДРУГ У друга, и поэтому им легко соблюдать традицию минарай. Многие японцы не доверяют официальному обучению в вузах или средних специальных

учебных заведениях, поскольку оно построено по западным образцам. Они считают, что официальное обучение дает только основы специальности и развивает общие способности, но научиться тому, что им действительно нужно, можно только в процессе работы и через индивидуальное обучение.

3. Практика перевода рабочих с одного рабочего места на другое. Ни один работник фирмы не остается на одном и том же рабочем месте до выхода на пенсию. Он повышает квалификацию, меняет специализацию, продвигается по служебной лестнице и получает, соответственно, большую зарплату, так как набирается больше опыта, совершенствует свои способности и приносит фирме больше пользы.

Второй принцип: рабочий стремится сделать свою работу лучше. Любой рабочий, доказавший, что он способен сделать больше и качественнее, получает самостоятельность в работе, премию и большую заработную плату. Таким образом, японские менеджеры стимулируют непрерывное повышение квалификации своей рабочей силы. Если рабочий владеет несколькими техническими специальностями, то он способен работать и в других бригадах и подменять своих товарищей. Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали два административных метода:

1. Пожизненный найм работников. Получив пожизненный найм, работники имеют возможность не беспокоиться о наличии работы и научиться многому из того, что будет способствовать увеличению прибылей их фирмы. Японские рабочие приветствуют изменения в технологии и не испытывают страха перед безработицей. Они не боятся быть замененными машиной, так как знают, что будут переучены для другой работы.

2. Премирование рабочих в случае повышения прибылей фирмы. В период спада, когда прибыли фирмы уменьшаются, все работники получают меньше. Однако в неблагоприятной экономической ситуации руководящий состав получает более урезанный процент оплаты, чем рабочие. Считается, что рабочие всегда делают со своей стороны максимум возможного и не следует их наказывать при снижении прибыли. За это прежде всего должны отвечать непосредственные руководители и администрация в целом. Именно на них должна возлагаться вина за просчеты и ошибки в экономической политике.

Третий принцип: рабочие образуют «семью». Японцы придерживаются идеи о том, что наниматели и наемные рабочие составляют единое социальное целое. Все члены фирмы имеют взаимные обязательства и выполняют свой общий долг перед обществом. Зарплата — это только один из видов вознаграждения. Другим видом является удовлетворение потребности эмэ, т. е. потребности в поддержке и принадлежности к группе. Японцы разработали три административных метода для реализации этого принципа:

1. Работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним. Быть частью корпоративной семьи означает убеждение, что семья берет на себя ответственность за благополучие каждого. Рабочий предлагает фирме лояльность, аналогичную отношениям в семье. Система отношений «человек — корпорация» ценится выше, чем просто финансовый договор. В японском языке существует термин «учи», в который входят и понятие «семья», и понятие «фирма». Японцы используют одно и то же слово для обозначения семьи и фирмы. Они считают, что родственники и друзья должны быть партнерами по бизнесу.

2. Свободное время работники фирмы проводят вместе. В Японии мир мужчин резко отделен от мира женщин, и время, затрачиваемое на неформальное общение между представителями разного пола, невелико. Супруги, например, очень мало времени проводят вместе, каждый из них отдыхает преимущественно отдельно. «Идеальный» японец возвращается домой к полуночи по причине служебных дел. Сотрудники фирмы чаще ужинают не дома, а в кафе или ресторане с сослуживцами и продолжают обсуждать свои рабочие проблемы. Очень часто именно в это время решаются самые главные вопросы и достигаются важные договоренности.

3. Взаимные обязательства фирмы и рабочих. Рабочие платят фирме своей лояльностью, а руководство должно заботиться о рабочих, их благосостоянии и удовлетворении личных

потребностей. Если менеджер фирмы вступает в брак, то он получает денежную прибавку, поскольку его финансовые расходы, как женатого человека, возросли. Он также получит прибавку к зарплате после рождения каждого ребенка, хотя объем его работы не меняется.

Японцы считают, что взаимоотношения в процессе работы должны быть согреты эмоциональным теплом, все члены трудовой «семьи» должны чувствовать общее единство и любовь. Руководство, прежде чем издать приказ, стремится получить доброе согласие от всех членов фирмы. Рабочие имеют право очень вежливо указать руководству на его ошибку. Все члены большой семьи стараются заботиться друг о друге, проявлять эмоциональную поддержку и оказывать материальную помощь.

Четвертый принцип: группа важнее отдельной личности. Этот принцип основан на традиционной японской ценности: никто не должен быть эгоистичным и думать только о себе. Этот принцип сформировался под влиянием идеи китайского философа Конфуция о том, что человек всегда в долгу перед старшими и должен быть им благодарен; свой долг он никогда не сможет полностью возратить. За счет фирмы человек обучился ценной специальности, ему дали работу, оказали уважение, обеспечили средствами к существованию. Перейти в другую фирму, предложившую более высокую зарплату,— это признак неблагодарности. Японцы изобрели два административных метода для реализации данного принципа:-

1. Продвижение по службе и начисление зарплаты зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника. Каждый японец твердо знает, что с годами его заработная плата будет неуклонно возрастать. Такая практика снижает вероятность личной зависти и соперничества.

2. Успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека. По японским понятиям каждый человек выигрывает, если стремится сделать свою группу более успешной и производительной. Для этого он должен трудиться на благо всей группы в целом. В понимании японца группа не подавляет отдельную личность. Верен обратный постулат: группа помогает и поддерживает личность.

Японское общество — это, в сущности, закрытое общество, основанное на членстве в смежных группах. Оно состоит из ряда групп, каждая из которых требует частичной лояльности. Люди, которые принадлежат к другой группе, рассматриваются как чужаки, Лояльность к своей группе означает отчуждение от других групп. Это позволяет японцам проявлять сильную конкуренцию, которая для них всегда основана на конкуренции групп, а не личностей друг с другом. Японские фирмы всегда готовы конкурировать с зарубежными фирмами и очень часто выигрывают в конкурентной борьбе за счет группового единства и согласия.

Пятый принцип: партнерство и сотрудничество в производственных отношениях. Японские менеджеры считают рабочих своими активными партнерами в стремлении к экономическому успеху, достижению высокого качества и росту производительности. Они уверены, что каждый рабочий лоялен к фирме и ее целям. Необходимость партнерства между рабочими и руководством объясняется тем, что производство, особенно направленное на экспорт, приносит успех не только фирме, но и нации в целом. Американцы называют взаимоотношения партнерства в японском обществе экономическим национализмом. Экономический успех рассматривается японцами как единственный шанс для выживания его сообщества и культуры в современном мире.

Направленность на сотрудничество японцы обозначают термином «учива». Этот термин предполагает, что люди стремятся к совместным действиям и групповому успеху в большей степени, чем к индивидуальным действиям и личному успеху. По мнению японцев, прежде всего должна процветать нация, только тогда отдельные люди могут стать состоятельными. Сотрудничество рассматривается как традиционная ценность японского народа и необходимая предпосылка благосостояния нации. Японская культура, сформировавшаяся под влиянием буддизма и конфуцианства, отдает приоритет сотрудничеству над конкуренцией. Люди должны объединяться в группы и сотрудничать друг с другом. Группы,

в свою очередь, тоже должны объединяться. В японском языке нет слова, соответствующего западному термину «конкуренция» или «соревнование». Для японцев более естественно пойти на компромисс и сотрудничество, чем конкурировать друг с другом.

Сплочению японской нации и развитию сотрудничества в обществе сопутствуют три субъективных фактора. Во-первых, японцы чувствуют себя на островах изолированными от других наций, обделенными по площади, сырьевым ресурсам. Во-вторых, после второй мировой войны у них сложился определенный «комплекс неполноценности», они считали себя слабее других в техническом, военном, экономическом и прочих отношениях. В-третьих, у японцев возникло ощущение, что существованию страны угрожают внешние экономические и политические силы. Поэтому они пытаются принять целенаправленные меры для выживания своей культуры и нации. Рост патриотизма в японском обществе способствует его объединению и экономическим успехам. Работник рассматривает свою службу в фирме аналогично тому, как самурай рассматривал свою службу у феодала. Взаимоотношения «самурай — феодал» строились на всю жизнь. Самурай должен был соблюдать моральный кодекс бусидо независимо от грозящих опасностей и лишений. Кодекс бусидо требовал самопожертвования, верности, покорности, подчинения своих интересов интересам хозяина. В то же время кодекс бусидо требовал и от феодала заботы, верности, ответственности перед своим самураем. Тот, кто нарушал этот кодекс, должен был сделать харакири. Требования кодекса бусидо живы и в системе взаимоотношений сегодняшней Японии. Многие менеджеры и рабочие считают себя самураями, связанными с собственниками предприятий на всю жизнь. Вот почему менеджерам удается успешно сотрудничать с рабочими и собственниками предприятий.

Групповую гармонию и согласованность японцы называют словом «еа». Еа означает стремление каждого к взаимному сотрудничеству и равновесию внутри группы и предполагает ограничение индивидуальных потребностей и интересов в пользу группы. Наиболее близким русским эквивалентом слову «еа» является морально-психологический климат. При наличии конфликтующих людей или групп состояние групповой гармонии не может быть достигнуто. Поэтому конфликты осуждаются и не допускаются во взаимоотношениях японцев. Люди могут спорить, убеждать друг друга, делать взаимные уступки до тех пор, пока все не придет к согласию. Заботясь о групповой гармонии, менеджеры подробно объясняют подчиненным стратегию фирмы, цели нововведений, обращаются к ним за предложениями по улучшению работы. Грамотное построение основ человеческих взаимоотношений, информационных каналов и согласовательных процедур позволяет японским менеджерам устранить психологические барьеры к нововведениям, предотвратить оппозицию политике фирмы. Одной из задач японских менеджеров является то, чтобы их подчиненные имели еа, направленное на цели фирмы. Еа должен быть сфокусирован на фирме, иначе считается, что менеджер плохо выполняет свои обязанности. Руководители большую часть времени тратят на то, чтобы у каждого рабочего сформировать чувство группового единства и гармонии. Они считают, что моральное состояние группы — еа — приводит к более высокой производительности труда и хорошему качеству, чем отсутствие согласия, сотрудничества, партнерства.

Россия

Наука управления как самостоятельной отрасли знаний упрочилась в нашей стране лишь в 60-е годы XX в. Понятие «менеджмент» вошло в современную российскую лексику в связи с переходом к рыночным преобразованиям в экономике страны. Но это не означает, что строительство и функционирование российского государства на всем протяжении его истории не могло осуществляться без функции управления. Становление науки управления связано с советским периодом в истории нашей страны. В целом он отмечен как несомненными успехами в развитии экономики, так и тяжелыми по своим последствиям просчетами. Этот процесс не носил планомерного последовательного характера, что было обусловлено как объективными, так и внутренними, субъективными факторами руководства страной. За этот период страна пережила две жесточайшие войны с их потрясающими

разрушительными последствиями для народного хозяйства. И все же именно в этот период Советская Россия превратилась в мощную индустриальную страну, добилась впечатляющих успехов в освоении космоса, сумела стать второй сверхдержавой, определяющей течение событий в мировом масштабе. Объективный, беспристрастный, лишенный идеологической предвзятости анализ советских десятилетий еще только начинается и очень нуждается в добросовестных исследователях.

Особый интерес в развитии науки управления представляют 20-30-е годы, связанные не только с переходом к новой экономической политике, но и с широкой дискуссией о путях формирования научного подхода к управлению производством. Заслуженное признание среди отечественных и зарубежных специалистов по управлению получили такие советские ученые, как А. К. Гастев и Л. М. Керженцев. В созданном по инициативе Гастева в 1920 году Центральном институте труда (ЦИТ) появилась и первая в нашей стране психологическая лаборатория. Гастев и его сотрудники много сделали в области научной организации труда. Принципиальное отличие их подхода от идей заявивших о себе в то время западных авторитетов (Ф. У. Тейлор, Г. Форд и др.) заключалось в концентрации внимания на субъекте труда. Речь шла о постоянном профессиональном совершенстве последнего, о предоставлении возможности для проявления личной творческой инициативы, развитии физических и психических способностей, укреплении психического здоровья работника.

А. К. Гастев сформулировал 16 «правил-заповедей» для всякого труда, не утративших своего значения и в настоящее время. Согласно этим практическим наставлениям, прежде чем приступить к работе, ее надлежит продумать, чтобы в голове сложились модель будущего изделия, план действий, порядок трудовых приемов, представление о необходимом инструментарии, его подготовка и т. д. Сотрудниками ЦИТ во главе с Гастевым была разработана концепция трудовых установок, которая включала в себя ряд взаимосвязанных направлений: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов. Гастев ввел понятие «социальной инженерии», имея в виду синтетическую науку о труде и управлении.

М. К. Керженцев проанализировал факторы, с одной стороны, обеспечивающие надежность функционирования организации, с другой — способствующие ее распаду. Он сформулировал организационные принципы в применении к отдельному человеку, уделив особое внимание самоконтролю, т. е. умению человека контролировать собственную работу. М. К. Керженцев отмечал, что контроль также важен для отдельного человека, как и для всей организации. Руководящий работник должен ориентироваться в своей деятельности на три основных момента: что именно должно быть выполнено и в какой срок, на ком лежит ответственность за выполнение задания. Каждый работник должен хорошо знать свои способности, свои достоинства и недостатки в работе, для того, чтобы уметь критически оценить самого себя и последовательно двигаться по пути профессионального самосовершенствования. Восставая против обломовщины, разгильдяйства, расхлябанности в работе, Керженцев ратует за организационный подход к трудовому процессу: вместо «авось» — точный расчет, вместо «кое-как» — обдуманый план, вместо «как-нибудь» — научный метод.

После Гражданской войны (1918-1920 гг.) начался переход к новой экономической политике (НЭП). Он был отмечен оживлением капиталистических отношений в промышленности. Наряду с развитием государственного капитализма создавались смешанные общества, разрешались сдача в аренду частному капиталу мелких предприятий, а также привлечение иностранного капитала. Крестьянам представлялась возможность реализации излишков сельскохозяйственного производства на рынке. Это означало развитие товарно-денежных отношений и делало торговлю преимущественной формой хозяйственной связи.

Ориентация на индивидуальное крестьянское хозяйство продолжалась вплоть до 1925 г. Этот год связан с наиболее серьезными изменениями в экономической политике. С одной стороны продолжалось развертывание товарно-денежных отношений, города снабжались

продовольствием с помощью рынка, а с другой — именно в этом году было принято историческое решение об индустриализации страны, т. е. о переходе к крупному машинному производству. Проведение индустриализации повлекло за собой изменения во всей управленческой системе — от отдельного предприятия до народного хозяйства в целом. Ужесточилась трудовая дисциплина, усилился принцип единоначалия в производстве. Огромная потребность в человеческих ресурсах для решения поставленных задач в значительной мере удовлетворялась за счет привлечения сельского населения. Частнокапиталистический уклад начинал постепенно вытесняться из экономики. В начале 1930 года были упразднены товарные биржи и ярмарки, постепенно прекращалась деятельность частных и смешанных акционерных обществ, а уже к осени 1931 года была ликвидирована и вся частная промышленность.

Эти процессы сопровождалась централизацией управления в экономике с ярко выраженной отраслевой направленностью. Наряду с нарастанием тенденций централизации хозяйственной жизни шло становление аппарата управления с уклоном на методы администрирования и принуждения. Таким образом, в начале 30-х годов в нашей стране сложилась отраслевая централизованная система управления.

На рубеже 50-60-х годов, во многом благодаря усилиям академика А. И. Берга, у нас в стране получила официальное признание кибернетика, которая трактовалась учеными как наука об оптимальном управлении сложными процессами, в том числе нацеленными на повышение эффективности труда человека. В 60-е годы приходит официальное признание науки управления, разворачиваются дискуссии, специальные исследования о предмете и методологии этой науки. Ставится вопрос о совершенствовании системы управления экономикой. Однако последующие попытки реформирования экономики с этих позиций были непоследовательными, решение поставленных задач не доводилось до логического завершения.

В начале 90-х годов Россия в очередной раз вступила в фазу коренных экономических преобразований. Это выразилось в переходе от планового управления к рыночному регулированию.

Введение рыночных отношений в практику хозяйствования, естественно, обусловило потребность в соответствующих подходах и знаниях по их обеспечению. Сегодня менеджмент — это новое крупное явление в управлении экономикой нашей страны.

Таким образом, психология управления опиралась в своем развитии как на науку управления, характерную для отдельных культур, так и для индустриального общества в целом.

2.2. Психологические теории управления

Теория психоанализа

Любые школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Каждый человек убежден, что его способ мышления оптимален, поскольку он результативен, но эффективность творчества всегда снижается из-за обилия ложных путей, ограничений и предубеждений, боязни новизны или чрезмерной авантюрной смелости. Резервы способностей человека, его интеллект, его психика сложнее любого компьютера, космической ракеты. Не случайно еще древние мыслители сформулировали сверхсложную задачу: «Познай самого себя».

Руководителю приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Если в недалеком прошлом руководитель имел избыток рабочей силы и мог позволить себе немедленно уволить ленивых и бестолковых, то сейчас люди, и особенно опытные специалисты, стали самым дефицитным видом ресурсов, а оплата труда составляет значительную, если не основную часть расходов предприятия. Американские авторы пишут: «... искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства».

Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему

необходимо постоянно контролировать настроение и принимать при необходимости неотложные меры. Подобная задача была исследована Дж. фон Нейманом, когда возникла проблема надежности машин, собранных из ненадежных элементов. Полученный результат исследований строго доказывает, что надежность такой системы зависит от правильной организации действия этих элементов, их взаимосвязи и взаимной блокировки. Особенности поведения элементов системы, а в управлении социумом — людей, необходимо постоянно учитывать и прогнозировать.

Каждый человек, как существо биосоциальное, обладает не только своими индивидуальными особенностями, своей эмоциональной, интеллектуальной и психологической неповторимостью, наследственной или приобретенной, но и отражает характерные черты своего социума, типичные для того коллектива, где он работает, живет, учится. В основе биологических свойств личности лежит наследственная информация, ее генотип. Социальные качества личности формируются под воздействием среды, социального окружения.

Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд (1856-1939), основоположник теории психоанализа. Он считал, что каждое психическое явление имеет в своей основе определенную причину и что поведение человека во многом зависит от бессознательных процессов. Поведение человека определяется двумя инстинктивными стремлениями: стремлением к жизни (эрос) и стремлением к смерти (танатос). Каждое из этих стремлений обладает колоссальной энергией. Энергия эрос называется «либидо», энергия танатос называется «мортидо» (последнее понятие ввел последователь З. Фрейда Э. Берн). Именно эти направленность и сила определяют активность личности.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей. Фрейд считал, что в основе любого творчества лежат неудовлетворенные, в том числе и сексуальные, желания, часто такие, которых мы стыдимся, которые мы должны скрывать от самих себя и которые поэтому вытесняются в область бессознательного. Эти желания сублимируются, т. е. сексуальная энергия переводится в творческую. Фрейд считал, что все развитие цивилизации обязано именно этому процессу — реализации сексуальных желаний в иной сфере деятельности.

Но сублимация — это один из видов защиты личности человека от его инстинктивных стремлений, проявляющаяся в созидании. Невротические формы защиты искажают деятельность как руководителя, так и подчиненного. Вместо того чтобы решать конкретные проблемы, эти защиты уводят человека от их решения.

Многие проблемы в общении между людьми имеют основу в неблагоприятном процессе социализации, которую Фрейд понимал прежде всего как психосексуальное развитие. Если определенный этап развития человека протекает неблагоприятно, то может возникнуть фиксация — стремление взрослого человека в трудных жизненных ситуациях действовать как ребенок определенного возраста.

Фрейд описал четыре стадии социализации: оральную, анальную, фаллическую и генитальную. На каждой из стадий ребенок фиксирует свое внимание на участках своего тела, которые задействованы в процессах напряжения и наслаждения. Три первые стадии могут сыграть серьезную роль в нарушении психической жизни взрослого человека.

Проблемы в отношениях со взрослыми на оральной стадии (от рождения до 1,5-2 лет) могут вызвать фиксацию, выражающуюся в ситуациях затруднения привлекать внимание к своему рту. Курение, алкоголизм, жевание жевательной резинки, стремление «зажевывать» стресс чем-нибудь вкусным, сквернословие, агрессия на физическом плане (драки) — все это следствия неблагоприятно прошедшей оральной стадии развития данного ребенка.

Проблемы в отношениях со взрослыми на анальной стадии (2-3 года) относятся прежде всего в приучении ребенка к туалету. Если взрослые наказывают ребенка за нечаянную неаккуратность, или придают излишнее внимание данному действию, то может возникнуть так называемый «анальный» характер: преувеличенное развитие таких, в общем-то,

неплохих черт характера, как бережливость, аккуратность и педантичность. Такой человек в трудовой деятельности может замучить подчиненного или посетителя мелкими придирками, будет ориентироваться не на развитие, а на сохранение, на абсолютизацию правил, а не на применение этих правил к деятельности трудового коллектива.

Третья стадия (фаллическая — 4-5 лет) характеризуется формированием представления о себе как о носителе половой роли. Если здесь наблюдается «перекос» в воспитании (либо чересчур мягком, женском — у мальчиков, либо чересчур жестком, мужском — у девочек), то могут возникнуть так называемые «комплексы» — комплекс Эдипа и комплекс Электры, что выражается в стремлении взрослого человека переносить семейные проблемы на других людей. Следует заметить, что Фрейд, досконально изучивший личностную патологию, неправомерно перенес ее особенности на психически здоровых людей.

Теорию Фрейда дополнил другой представитель школы психоанализа — швейцарский психолог Карл Густав Юнг (1875-1961), автор учения о «коллективном бессознательном», основатель аналитической психологии. Он утверждал, что поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанной его опытом, его жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности («архетипы» — врожденные особенности психического постижения объекта), а также понятия экстравертированности (ориентации на внешний мир) и интровертированности (ориентации на внутренний мир). Юнг указывал, что процессы экстраверсии и интроверсии напоминают процессы сердечной деятельности, направленные на сжатие и расширение. Иными словами, деятельность человека напоминает маятник, раскачивающийся в стороны направленности вовне и направленности внутрь. Но этот маятник неправильный, он долее остается в том или ином положении. Поэтому человека можно отнести либо к экстравертам, либо к интровертам. Кого-то интересует весь мир, кого-то лишь собственные проблемы, собственное здоровье и собственная работа. В управлении важно учитывать и тот момент, что противоположные типы плохо понимают друг друга. Поэтому психологи советуют с каждым из типов говорить «на их языке» — привлекать внимание экстраверта примерами, образами, дополнять свое сообщение жестами, мимикой, пантомимикой. Интроверт же на эти дополнительные факторы в передаче информации практически не обращает внимания — мало того, они ему мешают. Ему важна суть высказывания и соотнесение информации с его потребностями.

Юнг описал типы характеров людей, которые определяются не только экстраверсией и интроверсией, но и преимущественном развитии того или иного психического процесса: ощущения, эмоций (чувствования), мышления и интуиции. У каждого человека какая-то психическая функция более развита, чем остальные. В этом случае мы говорим о том, что данный человек является мыслителем, практиком, мистиком или экзальтированным типом. Юнг также описал разделение в личности конкретного человека представлений для себя и о себе (Эго) и представлений для других (Персону), наряду с такими подструктурами личности как Самость, Тень и Аниму-Анимуса (мужскую и женскую составляющую личности).

Идеи Фрейда, Юнга и их последователей не дают специалистам в области управления готовых рецептов на все случаи жизни, но могут подготовить их к пониманию неадекватных, алогичных поступков своих коллег, вскрыть глубинные, иногда подсознательные причины поведения людей.

Теория научения

В работах И. П. Павлова, Д. Б. Уотсона, Б. Ф. Скиннера обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями, обосновывается необходимость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения лежит понятие рефлекса, т. е. ответа организма на внешнее раздражение. Рефлексы подразделяются на врожденные (безусловные) и условные, которые вырабатываются опытом. Врожденные чаще всего проявляются в бессознательных актах, в сложной гамме чувств, эмоций, желаний, а также формируют поведенческие акты, требующие проявления воли и решимости. Безусловные рефлексы определяют инстинктивное поведение личности, которое под влиянием

воспитания, обучения и социального опыта тормозится и ограничивается в своих проявлениях. Условный рефлекс, с точки зрения сторонников этой теории, формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

По И. П. Павлову, одну из основ поведения человека составляет рефлекс цели (иначе — ориентировочный), стоящий на границе с врожденными рефлексам и формирующий любознательность, чувство нового и создающий предпосылки для успеха в труде. Этот мощный рефлекс объясняет удивительную 'настойчивость изобретателей, различного типа собирателей и коллекционеров и даже влюбленных. Настойчивое стремление к цели характерно и для руководителей производственных коллективов, и для всех творческих личностей. Трудности лишь побуждают к активной деятельности, к достижению поставленной цели. Практика управления широко использует методы теории научения для адаптации человека в коллективе, так как зависимость между поведением личности в социуме и результатами этого поведения весьма очевидна и поддается корректировке, полезной и для человека, и для коллектива. Деятельность человека в обществе всегда оценивается, поощряется или осуждается. Система положительных или отрицательных компенсаций за поведение основана на нормах и установленных правилах и способствует быстрой адаптации личности к изменяющейся ситуации в коллективе.

Теория стилей управления

Выдающийся немецко-американский психолог К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля:

— авторитарный (директивный);

— демократический (коллегиальный);

— нейтральный (попустительский). Основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа принятия управленческих решений — демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический. В защиту своего мнения они приводят такие аргументы: уменьшается риск принятия неверного решения, в ходе обсуждения возникают альтернативы или новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т. д. Вместе с тем дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков. Перечислим их:

1. Доказано, что демократический стиль управления не всегда более эффективен, чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы.

2. Установлено, что в некоторых ситуациях авторитарный стиль управления более эффективен, чем демократический. Такие ситуации складываются в следующих случаях:

а) когда требуется немедленно принять решение (в экстремальных ситуациях);

б) когда квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низкие (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);

в) когда этого требуют особенности личности (некоторые люди в силу своих психологических особенностей предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно).

3. Установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и своих личностных качеств бывает и демократом, и диктатором. Иногда очень сложно определить, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Бывает, что форма и содержание стиля управления не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии), и наоборот.

Кроме того, многое зависит от ситуации: в одном случае руководитель действует авторитарно, а в другом — как демократ.

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля работы руководителя, а это значит, что способ принятия решений не может применяться в качестве критерия эффективности управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным и неэффективным независимо от того, как и каким образом руководитель принимает решение — авторитарно или коллегиально.

Управленческая теория Р. Блейко и Д. Мутона

Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили измерять любую управленческую деятельность двумя «мерами» — вниманием к производству и заботой о людях (вниманием к человеку).

Внимание к производству — это отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д.

Забота о людях подразумевает обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.

Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории К. Левина, но в ней используется новый критерий эффективного управления — сочетание высоких показателей по обоим параметрам. Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям.

Научные разработки последних лет содержат попытки выявления более совершенных и точных критериев управленческой эффективности. Рассмотрим их подробнее.

Теория рационального управления

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления. В своей книге «Стратегия и структура японских предприятий» он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

По мнению Т. Коно, именно новаторско-аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Он включает в себя следующие элементы менеджерского поведения:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошую интеграцию коллективных действий;
- четкость формулировки целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;
- терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью соучаствующего руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Менеджера, использующего перечисленные выше элементы, нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с

людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален).

Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь сотрудников на свою сторону, сделать их участниками (соучастниками) процесса управления. Это обстоятельство является определяющим в концепции «соучаствующего управления», к анализу которого мы приступаем.

Теория соучаствующего управления

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, — то есть при условии их соучастия. Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Назовем его основные черты. Это:

- а) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- г) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- д) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- е) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, следует иметь в виду, что оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации.

По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех факторов:

- характеристики руководителя;
- характеристики подчиненных;
- характеристики стоящих перед группой задач. Руководитель, способный к реализации соучаствующей теории управления, должен обладать следующими качествами:

- а) уверенностью в себе;
- б) высоким образовательным уровнем;
- в) способностями к оценкам предложений подчиненных;
- г) ориентированностью на развитие креативных (творческих) качеств сотрудников.

Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль применим к людям, которым присущи:

- а) высокий уровень знаний, умений, навыков;
- б) выраженная потребность к независимости;
- в) сильная тяга к творчеству, личному росту;
- г) ориентация на стратегические цели;
- д) стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Этому типу управления наиболее соответствуют такие задачи:

- а) предполагающие множественность решений;
- б) требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- в) работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что соучаствующее управление применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях.

Как видно, ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способов принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни

даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. Возможно, ответ на это вопрос прольет так называемая вероятностная модель эффективности управления.

Вероятностная модель управленческой эффективности

Эта теория исходит из следующих предпосылок:

1. Стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива.
2. Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом показателей (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т. д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Филлером, сводится к следующему:

1) Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

2) Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров.

Ими являются:

- степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- величина власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и в использовании различных видов стимулирования);
- структура групповой задачи (четкость поставленной цели, видение путей и способов ее решения и т. д.).

3) Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Как соотносятся между собой стили управления и вероятностная модель? Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа добивается наибольшей эффективности в ситуациях, требующих высокой и низкой степени контроля, а руководитель-демократ — в ситуациях, требующих средней степени контроля. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если его степень очень высока, не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля. И управление может быть неэффективным даже при высокой степени ситуативного контроля. Степень ситуативного контроля не может считаться критерием эффективного управления. Это привело исследователей к выводу, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены формулой:

эффективное управление = эффективный руководитель
Были описаны критерии эффективной деятельности руководителя, а также его личностные и профессиональные качества.

Теория ситуационного лидерства

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь показать, что такое эффективное управление, записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако теория ситуационного лидерства П. Херси и К. Бландэд является классической и имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности.

П. Херси и К. Бландэд утверждают:

1. Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако способов взаимодействия личности и группы много. Далек от любой из них является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню (стадии) развития группы.

2. Существует четыре уровня развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самого высокого.

Уровень А — группа, не способная и не желающая работать.

Уровень Б — группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать.

Уровень В — группа, желающая и частично способная работать.

Уровень Г — группа, полностью способная и желающая работать.

3. Каждому уровню развития (зрелости) группы соответствует стиль управления. Этот соответствующий стиль является не только самым эффективным для управления, но и создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий уровень. Существует четыре основных стиля управления:

«Указывание» — для группы уровня А.

«Распределение» (или «популяризация») — для группы уровня Б.

«Участие в управлении» — для группы уровня В.

«Передача полномочий» — для группы уровня Г.

Указание. Суть данного стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая его требованиям, и тем, кто за нее отвечает, указывается на неудовлетворительные образцы. Лидер, отмечая ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

Популяризация. С одной стороны, лидер инициативен, постоянно предлагает что-то новое и активен в указаниях, инструктировании и надзоре. С другой стороны, он вовлекает работников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Такой лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие сделанного образцам, формирует у сотрудников чувство гордости за результаты.

Участие в управлении. Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением им большой ответственности. Доля приказов при таком стиле минимальна, руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях. Он поощряет личную ответственность и инициативу.

Передача полномочий. Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы. Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

а) На каком уровне развития находится группа?

б) Какой стиль управления использовать?

Он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой, если найдет на них правильный ответ.

Таким образом, существует множество подходов к изучению и практике управленческой деятельности. Вероятно, абсолютизация одного из них не принесет должного результата, поэтому менеджер должен творчески перерабатывать научную информацию и творчески, нестандартно подходить к решению управленческих проблем.

Тема 3. Личность и ее потенциал в системе управления

3.1. Понятие личности в психологии

Понятие «личность» многопланово. Личность является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, этики, эстетики, педагогики и т. д. Каждая из этих наук изучает личность в своем специфическом аспекте.

Существуют близкие к личности понятия: «человек», «индивид», «индивидуальность». Очень поэтично определение человека, которое предложил Э. Берн: «Человек — это ярко окрашенная энергетическая система, полная динамических устремлений».

Е. В. Шорохова определила человека как биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т. д.), способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе труда. Эти специфические человеческие способности и свойства (речь, сознание, трудовая деятельность и пр.) не передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них в течение жизни, в процессе усвоения ими культуры, созданной предшествующими поколениями.

Никакой личный опыт человека не может привести к тому, что у него самостоятельно сформируется логическое мышление, самостоятельно сложатся системы понятий. Для этого потребовалась бы не одна, а тысяча жизней. Люди каждого последующего поколения начинают свою жизнь в мире предметов и явлений, созданных предшествующими поколениями. Участвуя в труде и различных формах общественной деятельности, они развивают в себе те специфические человеческие способности, которые уже сформировались у человечества.

Жизнь и деятельность человека обусловлены единством и взаимодействием биологического и социального факторов, при ведущей роли социального фактора. Поскольку сознание, речь и пр. передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них прижизненно, то используют понятие «индивид» — как биологический организм, носитель общих генотипических наследственных свойств биологического вида (индивидом мы рождаемся) и понятие «личность» как социально-психологическая сущность человека, формирующаяся в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Социология рассматривает личность как представителя определенной социальной «группы», как социальный тип, как продукт общественных отношений. Но психология учитывает, что в то же время личность не только объект общественных отношений, не только испытывает социальные воздействия, но преломляет, преобразует их, поскольку постепенно личность начинает выступать как совокупность внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия общества. Эти внутренние условия представляют собой сплав наследственно-биологических свойств и социально обусловленных качеств, которые сформировались под влиянием предшествующих социальных воздействий. По мере формирования личности внутренние условия становятся более глубокими, в результате одно и то же внешнее воздействие может оказывать на разных людей разное влияние. Таким образом, личность не только объект и продукт общественных отношений, но и активный субъект деятельности, общения, сознания, самосознания.

Личность есть понятие социальное, она выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

Особенная и непохожая на других личность в полноте ее духовных и физических свойств характеризуется понятием «индивидуальность». Индивидуальность выражается в наличии разного опыта, знаний, мнений, убеждений, в различиях характера и темперамента, индивидуальность свою мы доказываем, утверждаем.

Существует множество определений личности. Наиболее корректными из них, несмотря на то, что они делают акцент на разные аспекты личностной проблематики, являются следующие:

Б. Г. Ананьев: личность — субъект труда, познания и общения.

И. С. Кон: личность — это специфическая интеграция социальных ролей.

А. Г. Ковалев: личность — это сознательный индивид, занимающий определенное место в обществе и выполняющий определенную общественную роль.

Человек в процессе любой деятельности, даже работая на конвейере, когда он является функциональной единицей и определенными способностями претендует на уникальность, на качественную специфичность и индивидуальный подход к процессу управления. Как же он приходит к этому, и что является собственно личностным потенциалом в его деятельности? Прежде всего, нужно отметить, что личность является целостным образованием. Целостным, но не бесструктурным. Многие психологи предлагали достаточно убедительное описание структуры личности (З. Фрейд, Э. Берн, К. Юнг, В. А. Ядов и другие). Наиболее наглядной и методически удобной для изучения является описание структуры личности, данное К. К. Платоновым.

Платонов выделяет в структуре личности четыре основных и две наложенных подструктуры. Рассмотрим их более подробно:

1. Подструктура направленности личности. Она включает осознанные мотивы (потребности, интересы, убеждения, идеалы, мировоззрение) и неосознанные мотивы (влечения и установки). Эта подструктура формируется прижизненно, преимущественно с помощью воспитания.
2. Подструктура опыта. Это знания, умения, навыки и привычки, которые также формируются прижизненно, преимущественно с помощью обучения.
3. Подструктура форм отражения. Она включает психические процессы (ощущение, восприятие, память, мышление, воображение), внимание, эмоционально-волевую сферу личности как специфическую форму отражения. В значительной мере эта подструктура является врожденной, но преимущественно развивается прижизненно.
4. Биологически обусловленная подструктура. Она включает свойства темперамента, половые, возрастные особенности личности, а также ее патологические изменения. Она тоже претерпевает изменения в течение жизни человека и тесно связана с состоянием его здоровья и особенностями его жизнедеятельности.

Двумя наложенными подструктурами, которые проникают в четыре основных и оказывают свое воздействие, являются подструктуры характера и способностей.

Анализируя структуру личности, можно отчетливо видеть, что практически на все ее подструктуры оказывает подавляющее влияние общество. Формирование личности в обществе называется социализацией. Социализация личности представляет собой процесс формирования личности в определенных социальных условиях, процесс усвоения человеком социального опыта, в ходе которого человек преобразует социальный опыт в собственные ценности и ориентации, избирательно вводит в свою систему поведения те нормы и шаблоны поведения, которые приняты в обществе или группе. Особенности индивидуального поведения, нравственности, убеждения человека в значительной мере определяются теми нормами, которые приняты в данном обществе.

В. Н. Князев вполне обоснованно утверждает, что структура личности представляет собой взаимосвязанную совокупность социальных свойств, основанную на двух одновременно действующих принципах. Первый заключается в том, что более общие, более сложные социальные свойства личности подчиняют себе более элементарные, частные свойства. Второй принцип состоит в том, что взаимодействие свойств допускает относительную независимость каждого из них (подобно тому, как взаимодействие людей осуществляется в трудовом коллективе: вместе они делают общее дело, однако каждый из них имеет право на проявление собственной инициативы).

И вот эта сложная структура личности накладывается на структуру сознания, которое включает сознательные и бессознательные компоненты восприятия окружающего мира, а также самосознание, включающее самопознание и самоотношение.

Личность не только целеустремленная, но и самоорганизующаяся система. Объектом ее внимания и деятельности служит не только внешний мир, но и она сама, что проявляется в ее чувстве «Я», которое включает в себя представление о себе и самооценку, программы самосовершенствования, привычные реакции на проявление некоторых своих качеств, способности к самонаблюдению, самоанализу и саморегуляции. Что значит быть личностью?

Быть личностью — это значит иметь активную жизненную позицию, о которой можно сказать так: на том стою и не могу иначе. Быть личностью — это значит осуществлять выборы, возникающие в силу внутренней необходимости, оценивать последствия принятого решения и держать ответ за них перед собой и обществом, в котором живешь. Быть личностью — это значит постоянно строить самого себя и других, владеть арсеналом приемов и средств, с помощью которых можно овладеть собственным поведением, подчинить его своей власти. Быть личностью — что значит обладать свободой выбора и нести ее бремя. Для того чтобы все это реализовать, индивид должен создать свою собственную мировоззренческую концепцию, которая определяла бы его представление о мире и о самом себе. Такая индивидуальная философия носит название «Я-концепции».

«Я-концепция» рассматривается как функционирование знаний субъекта о себе как сложившаяся, иерархически организованная, обобщенная и устойчивая система, носящая вместе с тем динамический характер. «Я-концепция» представляет собой специфический продукт самосознания.

В структуре самосознания можно выделить:

- 1) осознание близких и отдаленных целей, мотивов своего «Я» («Я как действующий субъект»);
- 2) осознание своих реальных и желаемых качеств («Реальное Я» и «Идеальное Я»);
- 3) познавательные, когнитивные представления о себе («Я как наблюдаемый объект»);
- 4) эмоциональное, чувственное представление о себе.

Таким образом, самосознание включает в себя:

- самопознание (интеллектуальное отношение к самому себе);
- самоотношение (эмоциональное отношение к самому себе).

При анализе динамической структуры самосознания используют два понятия: «текущее Я» и «личностное Я». «Текущее Я» обозначает конкретные формы осознания себя в текущем настоящем, т. е. непосредственные процессы деятельности самосознания. «Личностное Я» — это устойчивая структурная схема самоотношения, ядро синтеза «текущих Я». В каждом акте самосознания одновременно выражены элементы самопознания и самоотношения.

Развитая личность нуждается в определении смысла своего существования. М. К. Мамардашвили говорил, что самосознание открывает человеку возможность его личностной реализации в виде не просто достигнутой суммы знаний, а именно реализованной мысли и способа бытия.

Смысл «Я», по мнению В. В. Столина, образуется как отношение собственных качеств, свойств с мотивами и целями субъекта и приобретает с развитием личности свою глубину и многомерность благодаря переплетению деятельностей субъекта — в столкновениях одних потребностей и мотивов с другими, в столкновении потребностей и мотивов, мотивов и целей с такими интегральными личностными образованиями, как совесть, воля или гордость, другими человеческими качествами.

Это отношение может быть позитивным («Я» — условие, способствующее самореализации), негативным («Я» — условие, препятствующее самореализации) и конфликтным («Я» — условие, в одно и то же время и способствующее, и препятствующее самореализации).

Т. Галкина указывает, что самоотношение выступает «стержнем» всего процесса саморегуляции поведения. Зависящая от особенностей самоотношения социальная активность личности, ее развитие создает предпосылки к развитию многообразия интересов и потребностей личности в самых различных сферах. В качестве конкретного примера влияния самоотношения на особенности жизнедеятельности человека, его активности, можно привести следующее: у человека с заниженной оценкой себя, негативным самоотношением наблюдается общая неустойчивость «образов «Я» и мнений о себе. Они испытывают чувство ущербности, неполноценности, такие люди особенно ранимы и чувствительны к тому, что затрагивает их самооценку. Они болезненно реагируют на критику, остро переживают, если у них что-то не получается в работе или если обнаруживают у себя какой-то недостаток. Они склонны к психической изоляции, уходу в

«мир мечты». Негативное отношение к себе и коммуникативные трудности снижают и социальную активность такой личности. При выборе профессии, например, они избегают специальностей, связанных с необходимостью руководить, предполагающих дух соревнования. Даже поставив перед собой цель, они мало надеются на успех, считая, что у них нет для этого необходимых данных.

Личностные черты, имеющиеся в каждом из нас, по мнению А. А. Бодалева, и, прежде всего, те из них, которые образуют склад нашего характера, определяют и поведение, которое мы позволяем себе по отношению к другим людям.

Основными характеристиками личности в этом отношении являются: активность (стремление расширить сферу своей деятельности), направленность (система мотивов, потребностей, интересов, убеждений) и участие в совместной деятельности социальных групп, коллективов.

Активность есть важнейшее общее свойство личности, и проявляется оно в деятельности, в процессе взаимодействия с окружающей средой. Но что именно побуждает человека действовать определенным образом, ставить перед собой те или иные цели и добиваться их? Активность задается направленностью, прежде всего, потребностями. Потребность — это побуждение к деятельности, которое осознается и переживается человеком как нужда в чем-то, недостаток чего-либо, неудовлетворенность чем-то. Активность личности и направляется на удовлетворение потребностей.

Человек живет и действует не сам по себе, а в обществе, и формируется как личность под влиянием различных групп, в особо значимых из которых (референтных) складываются черты его направленности и воли, организуется его деятельность, создаются условия для развития его способностей.

Взаимоотношения отдельных членов в группах очень сложны и многообразны: здесь и деловые отношения, и личные (типа симпатии и антипатии, дружбы или вражды — так называемые межличностные). Личность занимает определенное место в системе отношений, пользуется разной степенью авторитета, популярности, в разной степени влияет на других членов. Сложность здесь заключается в том, что не все аспекты деятельности личности осознаются человеком. Существует мощный пласт психических процессов, остающихся за пределами осознания. В общем виде их можно определить как подсознание (хотя здесь существуют значительные разночтения у психологов разных научных направлений, а также зачастую и у тех, кто работает в рамках той или иной психологической школы).

В зоне ясного сознания находит свое отражение малая часть одновременно приходящих из внешней и внутренней среды организма сигналов. Сигналы, попавшие в зону ясного сознания, используются человеком для осознанного управления своим поведением. Остальные сигналы также используются организмом для регулирования некоторых процессов, но на подсознательном уровне. Многие наблюдения показали, что в зону ясного сознания в данный момент попадают те объекты, которые создают препятствия для продолжения прежнего режима регулирования. Возникшие затруднения привлекают внимание, и они таким образом осознаются. Осознание затрудняющих регуляцию или решение задачи обстоятельств способствует нахождению нового режима регулирования или нового способа решения, но как только они найдены, управление вновь передается в подсознание, а сознание освобождается для разрешения вновь возникающих трудностей.

Эта непрерывная передача управления обеспечивает человеку возможность решать все новые задачи, опирается на гармоничное взаимодействие сознания и подсознания. Сознание привлекается к данному объекту только на короткий интервал времени и обеспечивает выработку гипотез в критические моменты недостатка информации. Типовые, часто встречающиеся в обычной обстановке задачи человек решает подсознательно, реализуя автоматизмы. Автоматизмы подсознания разгружают сознание от рутинных операций (ходьба, бег, профессиональные навыки и т. п.) для новых задач, которые в данный момент могут быть решены только на сознательном уровне.

Многие знания, отношения, переживания, составляющие внутренний мир каждого человека, не осознаются им, и вызываемые ими побуждения обуславливают поведение, не понятное ни для него самого, ни для окружающих. Бессознательная регуляция может рассматриваться как целенаправленная лишь в том смысле, что после достижения определенной цели происходит снижение напряжения так же, как и при осознанном управлении.

3.2. Самооценка, уровень притязаний и фрустрации в трудовой деятельности

Каждый из нас, намеренно или сам того не осознавая, нередко сравнивает себя с окружающими и в итоге вырабатывает довольно устойчивое мнение о своем интеллекте, внешности, здоровье, положении в обществе, т. е. формирует «набор самооценок», от которого зависит: скромны мы или высокомерны, требовательны к себе или самоуспокоены, застенчивы.

У большинства людей проявляется тенденция оценивать себя чуть выше среднего. Это позволяет сделать вывод, что человеку свойственна потребность в достаточно высокой самооценке, т. е. каждому хочется уважать себя. Самоуважение — один из истоков психологической устойчивости, хорошего настроения. Допустим, человек совершил ошибку, сделал что-то не так. Если этот человек обладает достаточно высоким уровнем самооценки, он может успокоить себя: «Ничего страшного, ведь в целом я отнюдь не глупец и подобное для меня не характерно», — т. е. срабатывает психологическая защита, и человек успокаивается.

У некоторых людей самооценка чаще бывает завышенной или заниженной, а иногда даже крайней (самый добрый, самый стеснительный, самый честный). Человек с истерическими проявлениями высказывает такие суждения: «Я гораздо умнее, красивее, добрее большинства людей, но я самый несчастный и самый больной». Какие же трудности общения возникают у людей с завышенной самооценкой? Человек, считающий себя намного умнее других и тем более намеренно это подчеркивающий, неминуемо вызывает раздражение окружающих. Это естественно — ведь мысль «видите, какой я умный», подразумевает пренебрежительное отношение к окружающим. А кому приятно, чтобы его кто-то считал глупым?

Неадекватное самомнение, подчеркивание своих достоинств, надменность, пренебрежение к другим — неиссякаемый источник негативизма окружающих. Нередко приходится общаться с людьми, которые из-за неадекватно высокой самооценки ревниво завистливо относятся к успехам сослуживцев. «Самый худший и злобный вид зависти: зависть к умственному превосходству», — утверждал Г. Филдинг. Когда чьи-то способности и успехи не сопровождаются скромностью, они провоцируют зависть и негативное отношение окружающих. Завышенная самооценка способствует и такой черте характера, как чрезмерная обидчивость. Обида, как правило, — это чувство, возникающее в ответ на несправедливое отношение окружающих. Но что значит для человека «несправедливое»? А то, что чье-то мнение о нем ниже его собственного мнения о себе. Отсюда ясно, что завышенная самооценка способствует обидчивости, нетерпимости к малейшим замечаниям (правда, бывает и другая крайность: с высоты своего «Я» даже серьезную критику не принимают близко к сердцу). Человек с неадекватно высокой самооценкой потенциально конфликтен в ситуациях, когда речь заходит о вознаграждениях и поощрениях за труд. Несовпадение ожидаемой и реальной наград закономерно выливается в обиду и зависть, которые накапливаются и, наконец, прорываются резким обвинением в чей-либо адрес.

С какими же трудностями в общении сталкивается человек с заниженной самооценкой? Представления о себе как о менее способном, некрасивом, невезучем, несчастном, больном присущи, в основном, людям с тревожным, застревающим и педантичным типами акцентуации характера, создают пониженный фон настроения, закрепляют «комплекс неполноценности». Стойкая излишне низкая самооценка влечет за собой чрезмерную зависимость от других, несамостоятельность и даже заискивание, проявляется робость, замкнутость, даже искаженное восприятие окружающих.

На формирование самоуважения и самооценки влияют многие факторы, действующие уже в раннем детстве — отношение родителей, положение среди сверстников, отношение педагогов. Сопоставляя мнение о себе окружающих людей, человек формирует самооценку, причем человек вначале учится оценивать других, а потом уже — себя. И лишь к 14-15 годам подросток овладевает умением самоанализа, самонаблюдения и рефлексии, анализирует достигнутые собственные результаты и тем самым оценивает себя («Если я не спасовал в трудной ситуации, значит я не трус», «Если смог осилить трудную задачу, значит я способный» и т. п.). Сложившаяся у человека самооценка может быть адекватной (человек правильно, объективно оценивает себя), либо неадекватно завышенной или неадекватно заниженной.

А это, в свою очередь, будет влиять на уровень притязаний личности, который характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек и достижение которых представляется человеку привлекательным и возможным.

Уровень притязаний — тот уровень трудности задания, который человек обязуется достигнуть, зная уровень своего предыдущего выполнения. На уровень притязаний оказывает влияние динамика неудач и удач на жизненном пути, динамика успеха и неуспеха в конкретной деятельности. Уровень притязаний может быть адекватным (человек выбирает цели, которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям, умениям, возможностям) либо неадекватно завышенным, заниженным. Чем адекватнее самооценка, тем адекватнее уровень притязаний.

Заниженный уровень притязаний, когда человек выбирает слишком простые, легкие цели (хотя он мог бы достичь значительно более высоких целей), возможен при низкой самооценке (человек не верит в себя, низко оценивает свои способности, возможности, чувствует себя «неполноценным»), но также возможен и при высокой самооценке (когда человек знает, что он умный, способный, но цели выбирает попроще, чтобы не «перетруждаться», «не высовываться», проявляя своеобразную «социальную хитрость»).

Завышенный уровень притязаний, когда человек ставит перед собой слишком сложные, нереальные цели, объективно может приводить к частым неудачам, к разочарованию. В юности часто выдвигаются завышенные, нереалистические притязания, переоцениваются свои способности, в результате эта беспочвенная самоуверенность часто раздражает окружающих, вызывает конфликты, неудачи, разочарования. Только путем многочисленных проб и ошибок человек постигает меру своих реальных возможностей. Но, как ни неприятна бывает юношеская самоуверенность, психологически гораздо опаснее пониженное самоуважение, заниженный уровень социальных притязаний человека, побуждающий его уклоняться от всякой деятельности, отказываться от достижения поставленных целей, избегать людей (т. е. не верит в себя, боится критики, насмешки) либо быть послушным орудием в руках других людей.

Самоуважение — обобщенное отношение личности к самой себе — прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний (самоуважение = успех/ притязание), т. е. чем выше притязание, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

Низкое самоуважение означает острую неудовлетворенность собой, отрицательную оценку своей личности, склонность к неврозу, депрессии, когда признание и гипертрофия собственных недостатков служат для невротика не стартовой площадкой для их преодоления, а средством самооправдания, отказа от деятельности.

Но неудовлетворенность собой и высокая самокритичность далеко не всегда свидетельствуют о пониженном самоуважении; так, у интеллектуально развитых и творческих людей остро осознается расхождение между теми свойствами, которые есть, и теми, которыми бы он хотел обладать. Отсюда недовольство собой, которое побуждает человека ставить себе более сложные задачи, стремиться к усовершенствованию, к самоактуализации. Если человек выдвигает нереалистические притязания, он часто

сталкивается с непреодолимыми препятствиями на пути к достижению цели, терпит неудачи, испытывает фрустрацию.

Фрустрации — специфические эмоциональные состояния человека, возникающие в случае появления непреодолимых препятствий на пути к достижению желаемой цели. Фрустрация проявляется как агрессия, озлобленность, которая может быть направлена на других («агрессивная фрустрация») либо на себя, обвиняет в неудачах самого себя (регрессивная фрустрация).

Л. П. Гримак считает, что после стресса это наиболее распространенный вид трудных состояний, в которых может оказываться человек в своей жизни и деятельности. Ситуации, в которых это состояние возникает, и причины, его порождающие, получили соответственно названия «фрустрационные ситуации» и «фрустрационные воздействия». Фрустрационные ситуации вызываются конфликтом между актуально значимой потребностью и невозможностью ее реализации, срывом мотивационного поведения.

В повседневной жизни фрустрирующие ситуации могут быть связаны с широким диапазоном потребностей, который условно можно распределить на две группы:

1. Биологические потребности — сюда входят физиологические (голод, жажда, сон), половые или сексуальные (потребность размножения, интимного контакта), ориентировочные (потребность ориентирования в пространстве, времени, окружающей действительности) и т. п.

2. Социальные потребности — трудовые, познавательные, межличностные, эстетические, нравственные.

Для фрустраций характерны следующие признаки отрицательных переживаний: разочарование, раздражение, отчаяние, «чувство лишения». Особенно трудно переносятся переживания человеком, когда он отвергается другим человеком или обществом, лишаясь привычных социальных связей.

Очень часто фрустрация развивается в результате неудовлетворенности собственным профессиональным трудом, его содержанием и результатами. В человеке дремлют возможности, о которых он очень часто и сам не подозревает и которые могут проявиться лишь при определенных обстоятельствах. Человек, по-видимому, использует только небольшую часть имеющихся в его биологической организации возможностей. Человек часто ощущает, что растратил по пустякам свои жизненные силы. Известный психофизиолог Г. Селье писал: «Старая и приближаясь к завершению карьеры, человек начинает сомневаться в важности своих достижений. Он испытывает чувство крушения от мысли, что хотел и мог бы сделать что-то гораздо более значительное. Такие люди часто проводят остаток жизни в поисках козлов отпущения, ворчат и жалуются на отсутствие условий, на обременяющие семейные обязанности — лишь бы избежать горького признания: винить некого, кроме себя».

Часто повторяющиеся состояния фрустрации могут закрепить в личности человека некоторые характерные черты: агрессивность, завистливость, озлобленность — у одних; вялость, неверие в себя, «комплекс неполноценности», безразличие, безынициативность — у других. Если человек длительное время не выходит из фрустрационного состояния, то формируется невроз — болезнь, возникающая вследствие конфликта человека с окружающей средой на почве столкновений желаний человека и действительности, которая их не удовлетворяет.

Невроз — приобретенное функциональное расстройство нервной системы, при котором происходит «срыв» ее деятельности без каких-либо признаков анатомического повреждения. Невроз является следствием неудач, фрустраций и межличностных столкновений и в то же время нередко служит их причиной. Так что получается порочный круг: конфликты приводят к невротизации, а она, в свою очередь, провоцирует новые конфликты.

Таким образом, представление о том, чего ты достоин, является существеннейшим фактором в деятельности личности, что определяет как личностный, так и профессиональный рост человека.

3.3. Типология личности в трудовой деятельности

Личность в совокупности ее черт ярко проявляется в трудовой деятельности. Существует множество типологий личности. Рассмотрим прежде всего общую типологию, безотносительно к какой-либо профессиональной деятельности. Ее автор, Э. Шпрангер, утверждает, что каждая личность по преимуществу своему относится к одному из шести типов.

1. Теоретический человек

Теоретический человек, в чистом виде, знает лишь одну страсть: страсть в проблеме, к вопросу, которая ведет к объяснению, установлению связей, теоретизированию. Его переживания оторваны от реальной жизни: он может отчаяться от невозможности познать, ликовать из-за чисто теоретического открытия, будь это даже то открытие, которое убивает его. Он изнуряет себя как психологическое существо ради порождения чисто идеального мира закономерных связей. Для него имеет ценность лишь чистота методов познания — истина любой ценой. Мир для него — это бесконечное производство сущностей и система отношений зависимости. С помощью этого представления он преодолевает зависимость от момента. Он живет в мире без времени, его взгляд проникает в далекое будущее, иногда охватывает целые эпохи; погружаясь в них, он связывает прошедшее и будущее в закономерный порядок, создаваемый его духом. Его Я причастно к вечности, светящейся в непреходящей ценности его истин. В практическое поведение он также вносит систему, которая отсутствует у существ, живущих моментом, руководимых инстинктами. В равной мере он соединяет в себе предметность, необходимость, всеобщую закономерность и логику. В наиболее естественном и чистом виде эта форма жизни воплощается в профессиональных ученых, которые, как правило, приходят к постановке своих жизненных задач в результате свободного интереса. Но предварительные ступени такого рода духовной организации встречаются и независимо от профессиональной принадлежности.

2. Экономический человек

Экономический человек — это не обязательно человек, связанный с производством. В самом общем плане экономическим человеком является тот, кто во всех жизненных связях на первое место ставит полезность. Все для него становится средством поддержания жизни, борьбы за существование и наилучшего устройства своей жизни. Он экономит материал, силы, время — только бы извлечь из этого максимальную пользу. Вернее было бы назвать его практичным человеком, так как с понятием экономики связана и вся область техники. Смысл же его действий не в самой деятельности, а в ее полезном эффекте.

3. Эстетический человек

Произведение искусства может родиться только в душе эстетически переживающей: лишь из внутреннего видения вырастает непосредственно данный созерцанию предмет искусства, и лишь из внутреннего ритма души рождается музыка. Эстетический человек обладает собственным органом миропонимания: особой способностью предвидения или проникающей интуицией. Для теоретика люди подобного сорта — мечтатели, романтики. Для последнего природа представляет собой систему функциональных уравнений или комплекс понятийно определяемых энергий. Что касается экономических ценностей, то принцип полезности и эстетический идеал противостоят друг другу. Приписывание полезности эстетическому разрушает его сущность. Эстетический человек, так же как и теоретический, беспомощен всегда перед лицом экономических условий жизни.

4. Социальный человек

Для социального поведения характерен особый акт, а именно обращенность к чужой жизни и чувство себя в другом. Особая жизненная форма, которую мы назвали социальной, возникает, когда эта потребность в самоотречении ради другого становится ведущей жизненной потребностью. Все духовные акты, имеющие отношение к прагматике, целиком исключаются, так как в них определяющим является не социальный момент, а какие-то другие, например, экономические или политические. Социальная направленность в своем высшем проявлении — это любовь. Она может быть основополагающим чувством,

обращенным ко всей жизни. Но она может быть направлена и на отдельный предмет или круг предметов и при этом не терять характера ведущей потребности, определяющей все индивидуальное бытие. Отдельный человек становится предметом любви как средоточие ценностей. Можно любить другого человека, потому что в нем открываются ценность истины или красоты, или святости.

5. Политический человек

Людей, ведущей ценностью которых является власть, Шпрангер называет политическими, пусть даже отношения, в которые они включены, и не являются политическими в прямом смысле. Можно говорить об активных и пассивных политических натурах. Одни стремятся к высокому социальному статусу и только тогда, в качестве вождей, в лучах славы чувствуют себя на своем месте. Другие, напротив, не могут ориентироваться в жизни без руководства. Они несамостоятельны в своих вкусах, действиях, суждениях, мировоззрении. Особый тип эта форма жизни образует, когда потребность в опоре определяет бытие и выражается в служении и подражании другому. Наряду с физическими и духовными политическими натурами политическими являются люди, ориентирующиеся на традиции.

6. Религиозный человек

Религиозный человек — это тот, чья духовная структура постоянно и вся целиком направлена на достижение высшего переживания ценностей. Из определения сути религиозности следует, что имеются три основные формы религиозного типа, третья из которых на самом деле находится между двумя остальными и имеет еще целый ряд более четких проявлений. Различение проводится на основании того, в каком отношении находятся ценности к общему смыслу жизни: позитивном, негативном или смешанном (как позитивном, так и негативном). Если все жизненные ценности переживаются как стоящие в позитивном отношении к высшему смыслу жизни, мы имеем тип имманентного мистика; если же они ставятся в негативное отношение, то возникает тип трансцендентального мистика. Если же они оцениваются частью позитивно, частью негативно, то возникает дуалистическая религиозная натура.

Исполнительская деятельность работника, указывают С. И. Самыгин с сотрудниками, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается исследователями семью психологическими характеристиками (шкалами):

- 1) целенаправленность — бесцельность;
- 2) мотивированность — незаинтересованность;
- 3) самостоятельность — зависимость;
- 4) организованность — стихийность;
- 5) ответственность — безответственность;
- 6) компетентность — некомпетентность;
- 7) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить психологические «профили» исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные.

Основными из них являются:

- 1) творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) сверхнормативный-целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) регламентированный (наиболее распространенный);
- 4) пассивный;
- 5) «преобразовывающий» указания руководителя;
- 6) низкомотивированный;
- 7) уклоняющийся тип исполнителя;
- 8) трудноуправляемые исполнители.

Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

— ленивые: просто работают недостаточно;

— «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;

- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно ее терпят;
- эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах;
- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию:
- воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- ожесточенные: «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают света;
- бесчувственные: их не трогают окружающие;
- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Стремление к творчеству характерно для многих людей. Творческую личность отличает:

1. Открытость ума.
2. Отсутствие конформизма.
3. Напористость, склонность к самоутверждению.
4. Стремление работать «по своему расписанию».
5. Способность к напряженной работе в течение длительного времени.
6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
7. Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.
8. Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
11. Терпимость к ситуациям неопределенности.
12. Потребность в новых, необычных впечатлениях.
13. Потребность в свободе, в частности, в свободе выбора исследовательской тематики.
14. Склонность к юмору.
15. Уровень интеллигентности, превышающий средние показатели.

В отличие от людей творческих ремесленники — люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т. п.

Эти типы хорошо накладываются на социальные и межличностные роли, который данный человек играет. Определив типологическую роль партнера по общению, руководитель может выбрать правильные действия.

Психологи описывают следующие роли сотрудников организации.

Ломака. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно чтобы их долго обхаживали. При первой встрече не имеет смысла требовать от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время.

Любитель решать все с ходу. В противоположность Ломаче человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если партнер намерен и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотел бы уклониться, ему приходится вступать в борьбу, потому что «Любитель решать все с ходу» будет вынуждать его ответить «Да» или «Нет», просто, чтобы покончить с этим делом.

Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о партнере, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она

часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми с ним делились, он способен использовать по своему усмотрению.

Наставник. Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Этим качеством с успехом пользуются другие люди, хотя Наставник бывает навязчив, склонен к морализаторству и доминированию.

Хвастун. Коллегам и руководству приходится терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Хвастуна нужно выслушать, похвалить и перейти к делу, которым предстоит заниматься.

Рассказчик. Ему непременно нужно сообщить коллегам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Ему нужно проявить сочувствие, поддержку, не осуждать его, однако и не терять бдительности: Рассказчик имеет тенденцию распускать слухи и передавать сплетни. Ему нельзя поверять тайны.

Предназначение и привязанность Ударников — это работа, так что руководителю часто приходится слышать, что они «работают как проклятые». К этому нужно относиться сочувственно и выразить восхищение их преданностью делу. Не стоит доискиваться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто боится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

Доморощенный Психолог. Этому надо непрерывно анализировать все, что другие люди говорят или делают. Такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому достаточно подыграть Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проникательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому все должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

Нытик. Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если общаясь с подобным субъектом, коллега будет выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому нужно терпеливо слушать и соглашаться, что в жизни порой приходится бороться. При этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как собеседник.

Озабоченный. С ним надо быть особо осторожным. Следует следить за своей речью, чтобы не сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи одеваться нужно строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Озабоченный или Озабоченная стремятся выглядеть как сексуально привлекательный объект и любую, даже невинную шутку могут обернуть как сексуальное домогательство.

Манипулятор. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. С ним необходимо сохранять спокойный и приветливый тон. Основную свою задачу Манипулятор видит в том, чтобы произвести некоторое «должное впечатление». Наряду с потребностью управлять Манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше.

Г. Гибш и М. Форверг указывают, что в психологии существуют две основные модели социальной роли:

- 1) социальная роль определяется как сумма ожиданий, которые группа вкладывает в носителя определенной позиции группы;
- 2) социальная роль является шаблоном поведения для определенных позиций, который должен быть сформирован носителем таких позиций в конкретном поведении в соответствии с его собственными возможностями.

Процесс «очеловечивания» роли, по мнению немецких исследователей, включает по меньшей мере три составляющих:

1 — что личность должна привнести в роль (исходя из требований роли как схемы поведения);

2 — что личность может привнести в роль (исходя из индивидуальных характеристик);

3 — что получается наделе (как результирующая первых двух составляющих).

Исполнение роли в значительной степени зависит от социальных ожиданий. Это относится как к роли руководителя, так и к роли исполнителя. Социальные ожидания, или экспектации, — система требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей. Экспектации представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе. В отличие от официальных предписаний, должностных инструкций и других регуля-тивов поведения в группе экспектации носят неформальный характер. Две основные стороны социальных ожиданий — право ожидать от окружающих поведения, соответствующего их ролевой позиции, и обязанность вести себя соответственно ожиданиям других людей. Например, в кризисной ситуации подчиненные ждут, что руководитель предложит нечто такое, что выведет людей из данной ситуации, и руководитель обязан это сделать.

Различают экспектации предписывающие, определяющие должный характер исполнения индивидом роли, и экспектации предписывающие, определяющие вероятностный характер исполнения этой роли с учетом индивидуальных особенностей субъекта и конкретной ситуации.

И роли, и типология личности в значительной степени задаются самим человеком в зависимости от того, каким он хочет себя видеть, что ценит, чем хочет заниматься и каким себя представляет в перспективе. Иными словами, каждый человек в своей жизнедеятельности реализует определенную стратегию жизни.

Жизненная стратегия — это идеальное образование, которое реализуется в поведении человека через его ориентиры и приоритеты. Жизненные стратегии относятся к особому классу ориентации личности. Их определяют по характеру активности. Т. Е. Резник и Ю. М. Резник выделяют три основных типа жизненных стратегий.

1. Стратегии жизненного благополучия. Они включают:

— перцептивные ориентации: обеспеченная, полная необходимых благ и комфорта, спокойная, размеренная и стабильная жизнь;

— смысловые ориентации: приобретение и потребление различных жизненных благ, стремление к материальному или нравственно-психологическому комфорту;

— ценностные ориентации: стремление получить и освоить значимый для личности — желательный или престижный — набор жизненных благ;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, устанавливающих приоритет тех или иных жизненных благ;

— целевые ориентации: стремление к максимально возможному или допустимому удовлетворению своих потребностей в определенных жизненных благах.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, направлен на исполнение своего долга в определенных пределах, избегает ответственности, перестраховывается инструкциями и указаниями высшего руководства, стремится не конфликтовать с подчиненными, глубоко не вникать в проблемы трудового коллектива, предпочитает не замечать негативных тенденций. Как правило, такой человек в своей деятельности окружен психологическими защитами и легко поддается манипуляции.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, — типичный исполнитель, ремесленник в худшем смысле этого слова. Он слабо мотивирован, причем мотивация задается извне, а не включена в структуру его личности, поэтому за исполнением должностных обязанностей необходимо постоянно следить, обеспечивать его дополнительными стимулами к работе, которые имеют отношение, прежде всего, к сфере потребления.

2. Стратегии жизненного успеха. Они включают:

— перцептивные ориентации: активная, деятельная, насыщенная событиями, общественно значимая и преуспевающая жизнь;

— смысложизненные ориентации: восхождение к желаемой, пользующейся общественным признанием и обеспечивающей прочное материальное положение кержине — уровню — жизни;

— ценностные ориентации: достижение мастерства, высокого профессионализма и компетентности в избранной сфере деятельности; ценностные критерии успеха; организованность, деловитость и предприимчивость;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, ведущих к успеху или способствующих личностному и профессиональному росту, продвижению по социальной лестнице;

— целевые ориентации: определение и достижение широкомасштабных целей, имеющих преобразовательскую направленность и ведущих к преуспеванию в жизни.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, склонен к преуспеванию, в связи с этим часто принимает рискованные решения, которые могут обернуться конфликтами, производственными травмами и прочими негативными результатами непродуманных действий. Он импульсивен, направлен на разрешение проблемы любой ценой, имеет сильную тенденцию к доминированию. Одновременно он «живет» в организации или проекте, предлагает нетривиальные решения и берет ответственность на себя.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, — явный или скрытый карьерист, имеющий тенденцию расталкивать локтями сослуживцев, выделиться, показать, на что он способен. Иногда из таких подчиненных вырастают лидеры, способные перерасти своих начальников.

3. Стратегии жизненной самореализации. Они включают:

— перцептивные ориентации: красивая, гармоничная, творческая жизнь, близкая по своему содержанию к художественному искусству;

— смысложизненные ориентации: свободное творчество и развитие собственных духовных и физических сил; самосовершенствование, достигаемое посредством изменения жизненного пространства;

— ценностные ориентации: стремление к личностной автономии и творческому состоянию; склонность к постоянному поиску альтернатив и углубленному самоанализу; избирательное отношение к окружающим; плюрализм жизненной позиции;

— нормативные ориентации: отсутствие четких и строго установленных правил при соблюдении общепринятых норм и ограничений; уважительное отношение к свободе и образу жизни других людей;

— целевые ориентации: ограниченное использование целеполагания как инструмента конкретизации и практического воплощения жизненных смыслов.

Руководитель, реализующий данную стратегию как правило, харизматическая личность, способная вести за собой благодаря не только профессиональной подготовке, но и незаурядным личным качествам. Такой человек видит проблему в перспективе, принимает стратегические решения, лишь в незначительной степени опасаясь, что плоды его трудов могут пожинать другие люди.

Подчиненный, реализующий данную стратегию, это идеальный сотрудник, потому что у него есть видение проблемы, над которой он работает, и любовь к делу, которому он служит. Но так бывает только тогда, когда его труд соответствует представлениям данного человека о смысле жизни. В противном случае, когда труд является рутинным, такой подчиненный способен найти «отдушину» в другой сфере жизни, пренебрегая профессиональными обязанностями и не всегда выполняя их достаточно добросовестно.

Сфера распространения типа стратегий определяется уровнем социально-экономического и культурного развития общества, а также способом производства, уровнем и качеством жизни, наличием правовых средств регуляции общественной жизни, степенью участия в управлении государством, влиянием традиций, идеалов, верований.

3.4. Способности в структуре личности

Способности, как потенциал личности, имеют сложную структуру, включающую:

1. Социальная сторона способностей проявляется в характере общественных отношений, определенном виде деятельности и выбранной специальности, условий жизни и службы и т. п.

2. Психологическая сторона способностей, т. е. особенности протекания психических познавательных, эмоциональных и волевых процессов, проявления свойств и качеств, наличие психических образований и т. д.

3. Физиологическая сторона способностей — это анатомо-физиологические особенности организма и нервной системы человека, это — задатки, которые являются врожденными особенностями.

Способности — это индивидуальные особенности людей, от которых зависит приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

Все способности человека классифицируют, исходя из их внутренней структуры. Первая группа способностей имеет биологическую основу, где различаются: элементарные способности, связанные с особенностями протекания первичных познавательных процессов (ощущение, восприятие, внимание, память); сложные способности, связанные с особенностями таких форм психического отражения как мышление, представление, воображение; например, способность критически мыслить, быстро анализировать обстановку и принимать оптимальные решения и т. п.; «демонические», связанные с физиологическими особенностями организма человека.

Вторая группа базируется на социальной основе и подразделяется на способности общие, которыми в той или иной степени наделены все люди. Это способности к общечеловеческим видам деятельности, общению друг с другом. Речь идет о благоприятном сочетании многих особенностей и качеств личности, проявляющихся в деятельности; специальные (профессиональные), дающие возможность достичь высоких результатов в определенной деятельности, выбранной профессии; частные — это способности человека в основном для него виде деятельности.

Связующим звеном между способностями первой и второй групп является особый вид способностей — творческие. Творчество — деятельность, порождающая нечто новое, никогда ранее не существовавшее. Оно ориентировано не на приспособление к сложившимся конкретно социальным, логическим, психологическим установлениям, стереотипам и т. п., а их ломку, преобразование, нередко связанные даже с риском. Творческие способности человека проявляются в любой деятельности — научной, художественной, производственной, общественной, воинской,

Способности позволяют человеку заниматься одним или несколькими видами деятельности. В зависимости от сложности, многообразности и общественной значимости деятельности различают три уровня развития способностей:

1 — Одаренность — благоприятное сочетание способностей обеих групп, позволяющих человеку успешно заниматься несколькими видами деятельности. Например, академик Л. Д. Ландау в 13 лет закончил десятилетку. 14-летним студентом университета он занимался на двух факультетах: физико-математическом и химическом. В 18 лет Ландау стал внештатным аспирантом знаменитого Ленинградского физико-технического института, несмотря на то, что еще не имел университетского диплома.

2 — Талант — совокупность способностей, которые позволяют получать продукт деятельности, отличающийся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью.

3 — Гениальность — высшая степень одаренности, позволяющая человеку достичь общественно значимых, революционных результатов.

Способности — это индивидуально-психологические особенности человека, соответствующие требованиям данной деятельности и являющиеся условием успешного ее выполнения. Человек не рождается способным к той или иной деятельности. Способности

формируются, складываются, развиваются в правильно организованной деятельности в течение жизни под влиянием обучения и воспитания.

В то же время в проявлении и развитии способностей существенную роль играют природные анатомо-физиологические свойства как предпосылки развития способностей. Эти природные предпосылки развития способностей называют задатками. Задатки — некоторые врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной системы, которые обуславливают индивидуальные различия между людьми. Задатки влияют на процесс формирования и развития способностей. При прочих равных условиях наличие благоприятных для данной деятельности задатков способствует успешному формированию способностей, облегчает их равновесие.

Большое значение для развития способностей имеет и характер человека. Именно характер определяет уровень развития способностей, причем одинаковое значение имеют как нравственные, так и волевые его черты. Недостаток волевых черт, как правило, приводит к потере тех возможностей, которые содержатся в анатомо-физиологических задатках, потому что развитие способностей требует постоянной деятельности, а осуществление деятельности связано именно с волевыми особенностями характера.

Выделяют два уровня развития способностей — репродуктивный и творческий. Человек, находящийся на первом уровне развития способностей, обнаруживает высокое умение усваивать готовые знания, овладевать той или иной деятельностью и осуществлять ее по предложенному образцу. На втором уровне развития способностей человек создает новое, оригинальное, открывает для себя неизвестное, овладевает деятельностью самостоятельно.

Всякая репродуктивная деятельность включает элементы творчества, а творческая — репродуктивную, без которой творчество вообще невысказимо.

Кроме указанных уровней, следует выделить виды способностей по их направленности или специализации. В этом плане в психологии изучают общие умственные способности и специальные способности.

Общие умственные способности — это способности, которые необходимы для выполнения не какой-то одной, а многих видов деятельности. К ним относят, например, такие качества ума, как умственная активность, критичность, систематичность, быстрота умственной ориентировки, высокий уровень аналитико-синтетической деятельности, сосредоточенное внимание и т. д. Общие способности в своей совокупности составляют основу способностей к обучению, к труду и к общению, поэтому они служат необходимой основой становления личности.

Под специальными способностями понимают такую систему свойств личности, которая помогает достигнуть высоких результатов в специальной области, например музыкальной, художественно-изобразительской, конструкторской, математической и т. д.

Специальные и общие способности тесно связаны между собой. Некоторые из специальных способностей требуют исключительного развития общих способностей. Такова, например, способность к труду: если она не будет сформирована у человека, то ни одна профессиональная способность не сможет быть развита. Если не будет сформирована способность к общению, человек не сможет стать полноценным руководителем, потому что для руководителя такая способность — одна из важнейших.

В. Н. Князев подчеркивает, что определить способности человека чрезвычайно трудно. Если бы существовали надежные методики распознавания хотя бы анатомо-физиологических задатков, лежащих в основе способностей, то был бы решен целый ряд очень важных для человечества проблем.

Основная для человека деятельность — трудовая. В труде способности раскрываются и развиваются. Выполнение трудовой деятельности, с одной стороны, предполагает наличие определенных профессиональных способностей, а с другой, является одним из условий их развития. Так как профессиональные способности работников есть достояние организации, то отношение к условиям их развития требует самого пристального внимания.

Как развивать способности человека на рабочем месте? Каковы пути создания условий для развития профессиональных способностей? Один из путей — разнообразие трудовых заданий. Сложно представить себе развитие способностей в условиях труда однообразного, жестко регламентированного по способам, операциям. Расширение сферы трудовых заданий увеличивает область раскрытия имеющихся профессиональных способностей и дает возможность формироваться новым. Развитие способностей работника стимулируют такие формы организации труда, как расширение рабочих зон обслуживания, совмещение рабочих профессий в комплексных рабочих бригадах и т. д. Распределяя производственные задания, бригадир должен принимать во внимание то психологическое обстоятельство, что труд, разнообразный по целям и способам выполнения, служит существенным условием формирования способностей личности вообще и работника в частности.

Другое важное обстоятельство развития способностей в трудовой деятельности — разнообразие способов выполнения трудовых заданий, возможность для работника поиска более оптимальных трудовых действий, операций и методов работы. В трудовой бригаде должна целенаправленно создаваться атмосфера поощрения поиска лучших способов и методов работы, признания права самостоятельного выбора работником средств и способов труда.

С. Л. Рубинштейн основную сложность в определении способностей видит в том, что о способностях человека обычно судят по его продуктивности. Эта же последняя непосредственно зависит от наличия у человека хорошо отлаженной и исправно, гладко функционирующей системы соответствующих операций или умений, способов действий в данной области. Но наблюдая людей в жизни, нельзя отделаться от впечатления, что люди, по-видимому, вообще даровитые, иногда оказываются не очень продуктивными, дают не столько, сколько обещали, и, наоборот, люди, как будто менее даровитые, оказываются более продуктивными, чем можно было предполагать. Эти несоответствия объясняются разными соотношениями между совершенством, с которым осуществляются у человека процессы анализа и генерализации, и отработанностью, слаженностью надстраивающихся на этой основе операций, освоенных индивидом. В некоторых случаях бывает, что на базе генерализованных процессов, открывающих большие возможности, надстраивается слабо отработанная и неслаженная система операций и из-за несовершенства этого компонента способностей, а также условий характерологического и эмоционально-волевого порядка продуктивность оказывается относительно незначительной. В других же случаях, наоборот, на базе генерализованных аналитико-синтетических процессов менее высокого уровня достигается большая продуктивность благодаря большой отработанности опирающихся на эту базу операций. Продуктивность, эффективность деятельности, конечно, сама по себе важна, но она не непосредственно, не однозначно определяет внутренние возможности человека, его способности.

Способности формируются не только при усвоении продуктов, созданных в процессе исторического развития, но также их создания; процесс же создания человеком предметного мира — это и есть вместе с тем развитие им своей собственной природы.

Тема 4. Мотивация труда

4.1. Мотивация как система побуждений человека к деятельности

Мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности. Сложность в рассмотрении данной проблемы состоит в том, что любая деятельность — будь то труд, познание, общение и т. д. — полимотивирована. Она побуждается не одним-единственным мотивом, а их совокупностью. Некоторые мотивы взаимно дополняют друг друга, некоторые находятся в конфликте. Они то усиливают друг друга, то искажают деятельность человека, отчего он, в конце концов, затрудняется определить, почему он поступил так, а не иначе. Мало того, многие мотивы человеком не осознаются. Поэтому бессмысленно строить мотивационный процесс в организации, опираясь лишь на отдельные составляющие сложного мотивационного комплекса.

Для того чтобы более адекватно построить мотивационный комплекс, рассмотрим точку зрения Б. В. Харазишвили, который проанализировал мотивацию с точки зрения ее составляющих. Он рассуждал следующим образом. Предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Иными словами, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние — мотивацию.

Таким образом, мотивация — обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма.

От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление. Эффективность внешнего стимула зависит не только от его объективных качеств, но и от мотивационного состояния организма (утолив страсть, организм не станет реагировать на самую привлекательную женщину).

Отсюда обусловленные потребностью мотивационные состояния характеризуются тем, что мозг при этом моделирует параметры объектов, которые необходимы для удовлетворения потребности, и схемы деятельности по овладению требуемым объектом. Эти схемы — программы поведения — могут быть или врожденными, инстинктивными, или основанными на индивидуальном опыте, или заново созданными из элементов опыта.

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запрограммировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий). Неудовлетворение потребности вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного напряжения и вместе с тем — поисковой деятельности. Таким образом, мотивация — индивидуализированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.

В животном мире способы поведения определяются рефлекторным соотнесением внешней обстановки с актуальными, насущными органическими потребностями. Так, голод вызывает определенные действия в зависимости от внешней ситуации. В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только органической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удачу в схватке, отличиться и т. д. Все формы и способы сознательного поведения человека — определяются его отношениями к различным сторонам действительности. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационного состояния животных тем, что регулируются второй сигнальной системой — словом. Отсюда перейдем к видам мотивационных состояний человека.

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются. Различаются следующие виды установок:

1. Ситуативно-двигательная (моторная) установка (например, готовность шейного отдела позвоночника к движению головы).

2. Сенсорно-перцептивная установка (ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона).
3. Социально-перцептивная установка — стереотипы восприятия социально значимых объектов (например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализованной личности).
4. Когнитивная — познавательная — установка (предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план).
5. Мнемическая установка — установка на запоминание значимого материала.

Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желаний, стремлений и влечений.

Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются по содержанию (материальные и духовные), по широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Различаются также непосредственные и косвенные интересы (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть — стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов — влечениями.

Мотивационные состояния мобилизуют сознание на поиск соответствующих целей и принятие конкретного решения. Принятие же решения о конкретном действии связано с осознанием мотива данного действия, с понятийным моделированием его будущего результата. Мотив — это довод в пользу избираемого действия, осознанное побуждение к достижению конкретной цели, необходимый элемент сознательного, волевого, преднамеренного действия.

Итак, понятие мотивации включает в себя все виды побуждений человеческого поведения. Мотив — сознательный элемент мотивации.

Следует различать понятия «мотив» и «мотивация». Мотивация — это общее побуждение активности в определенном направлении. Наиболее элементарной формой побуждения являются влечения — переживания неосознаваемых потребностей, преимущественно биологического характера. Влечения не имеют определенной целенаправленности и не порождают конкретного волевого акта. Общие контуры целей формируются на стадии желаний, но желания еще не связаны с принятием решения. На следующей стадии преддействия, на стадии стремлений, человек принимает решение действовать в определенном направлении определенным способом, преодолев определенные трудности. При этом обдумываются условия и средства достижения возникших намерений,

возможности их реализации. В результате зарождается намерение совершать определенное действие.

Человеческое поведение активизируется широким спектром побуждений, являющихся модификацией его потребностей: влечениями, интересами, стремлениями, желаниями, чувствами. Конкретные же действия человека осознаны в системе понятий. Человек понимает, почему следует достичь именно данную цель, он взвешивает ее на весах своих понятий и представлений.

Побуждениями к деятельности в определенном направлении могут быть положительные и отрицательные чувства: любознательность, альтруизм, эгоизм, корысть, алчность, ревность и т. д.

Однако чувства, подчеркивает Б. В. Харашивили, являясь общим побуждением к определенному роду действий, сами по себе не являются мотивом действий. Так, корыстные устремления могут быть удовлетворены разными действиями. Мотив — это замыкание побуждения на конкретной цели. Не может быть сознательных, но безмотивных поступков.

Применительно к управлению мотивация — это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация — это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Н. К. Семенов подчеркивает, что о мотивации можно сделать заключение, только наблюдая за поведением или высказываниями людей, представляющих собой ресурс, в корне отличающийся от всех других, которыми менеджер управляет.

Человеческая деятельность на предприятиях и в организациях имеет целевой характер, моральную ценность, что оказывает существенное влияние на манеры и поведение личности на работе. Отношение к менеджерам формируется под влиянием микроклимата в трудовых коллективах, личных проблем и других факторов, жизненно важных для работника и оказывающих большое воздействие на его мотивацию.

Сложность выявления чувств и эмоций человека объясняется также тем, что каждый человек — это уникальная индивидуальность. Каждый из них — это результат эволюции многих факторов, являющихся уникальным сочетанием, характеризующим конкретную личность.

Результативность любого специфического воздействия на работников зависит от индивидуума и возникшей конкретной ситуации. В идеале менеджеры должны изучить подчиненных так хорошо, чтобы они могли увязать свои методы работы и подходы к работникам с их индивидуальными качествами. Исследования поведения людей показывают, что они стремятся быть похожими друг на друга в большей степени, особенно в сфере мотивации потребностей и мотивов поведения.

Если менеджер предпочитает в управленческой деятельности использовать в большей степени идею сходства в мотивации, а не различий среди работников, то в этом случае имеется более значительный шанс для достижения успехов в производственной деятельности. Это не означает, что будут отвергнуты персональные интересы личности. Зная об индивидуальных нуждах и запросах, в менеджменте первичного уровня возникает реальная возможность учета этих различий и увязывания их с основными, общими тенденциями развития мотивации работников подразделения.

Согласительный подход в менеджменте первичного уровня основывается на сходстве мотивов в значительно большей степени, чем на их различии, и является более предпочтительным для усиления мотивации работников и улучшения производственной деятельности. Согласительный подход также способствует сплочению трудового коллектива и формирует чувство принадлежности к единой команде.

Довольно часто мотивация рассматривается как нечто такое, что один человек может дать другому или сделать, выполнить для него. Менеджеры иногда говорят об условиях выдачи работникам права на мотивацию или наличии условия мотивировать их. Однако

положительная мотивация работников не очень легко достигается, так как она отражает внутренний стимул или импульс. Мотивация не может поступать внутрь от слов других или быть впрыснута внутривенно. Она возникает внутри человека.

Человек мотивирован, когда он желает идти по тому пути, который стимулируется. В конечном итоге мотивация — решающий фактор в достижении успеха организации. Это категория, которая подтверждается многочисленными исследованиями. Теории и идеи для понимания мотивации, обсуждаемые в этой работе, фундаментальны по своей сути и были изложены во многих публикациях. Наибольшее число толкований посвящено сближению, сходству мотивов, а не различиям.

4.2. Теории мотивации, их характеристика

Большинство психологов, изучающих поведение людей личности, абсолютно убеждены, что их поведение является обоснованным, целевым, мотивированным. Говоря по-другому, всегда есть причина, на основе которой личность действует (избрание пути, который считается, по его мнению, рациональным; здравый смысл, отсутствие контроля и т. д.).

Люди постоянно стремятся оценить что-либо, что имеет значение для удовлетворения их собственных потребностей и в связи с тем, как они видят себя в окружающей их среде. Часто нельзя прямо осознавать, почему человек ведет себя так, а не иначе. Но даже в этом случае имеются подсознательные мотивы, определяющие поведение человека в конкретной ситуации. В течение многих тысячелетий работодатели умели воздействовать на работников для ускорения выполнения трудовых операций при достижении цели предприятия, организации. Традиционным, простым, но довольно рациональным методом мотивации в дорыночную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на поощрении, либо на наказании. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.

Поведение человека всегда мотивировано, и оно может быть реализовано с воодушевлением и энтузиазмом при осуществлении продуктивной, творческой деятельности, а может проявиться и в уклонении от работы по различным причинам. Любая деятельность основывается на определенном мотиве поведения, под которым следует понимать активные движущие силы, определяющие выбор личностью конкретного действия в зависимости от той или иной ситуации.

Менеджера всегда интересует, при каких условиях работник мотивирован к деятельности после получения конкретного задания. Ему необходимо знать, что вынуждает работника энергично стремиться к выполнению задания, не считаясь с многочисленными трудностями в процессе его достижения.

Комплексные исследования мотивации труда проводились в 20-х гг. в США во время Хоутор неких экспериментов компании «Вестерн Электрик», в результате которых сделан основной вывод — работникам нравится ощущать свою значимость в процессе труда, что является верным и актуальным и в настоящее время.

В этот же период большую исследовательскую работу по изучению мотивации труда осуществляли советские экономисты: Гастев А. К., Жданов Л., Подгаецкий В. Я., Стрельбицкий С. Д.

Гастев А. К. в 1920 году организовал в Москве Центральный институт труда (ЦИТ) и руководил им почти 20 лет. В своих трудах он исследовал проблемы организации труда и управления. Особое внимание он уделил исследованию таких важнейших аспектов труда, как технический, психофизиологический, педагогический, экономический. В последнем он прежде всего выделил пробемы экономического стимулирования труда.

Жданов Л., будучи сотрудником Таганрогского института научной организации производства, разрабатывал методологию управления, обращая внимание в своих исследованиях на создание прямой и ясной системы материальной заинтересованности работников в результатах своего труда.

Многие исследователи считают, что наряду с материальной заинтересованностью, сильнейшими мотивирующими факторами являются атмосфера дружного

сотрудничества всех работников, производственное настроение, создаваемое аппаратом управления, любовь к своему делу, реализуемые на основе способностей и склонностей.

Некоторые ученые считают, что основными побудительными причинами, активно воздействующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах предприятия; гигиеничность условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т. д.

Именно руководитель должен создавать такую обстановку в коллективе, которая бы стимулировала работника к высокопроизводительному труду на основе роста материального благосостояния и повышения его положения в иерархической лестнице предприятия.

К сожалению, отказ от НЭПа в конце 20-х гг. в СССР и переход к административно-командной системе управления экономикой страны в последующие шесть десятилетий не позволили осуществить развитие теории и практики мотивации труда, присущей рыночной экономике.

Тем не менее, исследования советских ученых в сфере экономических, социальных, психологических аспектов труда оказали положительное влияние на развитие теорий мотивации, разработанных в разное время экономистами, социологами, психологами, юристами, предпринимателями во многих странах мира.

В условиях рыночной экономики предприниматели, менеджеры, специалисты стремятся к созданию долгосрочной, рассчитанной на десятилетия, системы мотивации работников. Этот подход позволяет успешно реализовывать любые стратегические и перспективные задачи развития предприятий для более успешного функционирования их в постиндустриальную эпоху. В настоящее время теории мотивации делят на две группы — содержательные и процессуальные. К первой можно отнести теории и исследования А. Маслоу, К. Алдерфера, Дэвида Мак Клеланда, Фредерика Герцберга.

Сущность теорий, основанных на содержательном подходе, заключается в том, что у людей есть мотив удовлетворять конкретные, четко сформированные и более-менее предвиденные потребности.

Теория А. Маслоу

Знаменитый психолог Абрахам Маслоу сформировал концепцию иерархии потребностей. Согласно его подходу, потребности располагаются от низших уровней к высшим на приоритетной основе. Они обычно частично перекрываются и взаимосвязаны, а также их можно группировать в виде пяти блоков.

Теория Маслоу об иерархии человеческих потребностей подразумевает, что люди, главным образом, стремятся их удовлетворять в определенной последовательности, с учетом важности для обеспечения жизнедеятельности. Пока низший уровень или первичные потребности не удовлетворены, человек не имеет большого стремления перейти на другой уровень. И когда один уровень потребностей более или менее удовлетворен, только затем человек сосредоточивает усилия для удовлетворения потребностей на следующем уровне, и при этом формируются новые мотивы его поведения. Маслоу считал, что реализация потребностей низшего уровня в течение определенного времени освобождает человека, хотя бы на время, от забот и усилий на этом уровне.

На первом уровне находятся физиологические (или биологические) потребности человека, которые необходимо реализовывать каждому: пища, жилье, отдых, восстановление сил и другие. Фактически каждый работник считает работу средством обеспечения этих фундаментальных потребностей. Зарплата должна позволить человеку удовлетворить жизненно необходимые потребности с достаточным уровнем комфорта.

Как только физиологические потребности фактически удовлетворены, другие потребности выходят на передний план. Потребность в безопасности должна обеспечить каждого от внешних угроз и защитить от беспокойств и неуверенности в жизни.

Большинство работников хотят иметь чувство безопасности или контроль над будущим. В связи с этим многие работодатели предлагают ряд затрат на различные мероприятия, например на медицинские нужды, пенсионные расходы, содержание больниц, страхование жизни, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных неожиданных событий.

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мероприятий в фирмах для работников по защите как физиологических потребностей, так и безопасной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают возможность фирме конкурировать на рынке труда, привлекая на предприятие наиболее компетентных работников.

Многие ученые отмечают, что групповая мотивация может оказывать мощное воздействие на поведение работников в производственной ситуации как в отрицательном, так и в положительном направлениях. Например, несколько работников могут, предварительно посоветовавшись, выполнять работу методом, противоположным указанному менеджером, и чувствовать себя при этом неформальной группой.

Положительная мотивация может иметь мощное воздействие на помощь менеджеру в достижении показателей, превышающих средний уровень и являющихся исключительными для других работников. Последний результат значительно легче достигается на нескольких рабочих местах и труднее — на других. Кроме того, некоторые работодатели оценивают положительно или поддерживают внеслужебные общественные или спортивные успехи их работников, что помогает им реализовать их социальные потребности и быть лояльными к организациям в целом.

Тесно связана с социальной потребностью потребность в уважении и самоуважении, что означает: каждый человек имеет интерес к оценке, достижениям. Эта потребность может быть сложной, так как связана со стремлением личности к самоутверждению и его значимости. К сожалению, не каждая работа дает возможность для удовлетворения этой потребности. Часто менеджер может увидеть направление, в соответствии с которым могут быть удовлетворены наиболее значительные трудовые запросы личности.

На высшем уровне находится потребность человека в самореализации. Это наиболее важная потребность, которую большинство людей стремится достичь в течение всей трудовой жизни. Она включает в себя стремление реализовать способности и потенциальные возможности личности на основе творческого подхода и затрат времени на достижение желаемой цели в пределах всех ее сил.

Гипотетически высшего уровня потребностей нельзя достичь, пока личность не реализует свой потенциал полностью. Таким образом, эти потребности теоретически сохраняются в течение всей жизни человека, и не исключено, что они никогда не будут достигнуты даже при самых больших его усилиях.

Существует много видов работ, на которых человек приходит к разочарованию быстрее, чем полностью достигнет высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работники должны добиваться самоутверждения в повседневных рабочих делах, спорте, самообразовании и даже в семейных отношениях.

Теория К. Алдерфера

Своеобразным критиком теории мотивации выступил Слайтон Алдерфер, предложивший раскрывать мотивации с помощью трех основных потребностей:

- стремление к физическому благополучию, здоровью — потребность существования;
- стремление к удовлетворению в межличностных отношениях — потребность общения;
- стремление к перспективному росту и развитию — потребность карьеры.

Несмотря на определенное сходство этих двух теорий, заметны следующие отличия теории мотивации Алдерфера от теории Маслоу:

- довольно часто работники, не достигшие успешной реализации низших потребностей, вполне удачно решают задачи, относящиеся к высшим потребностям;
- продвижение работника по карьерной лестнице вверх не всегда приводит к удовлетворению запросов личности;
- если работник потерпел неудачу в карьере, то его очень часто могут преследовать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

Теория мотивации Алдерфера, на наш взгляд, вполне конструктивно дополняет пятиуровневую теорию потребностей по Маслоу.

Трехуровневая модель Алдерфера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней. Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, молодежь обычно отдает большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самоуважении, и только с возрастом устанавливается обратная предпочтительность.

Несмотря на то, что пятишаговая модель иерархии потребностей более совершенна и точна, немало менеджеров предпочитает использовать трехуровневую модель иерархии потребностей человека. Конечно, в жизни разнообразие потребностей гораздо шире, чем изложенные в модели Маслоу. Известно только, что практически все люди в первую очередь стремятся удовлетворить потребности низшего уровня, а только потом переходят к реализации потребностей высшего уровня.

Одной из авторитетных содержательных мотивационных теорий считается теория Дэвида Мак Клеланда, основанная на учете таких потребностей высших уровней, как власть, успех, причастность. С точки зрения Мак Клеланда, потребность власти проявляется в виде желания влиять, воздействовать на других людей. Индивидуумы с потребностью власти, как правило, откровенно и энергично отстаивают свое стремление к лидерству, свои первоначальные позиции, выражающие намерение возглавить группу, коллектив.

Потребность успеха расположена между потребностью в уважении и самореализации по теории А. Маслоу. Люди с большим стремлением к успеху избегают повышенного риска, смело берут на себя ответственность при решении различных проблем и преодолении препятствий, мешающих достижению цели. Они инициативны и последовательны при доведении дел до конца.

Мотивация, основанная на потребности в причастности, проявляется в стремлении личности к налаживанию дружеских отношений, оказанию помощи другим, сотрудничеству, установлению конструктивных межличностных отношений.

Менеджер может и должен обеспечить удовлетворение потребности в причастности, привлекая подчиненных к работе, которая позволит раскрыть максимум возможностей для общения.

Теории или модели иерархии потребностей человека оцениваются как весьма полезные, хотя сложность личности настолько велика, что должна быть осторожность при интерпретации и использовании этих моделей или объяснении всех сторон поведения людей. Как бы то ни было, менеджеры могут применять модели иерархии потребностей как исходный материал для оценки, фиксации тех потребностей, которые наиболее важны для понимания мотивации.

Одна из главных проблем менеджеров — понимание потребностей работников, которое позволяет получать удовлетворение от работы при выполнении ее на высоком уровне.

В конечном счете все мотивационные действия существенным образом персонально ориентированы, что и позволяет опытному менеджеру воздействовать на подчиненного на основе индивидуального подхода с целью улучшения исполнительской деятельности, обеспечивая при этом реализацию персональных потребностей работников.

На современном этапе развития экономики большинство работников надеются на хорошую зарплату и длительную перспективную деятельность. В таких обстоятельствах ключ к положительной мотивации работников, возможно, находится в более полном

удовлетворении потребностей высшего уровня личности. Однако при этом менеджерам нельзя забывать, что лучшие доходы, благоприятные условия труда, регулярная оплата еще не гарантируют высокого качества труда.

Для многих эти факторы играют второстепенную роль в их ежедневной мотивации. Парадоксально, но зачастую негативная мотивация, имеющая довольно широкое распространение в настоящее время, свойственна высокооплачиваемым и социально защищенным работникам.

Действия или условия, не позволяющие удовлетворить личные потребности, в конечном итоге приводят к неудовлетворенности и фрустрации. Таким образом, когда потребности не реализуются на работе, многие работники прибегают к стилю поведения, который невыгоден для трудового процесса и организации. Типичный подход к работе фрустрированного работника заключается в том, что он стремится избежать интенсивной деятельности. Это приводит к тому, что работники будут посредственно исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через призму зарплаты.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется симулирующим поведением. Такие работники отыскивают повод, чтобы постоянно отвлекаться от работы, нарушать сложившуюся систему труда. Они часто отсутствуют, опаздывают, нарушают правила, пытаются создавать спорные, конфликтные ситуации.

Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Формами агрессивного поведения являются неверная самооценка, вандализм, воровство, драки, вспыльчивость. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, менеджер вынужден увольнять лиц, создающих неконструктивную обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.

Очевидно, что эти типы реакций в производственных ситуациях являются нежелательными и должны быть предотвращены. Потери из-за текучести кадров, прогулов, опозданий, некачественного труда и других нарушений трудового режима могут быть довольно большими в организации.

Прежде чем столкнуться с проявлениями негативной мотивации, менеджер должен оказать помощь работникам справиться с угрожающей, фрустрационной ситуацией, найти источник разрешения проблем и создать возможности для положительной мотивации.

Теория Ф. Герцберга

В данном случае большую помощь менеджеру может оказать мотивационно-моральная теория, иногда называемая двухфакторной теорией мотивации, разработанная, главным образом, Фредериком Герцбергом. Исследования Герцберга показывают, что ряд факторов, которые менеджеры обычно используют для мотивации людей, показывают их неудовлетворенность тем или иным положением в большей степени, чем применяются в качестве положительных воздействий.

Герцберг и другие ученые провели многочисленные исследования, во время которых респондентов просили описать события и обстоятельства, которые влияли на их отношения и чувства к работе в хорошую или плохую сторону. Другие вопросы отражали глубину их ощущений, направленность эмоций и чувств, выявляли тип ситуаций, которые мобилизовывали или фрустрировали работников.

Подобные исследования проводились со служащими различных компаний в различных отраслях промышленности, включая управленческий персонал разных уровней и специалистов. Примечательно, что общий смысл результатов исследований оказался практически идентичным. Было выявлено явное различие между теми факторами, которые отражали мотивацию работников, и факторами, которые не способствовали положительной мотивации (морально-гигиенические факторы).

Герцберг заметил, что мотивационные факторы прежде всего связаны с внутренним содержанием работы, а не с окружающими обстоятельствами. Среди наиболее часто встречающихся мотивационных факторов следует выделить следующие: возможность

выдвижения и развития карьеры, признание достижений, степень сложности работы и ответственности, возможность профессионального роста, наличие успехов.

На формирование этой теории оказывают воздействие производственные факторы, связанные главным образом с высшими потребностями и устремлениями личности. Конечно, отсутствие таких факторов может вызвать фрустрацию и потерю мотивов в деятельности работника. Их довольно трудно измерить в конкретной ситуации, а также обнаружить их в том или ином виде деятельности.

Морально-гигиенические факторы отражают моральное состояние, микроклимат окружающей человека рабочей среды. Герцберг выделял среди них следующие: условия труда, деньги, статус, безопасность, межличностные взаимоотношения, политику компании и администрации, менеджмент первичного уровня. Обстоятельства, которые прежде всего не устраивают работников, включают в себя: неудачную, плохую политику компании и практику администрации; отсутствие хорошего менеджмента первичного уровня, как с точки зрения технического подхода, так и социального; тяжелые условия труда; несоответствие зарплаты затраченным усилиям.

Герцберг сделал вывод, что эти факторы прежде всего отражают недовольство, неудовлетворенность трудом, а не мотивацию. Даже при определенной степени удовлетворенности они еще не являются сильно мотивирующими возбудителями. Но в то же время морально-гигиенические факторы считаются фундаментом, на котором в дальнейшем может развиваться комплекс факторов положительной мотивации.

Таким образом, можно отметить, что всегда морально-гигиенические факторы и микроклимат предприятия являются главными для работников, особенно, когда есть широкий диапазон возможностей в выборе работ. Позитивная мотивация в настоящее время тесно связана с высшими уровнями потребностей людей. Менеджеры, желающие добиться результативного, производительного труда, должны принимать меры по обеспечению наибольшего удовлетворения работников на высшем уровне потребностей.

К числу процессуальных теорий мотивации, в которых поведение личности определяется не только потребностями, но отражает ее восприятия, ожидания и вероятные последствия избранного работниками типа поведения, относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожидания Виктора Врума основана на восприятии взаимосвязи между трудовым усилием, результатом труда и вознаграждением. Следуя этой теории, работник может быть мотивирован на более упорную работу, если он уверен, что, чем больше усилий он затратит на совершенствование труда по достижению основного результата, тем более значительным будет вознаграждение.

Теория ожидания основана на восприятии работника и на взаимодействии ряда факторов. Мотивация работника зависит от его способности ощутить взаимодействие факторов: «расходы на труд — результат» и «результат — вознаграждение».

Мотивация возрастает, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

Если работник не может оценить тесную связь между тремя факторами, то мотивация резко ослабляется и исчезает.

Менеджеры часто уверенно утверждают, что система вознаграждения в их организации такова, что способствует повышению эффективности труда и справедливо оплачивает его. Такая уверенность, возможно, основывается на восприятиях и ожиданиях управленцев эффекта от вознаграждений. Поэтому весьма редко менеджеры уточняют, действительно ли работники воспринимают систему вознаграждения аналогичным образом.



Менеджеры должны показать работникам, что улучшение производственной деятельности в конечном итоге будет вознаграждено. Вознаграждение может быть материальным в форме дополнительной оплаты или моральным — в форме чувства исполненного долга или различных видов признания заслуг работника. Может быть, самой главной особенностью вознаграждения является то, что оно должно быть персональным.

Конечно, менеджеры обычно ограничены в объеме и структуре вознаграждений. При этом они часто объясняют, что у многих рабочих зарплата увеличивается как бы автоматически, находясь в малой зависимости от заслуг и трудовых достижений. Но даже в подобных ситуациях менеджеры имеют определенные рычаги воздействия на мотивацию работников.

К числу процессуальных теорий относится также теория справедливости, основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Адаме. Следуя теории справедливости, работники на основе индивидуального подхода субъективно оценивают соответствие полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сопоставляют их с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Если в результате сравнения, по мнению работника, возникает несправедливость в виде неэквивалентной оплаты труда по сравнению с коллегами, выполняющими подобную работу, то у него появляется психологическое напряжение. В этом случае менеджеру необходимо мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость установлением эквивалентной оплаты труда.

Работники и сами могут восстановить чувство справедливости либо за счет менее интенсивного труда, либо за счет стремления к повышению вознаграждения. Но если они считают, что им переплачивают, то не всегда стремятся энергичнее работать, а обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

Обычно восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. И до тех пор, пока работники не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они стремятся снизить интенсивность труда. Исходя из этой теории, необходимо вводить критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

Лайману Портеру и Эдварду Лоулеру удалось объединить элементы теории ожидания и теории справедливости в интегративную модель Портера-Лоулера, на которой базируется их комплексная процессуальная теория мотивации. Процесс мотивации по Портеру-Лоулеру главным образом зависит от следующих пяти переменных: усилий работника, оценки им своей роли в процессе труда, результатов выполненных работ, вознаграждения, степени удовлетворения.

В соответствии с моделью Портера-Лоулера на результат труда основное воздействие оказывают три фактора: затраченные на работу усилия, индивидуальные способности и талант, оценка своей роли в процессе труда.

Уровень израсходованных усилий, прежде всего, зависит от ценности вознаграждения, оценки вероятности наличия связи между усилиями работника и вознаграждением. Достижение необходимого уровня при выполнении работ позволяет ощутить чувство исполненного долга и внутреннего удовлетворения, гордости за достигнутый результат. Кроме чувства самоуважения, вполне очевидна возможность похвалы, поощрения работника руководителем и возникновение перспективы продвижения по служебной лестнице.

Весьма необходима адекватность поощрения затраченным усилиям работника на достижение результата труда. В случае справедливого поощрения улучшается микроклимат в коллективе, усиливается энтузиазм и желание работать более результативно. Окончательной оценкой степени вознаграждения является показатель удовлетворения, величина которого зависит от суммы внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Подобная оценка оказывает влияние на восприятие работником будущих ситуаций и на результативность труда.

Главный вывод Портера-Лоулера заключается в том, что высокая результативность труда является основой, причиной полного удовлетворения работника своей деятельностью, а не его следствием. В связи с этим справедливо утверждение, что мотивация — это не элемент причинно-следственных связей, а единая взаимоувязанная система, в которую входят усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение трудом.

Рассмотрев современные теории мотивации работников, нельзя однозначно выделить среди них наиболее эффективную и значимую. Выбор зависит от индивидуальных достижений работников, конкретной ситуации, менеджера, сущности организации и комплекса различных факторов. В данном случае нет простого рецептурного справочника типа кулинарной книги, нет простых правил, которые менеджер может применить для достижения более высокой мотивации и наилучшей производственной деятельности в любом коллективе.

Человеческий фактор слишком сложен, чтобы менеджер мог сказать: «делай так» или «не делай так». Существенно то, что все теории мотивации подчеркивают, что ни один стиль деятельности менеджера или какой-либо подход не являются универсальным, и выбор необходимого стиля или подхода основан на ряде многочисленных факторов, присущих конкретной ситуации.

Следует признать, что нет абсолютно точного определения подходов в менеджменте первичного уровня, которые можно было бы предписать для деятельности менеджеров в любой ситуации, с разными рабочими. Тем не менее на основе проведенных исследований в менеджменте определены наиболее предпочтительные пути достижения менеджерами позитивной мотивации работников в их труде.

Принципиальным источником, основой хорошего менеджмента считается наделение каждого работника в организации властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач. На основе такого подхода менеджер может попытаться создать позитивную мотивацию у работников. Там, где это возможно, менеджер должен передавать столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения обязанностей.

Многие рабочие устают от однообразного ручного труда, монотонно повторяющегося изо дня в день.

Регулярность делегирования прав — это способ постановки работникам новых задач и приобретения нового опыта, с помощью которого возможно определить диапазон действий работника и степень сложности выполняемой им работы.

Положительную мотивацию создает служебная ротация — перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое. Ее часто могут использовать практически все менеджеры. Ротации также часто подвергаются вышестоящие менеджеры на различных уровнях. Служебная ротация не только помогает облегчить монотонность, однообразность труда, но также повышает уровень знаний работника. Хотя служебная ротация обычно используется на одном и том же

уровне в организации, ее можно считать как шаг для дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Значимость служебной ротации заключается в возможности более гибкого маневра рабочей силой, что особенно необходимо во время отсутствия какого-либо работника. Ротация также является средством объединения творческих, интересных, а также непопулярных, скучных видов работ, на которые можно назначить любого работника. С помощью ротации менеджер легко избегает критики и недовольства подчиненных.

4.3. Виды, типы и уровни мотивации

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель должен гибко сочетать разные виды, типы и уровни мотивации.

Рассказывают поучительную американскую историю

Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от дома не помогали. И тогда он придумал — он вышел к детям и сказал: «Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали — за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару». Представляете себе реакцию детей? Мало того, что они получили удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: «Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов». Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек роздал детям по 20 центов и сказал: «Приходите завтра, я вам дам по 5 центов», — на что дети ответили: «Вот еще! Будем мы играть и кричать за 5 центов!» Так этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.

О чем же эта история? Она о внутренней и внешней мотивации. Что сделал этот пожилой человек? Он снизил внутреннюю мотивацию детей (их эмоции, желание свободно играть, «бегать и кричать»), переведя ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.

Внутренняя мотивация — это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация — это то «топливо», которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. К внутренней мотивации относят:

- мечту, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;
- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;
- любопытство;
- личностный рост;
- потребность общения.

Грамотные руководители знают: нет негативного результата, есть просто результат, с которым надо работать, и тогда поражение оборачивается победой. Поэтому никогда не следует снижать внутреннюю мотивацию персонала! Но и опираться исключительно на нее нельзя. Потому что человек — существо социальное и потребность в признании в нем чрезвычайно сильна. Но здесь важно равновесие. Как энергии инь и ян перетекают одна в другую, разделенные тонкой гранью, так и внутренняя и внешняя мотивация должны уравновешиваться.

К внешней мотивации относят:

- деньги;
- карьеру;
- статус, признание;
- престижные вещи (дом, машина и т. д.);
- возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации ОТ» или «мотивации К». Еще Фрейд говорил, что человек, как животное, стремится избежать страдания и получить удовольствие. Не принимая слишком упрощенную трактовку человеческого поведения, все же нужно учитывать, от чего человек хочет уйти и к чему он хочет прийти. «Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. «Мотивация К» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, заиклен на прошлом и своих проблемах, если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию К», прежде всего ориентируется на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.
2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изменены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится губительным для дела.
3. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.
4. Активизация перспективой. Видение перспективы руководителем должно призывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удалось передать свое видение другим.
5. Этапность перспективы. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.

В организации деятельности персонала нужно учитывать и уровень мотивации. В предисловии к книге «От Руси к России» Лев Гумилев, сын известного поэта и поэтессы, создатель теории этногенеза, говорит о феномене пассионарности. Гумилев исследовал причины возникновения и распада более восьмидесяти этносов на протяжении нескольких тысячелетий и выявил общую закономерность. Речь идет о некоей закономерности появления энергичных, темпераментных и предприимчивых людей в том или ином этносе или народе. Эти люди, или пассионарии (от латинского *passio* — страсть), своей энергией и активностью запускают целые исторические движения, коими были крестовые походы, нашествия Орды, великие переселения народов и много другое. Пассионарии, по Гумилеву, — которые полны стремления бороться за желанные цели и мировоззрения, люди, обладающие повышенной тягой к действию.

Они преобразуют «мир жизни» по образу «мира мечты».

С. Полукеев, проанализировав представления Гумилева о пассионарности, предложил к рассмотрению девять уровней мотивации. Самая безмятежная и комфортная жизнь на третьем уровне.

Третий уровень мотивации — «Жизнь тихого обывателя, адаптированного к среде», живущего по принципу: «Моя хата с краю, я ничего не знаю», который «всегда доволен собой, своим обедом и женой». По Александру Зиновьеву, это «Гомо Советикус» эпохи

развитого социализма, или милый сердцу каждого ленинца идеал: «Минимум усилий с максимальной экономией!»

Четвертый уровень — «Стремление к благоустройству жизни без риска» — без риска что-то потерять: дачу, приработок и т. д. Между третьим и четвертым уровнями находится зона комфорта. В этой зоне, согласно Гумилеву, живут вялые эгоистичные люди, руководствующиеся потребительской идеологией, для которых характерна «обывательская затхлость жизни».

Пятый уровень — «Поиск удачи с риском». Ключевые слова здесь удача и риск. Это мир игр на удачу без гарантий успеха, в надежде «на авось» и улыбку фортуны. С этого уровня мотивации стартуют начинающие коммерсанты и бизнесмены.

Шестой уровень — «Стремление к идеалу знаний и творчества». Для большинства людей работа по профессии — это, прежде всего, призвание и самореализация. По сравнению с предпринимательством и тягой к риску, здесь, казалось бы, достаточно благополучная зона творчества. Но риск здесь в другом — не получить признания своего призвания, которое приходит либо посмертно, либо вообще не приходит!

Седьмой уровень — «Стремление к идеалу успеха». Именно с этого энергетического уровня начинается большой бизнес. Это — зона победителя, который прилагает серьезные усилия для достижения цели.

Восьмой уровень — «Стремление к идеалу победы». Люди, ориентирующиеся на этот уровень мотивации, стремятся победить, во что бы то ни стало. Это — настоящие бойцы, чемпионы.

Девятый уровень — «Жертвенность». Чтобы блистать в зоне победителя, нужно платить отказом, отречением или жертвой. Пока человек подобен переполненному сосуду, он невосприимчив ни к чему новому.

При переходе с одного уровня мотивации на другой, более высокий, человек берет на себя ответственность, принимает волевое решение и делает выбор, преодолевая страх — страх быть более свободным. Выходя из привычной зоны комфорта, человек рискует погибнуть или быть отвергнутым, смешным или обманутым. И так на каждом этапе развития — новый уровень мотивации, новое волевое усилие и свои жертвенность и отречение.

Однако за последние 10-15 лет около 80 % населения нашей страны деградировали из зоны комфорта на уровни, лежащие ниже третьего, в долговую зону.

Второй уровень — это «Неспособность регулировать потребности». Кто не способен изменять свои потребности? Тот, кто имеет то, что имеет, а не то, что хочет. Кому нечего терять, у того страх потерять сильнее желания приобрести, поэтому он останавливается в своем росте и умирает, теряя все.

Первый уровень — «Неспособность удовлетворять потребности». Это уже нищета. Человек живет по принципу «Четырех Д»: Доедать, Донашивать, Деградировать и Доживать.

Парадокс заключается в том, что люди тешат себя иллюзиями, что живут в зоне комфорта, в то время как на самом деле живут в долговой зоне.

Задача руководителя, подчеркивает С. Полукеев, — открыть то, что есть в человеке святого, живого, человеческого. Подлить масла в огонь, если он еще теплится, пробудить те желания, которые спят, чтобы человек начал охотно трудиться ради будущего.

Но это возможно лишь в том случае, если сам руководитель находится, как минимум, на шестом уровне.

Тема 5. Психология принятия решений

5.1. Принятие решений как важнейшая составляющая управленческой деятельности.

Принятие решений практически всеми психологами признается центральным моментом управления. Именно по этому критерию и определяются главные роли в трудовом процессе: руководителя и подчиненного. Решение проявляется в планировании (процессе поиска и принятия решений, а также определении целей, задач и средств их достижения), в организации (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей), управлении мотивацией, контроле и пр.

Принятие решения — это сложный мыслительный процесс, который предполагает осознание проблемы, постановку адекватной цели и выбор средств для реализации данной цели.

К сожалению, зачастую данный процесс протекает стихийно, под влиянием внешних обстоятельств и давлением вышестоящих руководителей. Именно поэтому его реализация протекает столь трудно. Профессор Л. Зайверт, руководитель немецкого Института рационального использования времени, замечает, что многие менеджеры предпочитают:

- правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;
- сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
- исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
- снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Все это — последствия неправильно принятых решений.

Почему же становится возможным неправильное принятие решений? И — как снизить вероятность подобного просчета в управлении? Для того чтобы понять это, нужно обратиться к психологическим особенностям человека, благодаря которым и осуществляется данное действие.

В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека. И не одного человека. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер как способность противостоять людям и обстоятельствам, способность поддерживать реализацию намеченной цели в сложных, изменяющихся условиях. Данный процесс осложняется тем, что в краткий промежуток времени руководителю приходится принимать множество разнонаправленных решений.

Решения принято классифицировать по разным основаниям:

- по широте охвата (общие и частные);
- по срокам действия и степени воздействия на будущее решение (оперативные, тактические и стратегические);
- по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);
- по содержанию (политические, технические, технологические);
- по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);
- по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, т. е. вероятностной определенности, и в условиях неопределенности);
- по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные).

В решениях реализуются интуитивный, прагматический и рациональный подходы.

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Высока доля интуитивного подхода при принятии нового сотрудника на работу: здесь важны не только подготовка, опыт и соответствие требованиям, но и эмоциональная оценка — «нравится или не нравится» — претендента.

Прагматически ориентированное решение, основанное на знаниях и опыте, — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Прежде всего, такой подход характерен для технологических решений.

Рациональное решение не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Такой подход должен быть определяющим в стратегических решениях.

В реальности, в процессе принятия, задействованы все три подхода, один из которых является преобладающим. Причем, в разных ситуациях руководитель действует по-разному. Далеко не всегда имеется полная информация, чтобы провести соответствующий анализ необходимых исходных данных. Мало того, не всегда имеется время, чтобы такой анализ провести. Тогда в ход пускается интуиция, чутье подсказывает правильный ход событий, даже если для этого нет рационального объяснения. Человек чувствует, что «что-то не так», — и не заключает сделку с потенциальным партнером, в чем впоследствии не раскаивается.

Причина срыва сделки, казалось бы, пустяковая по сравнению с предлагаемыми выгодами: ощущение неловкости в разговоре, которое свидетельствует о неосознанном восприятии рассогласования в поведении партнера, о том, что, скорее всего, партнер нечестен. В отличие от рассмотренного выше, процесс принятия технологических решений основан, прежде всего, на знаниях и опыте, хотя и здесь есть место для интуитивных озарений. Стратегический выбор требует рационального подхода, который, тем не менее, опирается на мотивацию человека, принимающего данное решение, и его здравый смысл.

В социалистический период развития страны самостоятельные решения приветствовались только в частностях. Переход к хозяйствованию в условиях рынка предполагает переосмысление личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Работа по принятию решений включает, по меньшей мере, три основных составляющих:

- личностной (соотнесение целей принимающего решение руководителя с целями организации, а также с учетом интересов конкретных групп);
- процедурной (определение текущего состояния конкретной проблемы, определение степени последующих изменений, а также разработка мероприятий по преодолению разрыва между ними);
- технологической (определение результата и его показателей, прогнозирование последствий риска, поиск ресурсов и т. п.).

При принятии стратегических решений необходимо учитывать также интегративную составляющую, выражающуюся в формулировке миссии проекта для общественности.

Руководитель также может привлекать для поиска оптимального решения коллектив, который либо в рамках открытой дискуссии, либо в процедуре «мозгового штурма» обеспечивает всестороннюю и глубокую проработку предлагаемых вариантов решения. В таком случае эффективность взаимодействия различных звеньев организации значительно возрастает, улучшается социально-психологический климат, усиливается удовлетворенность трудом как следствие самореализации личности в его процессе, а также распределяется ответственность за принятое решение. Многие психологи, в частности, К. Левин, считают процесс группового принятия решений наиболее эффективным.

Решения требует любая проблемная ситуация, которая отражает противоречие между нежелательным настоящим и желательным будущим. Например, высокий уровень конфликтности в рабочей группе, возникший в результате столкновения между лидерами группировок (что характерно, в значительной степени, для женских коллективов), снижает производительность труда примерно на 20 %. Руководителю предстоит определиться: кто виноват и что делать? Каждый из лидеров по-своему прав, и уволить одного из них без риска развалить группу практически невозможно. Оба лидера — знающие специалисты, мнение которых разделяют их последователи. Важно выявить скрытый объект конфликта (а он всегда есть) и ликвидировать его, пока деловой конфликт не перешел в эмоциональный.

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, предложенных З. Янчан, М. Естроном, Г. Добровым, В. Глюминским и другими, в основу которых положены разные признаки. Так, В. Лисичкин выделил три класса методов:

1. Общенаучные (методы логического и эвристического характера — наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей);
2. Интернаучные (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование и др.);
3. Частные (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний).

Многие ученые также делят методы, используемые при принятии решений, по признаку формализации используемого аппарата, на три группы:

1. Формальные методы (статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели);

2. Эвристические методы (включая методы аналогии и имитационного моделирования);
3. Методы экспертных оценок (которые относятся к числу наиболее приемлемых в настоящее время). Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки, по существу, обязательный инструмент анализа либо как самостоятельный метод, либо в сочетании с другими методами.

Как необходимо осуществлять процесс принятия решений — задача менеджмента. Психология управления стремится раскрыть внутренние условия этого процесса, субъективную основу принятия решений. Прежде всего, принятие решения осуществляется с помощью всех психических функций (как простейших — ощущение, так и высших — восприятие, память, мышление и воображение). Как работают эти функции, будет рассмотрено в одной из следующих глав. В данной главе проанализируем лишь один из аспектов мыслительного процесса — мышление как решение проблемы. Оговоримся сразу, что, несмотря на то, что процесс принятия решения основывается на психологическом механизме решения проблемы, все же он намного сложнее.

Рассмотрим схему, решения проблемы, предложенную К. К. Платоновым. Любое мыслительное действие, этапы которого показаны на схеме, начинается с возникновения какой-либо задачи. Решение задачи завершает мыслительное действие. Однако уже найденное решение может вызвать новые вопросы, служащие началом новых мыслительных действий или сложных, а иногда и длительных мыслительных процессов. Для нормальной человеческой психики решение задач зависит от знаний, умений и опыта.

Схема решения проблемы



Но управленческие задачи, указывает В. А. Розанова, имеют и свои характерные черты:

- 1) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;
- 2) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения;
- 3) отсутствуют четкие алгоритмы решения подобных задач;
- 4) задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Американские психологи В. Врум и Ф. Йеттен выделяют шесть основных факторов, влияющих на поведение руководителя при принятии решений:

1. Индивидуально-психологические особенности личности руководителя (темперамент, характер, способности), жизненный опыт, ценностные ориентации.
2. Свойство самого решения, в частности, степень структурированности проблемы,
3. Индивидуальные ограничения. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно

добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать.

4. Среда принятия решения, т. е. принимается ли решение в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно и время принятия решения.

5. Взаимосвязанность решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное, оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции.

6. Отношение подчиненных к принимаемым решениям. Здесь имеет значение степень подготовки коллектива, степень его профессиональной зрелости, социально-психологический климат, мотивация подчиненных, вероятность появления разногласий относительно предлагаемого решения.

К этому можно добавить, что зачастую то или иное решение задачи может повлиять на судьбу конкретного человека, например, увольнение или поощрение, перевод на другую должность или в другую команду и т. п. Поэтому нужно еще учитывать, что другие люди (подчиненные, партнеры и т. д.) ждут от руководителя определенных решений, пытаются активно влиять на них, напоминают о горьком или счастливом опыте, который был ранее в данной или других организациях. Таким образом, независимость суждений в процессе решения становится очень проблематичной.

Личность, как точно выразился Н. И. Кабушкин, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т. е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям. В науке, указывает он, выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

1. Решения уравновешенного типа — свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, которая появляется в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется и в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Такая тактика принятия решений считается наиболее продуктивной.

2. Импульсивные решения — характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над их анализом. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Поэтому процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В организационной работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения — являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Руководитель сверхкритично рассматривает отдельные гипотезы, каждый свой шаг проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения — напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность между необходимыми и имеющимися условиями для осуществления деятельности. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

5. Решения осторожного типа — характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью в их анализе. Руководитель, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для

импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

На пути принятия хорошего решения нередко возникают определенные барьеры чисто психологического характера. Незнание их способно привести к существенным ошибкам, чреватым серьезными потерями. Р. И. Мокшанцев описывает следующие барьеры и ограничения:

1. Поспешность. Считается, что именно она приводит к принятию большинства откровенно плохих решений. Обычно она возникает по причине нехватки времени. В условиях цейтнота сама информация анализируется далеко не так тщательно, как это возможно в спокойной временной обстановке. При этом упускаются весьма важные сведения. Спешка не позволяет тщательно рассмотреть весь спектр вариантов, в результате многие из них просто не учитываются. В возникшей ситуации обычно хватаются за первое же решение, которое считается правильным.

При крайней нехватке времени самое лучшее, что можно сделать — это отложить принятие решения до тех пор, пока человек не почувствует, что он успокоился. Именно такой шаг в конечном итоге оказывается самым разумным.

2. Эмоциональная возбудимость. К скоропалительному решению можно прийти под действием сильного эмоционального возбуждения. Если человек сердится или расстроен, то принятые им решения могут оказаться невыполнимыми. Эмоциональная возбудимость может выражаться не только в виде негативных, но и позитивных эмоций. Энтузиазм точно так же может ослепить человека, что порой и случается.

3. Промедление. Это весьма сильный ограничитель в ходе принятия решения. Можно указать, по крайней мере, шесть причин, побуждающих людей медлить с принятием решения:

- Психологи полагают, что желание уклониться от решения проблемы сидит буквально в каждом человеке. Люди подсознательно избегают принятия решения, уповая на счастливый исход. Этому способствует ряд установок, типа: «Со мной это не случится», «Я могу позаботиться об этом позже» и другие.

- Человек зачастую доволен тем, что имеет. Поэтому установка на то, чтобы не затрагивать появившуюся проблему, пока она не затронет его, достаточно распространена. Однако в современном быстро меняющемся мире человеку трудно чего-либо добиться, если он не предвидит ситуацию, не идет навстречу сложностям. Как говорят: «Необходимо бежать, чтобы всего лишь оставаться на месте».

- Третья причина медленного реагирования на происходящее — это почти навязчивая идея решать проблемы коллегиально. Коллективное обсуждение, конечно, может быть очень полезным для принятия решений, однако его не стоит абсолютизировать.

- Серьезная проблема — наличие слишком большого объема информации. Зачастую руководитель бывает не в силах переварить всю имеющуюся информацию.

- Возможность появления случайных вариантов — достаточно реальная составляющая процесса принятия решения. Игнорирование этого факта, стремление во что бы то ни стало предвидеть будущее, может быть одним из существенных барьеров при принятии решения.

- Неуверенность перед принятием решения. Считается, что самый лучший способ для преодоления боязни провала — это способность предвидеть развитие событий по наихудшему сценарию. Полезно прислушиваться к мнению того, кто сам сталкивался с данной проблемой, неважно, решил он ее или нет.

4. Неспособность признавать свои ошибки. В жизни нередко можно встретить людей, достаточно ярких в сферах своей деятельности, которые, тем не менее, отказываются признавать несовершенство своих решений. Они убеждены, что это нанесет непоправимый ущерб их делу. Чем раньше в критической ситуации человек осознает свое поведение, тем быстрее он из нее выберется. Быть достаточно реалистичным, чтобы понять, когда человек допустил ошибку, исправить ее и двигаться дальше — реальное средство борьбы с этим барьером при принятии решения.

5. Излишняя самоуверенность. Есть немало руководителей, которые считают, что только их мнение правильное, а у остальных людей — неправильное. По мнению других, у них могут быть недостатки, но промахов они не допускают. Излишняя самонадеянность — серьезный барьер на пути принятия решения.

Как видно, управленческие задачи затрагивают не только мыслительный процесс, но и личность руководителя. Поэтому необходимой предпосылкой для выбора нужного метода является рефлексия, т. е. осознание значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения. Успешность поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки значимости задач. А это, в свою очередь, зависит от направленности человека, от его потребностей, интересов, убеждений, идеалов, мировоззрения. Но человек не только сознательно принимает решения. Зачастую его поступки определяются не его планами, а его проблемами, которые глубоко засели в подсознании.

5.2. Влияние подсознания на принятие решения

Решения принимаются не только на сознательной основе, но и в значительной степени на подсознательном уровне. Человек далеко не всегда знает, почему он поступил так, а не иначе, хотя каждый свой поступок вполне внятно может объяснить. Этот феномен открыл еще на рубеже XIX и XX веков австрийский психолог З. Фрейд, утверждавший, что многие неосознанные действия совершаются из соображений психологической защиты своего «Я» от «Оно», собственно разумной части личности от животной ее составляющей. Б. Стругацкий как-то заметил, что в каждом человеке есть волосатая обезьяна, которая хочет получать удовольствие и не хочет страдать. Она-то и заставляет человека действовать так, чтобы наслаждаться и избегать огорчений и боли. Но хотят ли люди признать это влияние? Очевидно, нет.

Если обобщить выводы многочисленных и изощренных экспериментов, то, по мнению Е. Волкова, можно сказать, что мы, люди, необоснованно считаем себя умнее, рациональнее, тверже и последовательнее, чем мы есть на самом деле. Мы опасно недооцениваем силу влияния, как различных ситуаций, так и других людей. Мы способны вести себя так же слепо, как существа с «куриными мозгами», например индюшки. Наше семейное воспитание, школьное и высшее образование не дают ни информации, ни навыков, необходимых для реалистичного и здравого понимания самих себя и окружающих. Мы регулярно обманываем самих себя, ошибаемся в понимании других людей и ситуаций. Мы слишком часто не рассуждаем рационально, а рационализируем, то есть оправдываем свои заблуждения. Мы не анализируем обстоятельства, а поддаемся стереотипам, помогающим другим обводить нас вокруг пальца.

Почему это происходит? Для того чтобы нормально жить, человек должен считать себя достаточно хорошим, поэтому люди оправдывают любые, в том числе и самые гадкие свои поступки. Даже в случае убийства убийца винит не себя, а жертву, которая его спровоцировала. Личность защищает себя от осознания истинных мотивов своих действий. Механизмы психологической защиты описаны З. Фрейдом и его дочерью Анной. Психологическая защита включается, когда поведение человека не согласовывается с его представлениями о должном, о том, как следует себя вести.

Психологических защит множество, каждый человек вырабатывает свои, но классическими считаются следующие:

1. Рационализация. Человек склонен объяснять все свои поступки с точки зрения их несомненной правильности: накричал на подчиненного — «А он иначе не понимает!» Агрессивные действия, в том числе и повышенный тон в разговоре, напрямую зависят не от проступков подчиненного, а от психологического состояния начальника, которое, в какой-то мере, конечно, определяется этими проступками. Когда возбуждение начальника достигает предела, за которым трудно сдержаться, то крик как физиологическая разрядка способствует стабилизации его жизнедеятельности. Наступает облегчение. Подсознание начальника знает, что этот вид реагирования ведет к расслаблению, приносящему удовольствие, поэтому

человек кричит, чтобы получить удовольствие за счет другого человека. Кто же в этом признается даже самому себе? Наоборот, любой начальник скажет, что нервная работа выматывает его до предела. Но ведь и экспериментальная крыса, которой вживили электрод в мозговой центр удовольствия, умерла, постоянно раздражая этот центр нажимом лапки на кнопку! В процессе принятия решения рационализация проявляется как поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия, например, неуверенность в своих силах заставляет руководителя оправдывать свой отказ от участия в привлекательном проекте отсутствием времени (материальных и человеческих ресурсов и т. д.).

2. Репрессия. Человек запрещает проявляться своим эмоциям, как отрицательным, так и положительным. Он чувствует, например, злость на нерадивого подчиненного, но не позволяет ей вырваться в виде крика. Страх, тщательно скрываемый за маской равнодушия, вызывает учащенное сердцебиение или диарею. Эмоция никуда не уходит, она беспокоит человека, вызывая зачастую физические страдания: боли в сердце, в желудке и т. п., что может даже привести к соответствующим заболеваниям. В процессе принятия решения физическое состояние руководителя настолько ухудшается, что заставляет его подсознательно перекладывать решение на другого, доверенного человека, который в организации выполняет роль «серого кардинала», теневого советника.

3. Регрессия. Эта защита возникает в ситуации ослабления волевого контроля над поведением. Человек выбирает способы реагирования, которые более просты и более свойственны детям: плачет, кричит, бросается в драку, жалуется другим на свои проблемы. Этот способ наиболее часто проявляется, когда руководитель ведет слишком жесткую политику в отношении подчиненных, и когда сотрудники либо не имеют четкого видения перспектив своего развития, либо это видение их не радует (например, перспектива быть уволенным). В этом случае актуализируется детская составляющая личности человека, что, естественно, ухудшает результаты его деятельности. В процессе принятия решения руководитель предпочитает более простые способы действий, которые не всегда оказываются наиболее продуктивными.

4. Отрицание. Возникает, когда человек, вместо того, чтобы решать проблему, объявляет ее несуществующей. Подсознательная тревога за собственную творческую потенцию или компетентность заставляет руководителя побуждать своих сотрудников более интенсивно работать над сбытом вместо того, чтобы усовершенствовать продукцию или разрабатывать новый план маркетинга.

5. Изоляция. Появляется в ситуации сильнейшего стресса, когда человек изолирует травмированную часть своей души от остального сознания. Человек смотрит на происшедшее как бы со стороны, как будто все произошло не с ним. Как будто это — дурной сон, который скоро закончится. Подобной тактики — «прятать голову в песок» иногда придерживается руководитель предприятия, попавшего в кризисную ситуацию. До него не доходит серьезность положения, он считает, что все можно исправить в любой момент, поэтому тянет с принятием решения, например, упускает время для защиты от нападков прессы.

6. Реактивные образования возникают, когда человек, понимающий, что ему что-то недоступно, начинает действовать в прямо противоположном направлении («Зелен виноград!»). Иногда реактивные образования проявляются в тенденции поступить наоборот, противоположно тому, к чему человека подталкивают. В этом случае руководитель может принимать неадекватные решения, например, уволить за «аморальное поведение» молоденькую секретаршу, которая влюбилась в его заместителя (а не в него самого), или «из принципа» отказаться от выгодной сделки.

7. Проекция, или, как еще называют эту защиту, «феномен проекции», состоит в переносе своих потребностей, чувств, интересов, представлений и даже черт характера на других людей. Так, увлеченный проектом руководитель имеет тенденцию считать, что его сотрудники так же переживают за реализацию проекта, как и он сам. Ему и в голову прийти

не может, что люди по-разному оценивают свою роль в этом деле и имеют другие потребности и интересы. Или — порядочному человеку трудно представить, что старушка — «божий одуванчик» может оказаться мошенницей. Правильно и противоположное — если человек обманывает других, то он не может поверить в искренность их намерений.

8. Сублимация. Очень часто проявляется в случае, когда недостижимая цель подменяется другой, в которой реально получить удовлетворение от выполненного действия. Например, человек, у которого в семье имеются проблемы, может получать удовольствие от принятия все большего количества поручений на работе, углубляясь в которые он отвлекается от основной проблемы. Некоторые руководители, зная эту особенность, отдают предпочтение работникам (особенно, работницам), у которых семьи нет и не предвидится в ближайшем будущем. Но такая тактика не всегда приводит к ожидаемым результатам, так как неудовлетворенность семейным положением может выливаться не только в повышении работоспособности, но и в усилении конфликтности данного работника. Иногда такой работник проявляет тенденцию концентрироваться на процессе работы, а на ее результате, поэтому постоянно перепроверяет свои выводы, дорабатывает концепции и т. д. При принятии решения оно откладывается, руководитель вместо того, чтобы заниматься важными делами, предпочитает концентрировать внимание на текущей, срочной работе. Иногда сублимация проявляется в подмене предмета реагирования: в результате собственных просчетов руководитель вынужден платить многотысячные издержки, но строго взыскивает с подчиненных за лишнюю включенную лампочку.

Психологические защиты проявляются в самом процессе решения проблемы, внедряются в этот процесс, затрудняя его, а иногда и искажая. Но это — индивидуальная проблема, которую можно преодолеть, подстраховать коллективным мнением. Другое дело — когда искажающее влияние, причем, совершенно сознательно, оказывают конкретные люди.

5.3. Влияние людей друг на друга в процессе принятия решений

Существуют три основных механизма влияния людей друг на друга: сообщение, убеждение и внушение.

Влияющим в сообщении оказывается сама информация, воспринимая которую человек корректирует свое поведение, формирует мнение, на основе данной информации принимает соответствующее решение.

При убеждении человек организует подачу информации таким образом, чтобы повлиять на изменение ценностей, установок и т. п. других людей. В этом случае или приводят систему доказательств, подтверждающих данное положение, или обращаются к мнению авторитетных людей.

Самыми опасными для принятия решения являются внушающие воздействия. Они могут быть различными. Элементы внушения присутствуют в любой коммуникации: это и имидж, и особенности организации подачи материала, и невербальные средства и общение, и многое другое. Но существует и особая форма внушающих воздействий, которая непосредственно касается принятия решений. Это — психологическая манипуляция.

Под манипуляцией понимают скрытое от адресата побуждение его к изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. Человек действует как марионетка, убежденная, что сама ведет кукловода, а не наоборот. Обязательным условием манипуляции является сохранение адресатом иллюзии самостоятельности принятия решения, а не «наведение» их извне. При этом адресат признает себя ответственным за свои поступки.

Каковы же психологические основания для манипуляции? Ф. Перлз утверждает, что в каждом из нас есть два начала, которые условно можно назвать «собака сверху» и «собака снизу». «Собака сверху» — это активное начало, выраженное в стремлении командовать, подчинять, давить авторитетом. «Собака снизу» — пассивное начало, выражающее нашу потребность подчиняться, соглашаться, слушаться. Каждое из этих начал может проявляться либо манипулятивно, либо творчески.

Э. Шостром выделяет восемь основных схем манипуляций. Он утверждает, что в каждом из нас сидит манипулятор, даже несколько видов, один из которых преобладает.

1. Диктатор. Он безусловно преувеличивает свою силу, доминирует, приказывает, цитирует авторитеты — короче, делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидности Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, Младшие Боги.

2. Тряпка. Обычно жертва Диктатора и его прямая противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Она преувеличивает свою чувствительность. При этом характерные приемы: забывать, не слышать, пассивно молчать. Разновидности Тряпки — Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.

3. Калькулятор. Преувеличивает необходимость все и всех контролировать. Он обманывает, увиливает, лжет, старается, с одной стороны, перехитрить, с другой — перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок в покер, Делатель рекламы, Шантажист.

4. Прилипала. Полярная противоположность калькулятору. Из всех сил преувеличивает свою зависимость. Это личность, которая жаждет быть предметом забот. Позволяет и исподволь заставляет других делать за него его работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный Ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный, Человек с девизом «Ах, жизнь не удалась, и поэтому...».

5. Хулиган. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Управляет с помощью угроз разного рода. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана — Сварливая Баба («Пила»).

6. Славный парень. Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. В некотором смысле столкновение с ним куда труднее, чем с Хулиганом. Вы не сможете бороться со Славным Парнем. Удивительно, но в любом конфликте Хулигана со Славным Парнем Хулиган проигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный, Моралист, Человек организации.

7. Судья. Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, полон обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель улик, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.

8. Защитник. Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, встать на собственные ноги и вырасти самостоятельным. Вместо того чтобы , заняться собственными делами, он заботится о нуждах других. Разновидности: Наседка с цыплятами, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, Самоотверженный.

Разобравшись, какие бывают манипуляторы, рассмотрим, как они действуют. Э. Шостром выделяет четыре типа манипуляторных систем:

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он ни за что не станет демонстрировать свою слабость, а будет играть роль человека, полного сил. Как правило, он пользуется при этом своим социальным положением или рангом: родитель, старший сержант, учитель, босс. Он становится «собакой сверху», опираясь при этом на бессилие других и добываясь контроля над ними. Его любимая техника — «обязательства и ожидания», принцип таблицы о рангах.

2. Пассивный манипулятор — противоположность активному. Он прикидывается беспомощным и глупым, разыгрывая «собаку снизу». В то время как активный манипулятор выигрывает, побеждая противников, пассивный манипулятор выигрывает, терпя поражение. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, пассивный манипулятор одерживает сокрушительную победу. И лучшие его помощники — вялость и пассивность.

3. Соревнующийся манипулятор воспринимает жизнь как постоянный турнир, бесконечную цепочку «выигрываний» и «проигрываний». Себе он отводит роль бдительного бойца. Для него жизнь — это постоянная битва, а люди — соперники и даже враги, реальные или

потенциальные. Он колеблется между методами «собаки сверху» и «собаки снизу» и является собой смесь пассивного и активного манипулятора.

4. Безразличный манипулятор. Он играет в безразличие, в индифферентность. Старается уйти, устранить от контактов. Его девиз: «Мне наплевать». Его методы то пассивны, то активны; он то Сварливая Баба, то Мученик, то Беспомощный. На самом деле ему не наплевать, и даже очень не наплевать, иначе он не стал бы затевать сложную манипулятивную игру. В «безразличность» часто играют супружеские пары. Игра «Угрожать разводом» служит прекрасным примером того, как манипулятор старается завоевать партнера, а отнюдь не разойтись с ним.

Философия активного манипулятора зиждется на том, чтобы главенствовать и властвовать во что бы то ни стало. Философия пассивного манипулятора — никогда не вызывать раздражения. Философия соревнующегося манипулятора — выигрывать любой ценой. Философия индифферентного манипулятора — отвергать заботу.

Приведем некоторые примеры манипуляции, влияющие на процесс принятия решений. Э. Берн считает, что многие виды манипуляций сродни игре. Игра — психологический маневр с целью получить удовлетворение за счет другого человека. Зачастую игрок — сам человек с проблемами. Психологи описывают такие типичные игры в трудовых коллективах:

Игроки в кошки—мышки. В фильме «Осенний марафон» бездарная переводчица просит талантливого и совестливого коллегу помочь ей с переводом. И тот безотказно правит чужие беспомощные каракули — вернее, переписывает все заново. Времени у него и на свою жизнь не хватает, но он уже влез с головой в чужое дело и не замечает, как унылые глазки горе-переводчицы, следящей за ним, превращаются в два огромных, сверкающих торжеством кошачьих глаза. Мышка проглочена — работа сделана. Чужими руками.

Мудрец. Он, как и полагается мудрецу, наставляет. Думать трудно, поскольку истина конкретна и в каждом конкретном случае ее нужно заново извлекать на свет. «Мудрец» извлек ее из потемок своего ленивого разума раз и навсегда. На все случаи жизни у него одна всеобъемлющая формула: «А я что говорил! Слушать надо!» Эта манипуляция потоньше описанной выше: она обеспечивает «мудрецу» умственное превосходство без всяких усилий с его стороны (и, конечно, без малейших оснований).

Чужое крыло. Кому не приходилось терпеть коллегу — вечного ребенка? Будучи несостоятелен профессионально, он с изумительным искусством вжил в ампулу робкого, нерешительного, не всегда понимающего, чего от него хотят, ждущего дружеской подсказки (опеки). Взывая к извечной тяге людей великодушных — брать под крыло слабых, неприспособленных, — он устраивается под чужим крылом, как кукушонок в гнезде малиновки: комфортабельно и основательно. Нет сомнений — этот «подкидыш» переживет и пересидит (подсидит) всех своих талантливых и перспективных коллег

Как, Вы не слышали? (Не видали?) Сотрудница, привычно опаздывающая на полчаса, вбегает в офис с потрясенным видом: «Ну, как вам вчерашнее?» Люди поднимают головы, разгневанный начальник забывает все, что собирался выложить «этой нахалке». Далее излагается вчерашняя телесенсация с переперченными и пересоленными подробностями. Все с жаром включаются в обсуждение, а опоздавшая тихо проскальзывает за свой стол. Когда страсти стихают, нарушительница спокойствия настолько уже поглощена работой, что делать ей замечание было бы величайшей бестактностью... Прием грубоват, но действует безотказно.

По каким признакам человек может определить, что им манипулируют?

Так как манипуляция чаще всего носит тайный характер, далеко не всегда можно точно определить факт ее существования в каком-либо конкретном событии. Однако Е. Л. Доценко предположил, что, изучая действия оппонента, можно выделить те из них, в которых это присутствие встречается довольно часто. Общим признаком наличия манипулятивных попыток является нарушение баланса тех или иных переменных взаимодействия. Здесь выделяются несколько известных приемов:

Прием, который опирается на накопленный опыт общения с конкретным человеком. Зная особенности реагирования конкретного человека и его слабости, можно пользоваться этими слабостями. Например, руководитель никогда не принимает решения сразу, он должен продумать его, в противном случае, в ситуации цейтнота, ему легче будет отказать, чем согласиться. Человек, которому нужен этот отрицательный ответ, может спланировать нехватку времени, либо оказать давление, опираясь на чье-то постороннее мнение («Это не от меня зависит...») и получить ожидаемую реакцию.

Неверное соотношение выигрыш—плата. Проявляется такой прием в том, что получаемый результат не соответствует вложенным усилиям. Например, вы внезапно получаете приз, но не принимали участия ни в каких розыгрышах, лотереях. Или, излюбленный прием так называемых «лохотронщиков», на улице вам «дарят» пробник духов, пластиковую карту скидок и т. д. Однако такое неверное соотношение иногда может присутствовать и из-за допущенных ошибок в планировании сил. Например, вы хотите уговорить подругу сходить с вами в кино, рассчитывая затратить на уговоры все имеющиеся у вас доводы. Подруга соглашается, как только звучит само предложение. Ошибка расчета заключается в том, что вы не учли того, что подруга сама давно хотела посмотреть фильм.

Дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принятые решения. Это случаи, когда адресат вдруг неизвестно откуда становится «обязанным», «должным» что-либо сделать. Или же, наоборот, с вас вдруг, без особых на то причин, сняли ответственность за принятие какого-то решения.

Деформация уравниловки элементов ситуации. Здесь следует обратить внимание на необычность компоновки или подачи информации, смещение внимания на второстепенные детали. Например, так: когда от вас требуется подписание важного документа, и вы пытаетесь сосредоточиться на нем, ваш деловой партнер может, к примеру, спросить: «Какой ручкой вы обычно любите подписывать документы, шариковой или чернильной?» «Шариковой», — допустим, ответите вы. Психолог Милтон Эриксон называл это иллюзией выбора или ложным чувством альтернативы. Мало того, что в данном случае ваше внимание переводят на предмет, не имеющий никакого отношения к делу, так еще, если задуматься, вам предлагают выбор без выбора. У некоторых людей, ко всему прочему возникает неосознанное чувство благодарности за проявленный интерес к своей персоне, а, отвечая на вопрос, человек как бы сам соглашается с тем, что подписывать этот документ ему придется своей любимой шариковой ручкой.

Г. С. Мельник пишет, что в практике СМИ широко используются такие методы, когда отношение аудитории к тем или иным явлениям окружающей среды формируется с помощью упрощенных представлений (стереотипов, имиджей, мифов, слухов), которые внедряются в поток «организованных» новостей, автоматически вызывая в массовом сознании либо отрицательную, либо положительную реакцию на конкретное событие.

Несоответствие информации, передаваемой разными каналами. Например, при внимательном изучении собеседника можно заметить несовпадение вербальной и невербальной информации. Если адресат знаком с невербальной спецификой, то заметить «подвох» не будет чересчур трудно.

Стремление стереотипизировать поведение адресата воздействия. Чаще всего этот прием проявляет себя как обращение к некоторым вашим ролевым или статусным позициям, стремление адресоваться к вашим привычкам или установившимся ритуалам.

Странный дефицит времени на принятие решения. Например, после непродолжительного обсуждения проблемы, ссылаясь на намеченные планы, оппонент собирается уходить, но ждет от вас ответа непременно сейчас.

В гипнозе психологами часто используется такой прием, как «отрицательная команда». На этом приеме, собственно, построены некоторые рекламные акции. Такой прием могут применить и во время деловой беседы, если в доброжелательно-шутливом тоне, без какого-то тайного подтекста скажут: «Будьте внимательны при ознакомлении с этими документами, не расслабляйтесь, не теряйте контроль, вы должны все тщательнейшим образом проверить».

А то сейчас многие обманывают». После таких слов вы можете абсолютно проникнуться доверием к своему возможному партнеру и обнаружить, что начали терять контроль, расслабляться и вообще готовы хоть сейчас подписать все, что вас попросят. Если вы чувствуете нечто похожее, то лучше перенести рассмотрение документов на следующий день.

Также манипулятивное воздействие можно проследить и прислушиваясь к своим собственным состояниям. Здесь, помимо явных сигналов, есть смысл вспомнить о так называемых предчувствиях, бессознательных защитах, внимание на которые, к сожалению, люди обращают в основном уже после воздействия. Часто можно слышать фразы «То-то он показался мне таким странным», «в какой-то момент в голове пронеслась мысль о нечестной игре» или «ау меня ведь возникало чувство, что это ловушка».

К таким бессознательным охранным сигналам можно отнести:

1. Ощущение непонятого раздражения при взаимодействии с человеком. Вполне возможно, что антипатия вызвана стремлением оппонента завоевать внимание в большей степени, чем партнер того желает. Или же, возможно, что неприязнь возникает как ответ на какое-то стремление, которое уже проявилось в действии манипулятора.

2. Чувство ущемления своего авторитета. Навязчивое желание доказать свою силу, продемонстрировать преимущество над партнером может являться ответной реакцией на стремление манипулятора овладеть поведением адресата воздействия, управлять им. Однако здесь следует быть крайне осторожным, так как, если подобные намерения становятся хоть сколь заметны и носят «полутайный» характер, то, скорее всего, следует увидеть в них попытку спровоцировать демонстрацию силы.

3. Неожиданное изменение фоновых состояний. Часто напряжение, агрессия, суетливость возникает как реакция на ущерб, нанесение которого адресат воздействия воспринимает бессознательно.

Что касается явных внутренних сигналов при попытке воздействия, то здесь называют следующие:

1. Частое и явное проявление психических автоматизмов. Манипулятор намеренно запускает действие автоматизмов адресата.

2. Состояние суженности сознания. Оно может выражаться в неясном ограничении обсуждаемых тем, идей или в постановке только ситуативных, промежуточных целях (в ущерб перспективным, главным).

Существует большое количество способов уберечься от манипуляций, но все же все они состоят из переплетения шести так называемых базовых защитных установок. А именно: уход, изгнание, блокировка, управление, замирание и игнорирование.

Уход — увеличение дистанции, прерывание контакта, удаление себя за пределы досягаемости влияния агрессора. Крайним выражением этой стратегии может считаться отчуждение, полная замкнутость в себе, отказ от контактов с людьми. Обычным проявлением этого вида защит является смена темы беседы, прерывание беседы под благоприятным предлогом, уход от контактов с неприятными вам людьми.

Изгнание — увеличение дистанции, удаление агрессора. Предельное выражение такой защиты — убийство. Часто проявляется в увольнении с работы агрессора, изгнание его из дома, осуждении, колком замечании, насмешке (частичное убиение какой-либо части агрессора: привычки, характера и т. д.)

Блокировка — контроль воздействия, выставление преград на его пути. Предельное выражение — полная самоизоляция посредством активизирования отдельных статусов и подсистем. Повседневное применение в виде смысловых и семантических барьеров («Я не понимаю, о чем вы говорите»), ролевые барьеры («Я на работе»).

Управление — контроль воздействия, исходящий от агрессора, влияние на него. Предельное выражение — подчинение себе другого человека. Привычные способы использования таких защит — жалобы, плач, подкуп, попытки подружиться, спровоцировать желаемое поведение. Сюда же относится и манипуляция защитного происхождения.

Замирание — контроль информации о самом субъекте, ее намеренное искажение или сокращение. Крайняя форма — оцепенение. Чаще всего проявляется в сокрытии чувств, обмане.

Игнорирование — контроль информации об агрессоре, искаженное восприятие агрессора или угрозы с его стороны. Предельная форма выражения — утрата адекватности восприятия, иллюзии. Обычно проявляется как стереотипизация (она просто дурачится), объяснение манипуляции позитивными намерениями (мне желают добра).

Все эти базовые защитные установки попарно объединяют между собой, опираясь на степень соотношения пассивности и активности. Получаются следующие пары: уход — изгнание, блокировка — управление, замирание — игнорирование. Каждая пара имеет свое поле действия. Уход — изгнание создает дистанцию с агрессором, блокировка — укрытие управляет потоком воздействия, замирание — игнорирование работает с информационным каналом.

Базовые защитные установки являются лишь направляющими защитных действий. В жизни они часто используются в композиции и переплетении. Например, достаточно частый женский прием «в слезах выбежала вон» имеет в себе как собственно сам уход, так и управление (плач).

Механизмы специфических и неспецифических защит от манипуляции

Исходя из определения самих неспецифических защит, нетрудно понять, что механизмы их начинают свое действие в ответ на сам факт присутствия угрозы и не учитывают ее характера. Так как манипуляция чаще всего бывает скрытая, наличие угрозы адресатом воспринимается в основном неосознанно. Защитные действия также не воспринимаются сознанием, а в случаях, когда они замечаются, им находят вполне здравые объяснения. Например, уход, проявляющийся в попытках изменить что-либо во внешней обстановке, может иметь такие объяснения: «Вы не возражаете, если я открою форточку? Здесь очень накурено».

Есть некоторые особо часто встречающиеся проявления действий механизмов неспецифических защит:

— легкое покачивание головой в горизонтальной плоскости в момент, когда человек уже почти готов согласиться (неосознанное управление);

— острые позывы в туалет, которые возникают у человека в наиболее важный для манипулятора момент (неосознанное бегство);

— подавленное состояние, замедленные движения в момент, когда манипуляция начала действовать, но адресат еще не понял, что произошло (неосознанное замирание).

Среди механизмов специфических защит в зависимости от уровня, на котором они действуют, выделяют три подвида.

К первому уровню относятся те, что имеют связь с особенностями угрозы, которую несет манипуляция. Действуют они в собственно личностных структурах. Ко второму уровню относятся защиты, имеющие связь с автоматизмами — психическими процессами, которые реализуют манипулятивное воздействие. Здесь механизмы защиты соотносятся с механизмами манипуляции. К третьему уровню относятся те защиты, которые связаны с используемыми манипулятором средствами. Рассмотрим их более подробно.

Механизмы специфических защит первого уровня

Основной мишенью любой манипуляции являются собственно личностные структуры оппонента, а основной путь к цели — расщепление этих структур. Е. Л. Доценко отмечает, что, для того, чтобы чужое слово вошло в сознание как «свое», необходимо, чтобы в этом сознании было «место» для другого, готовность встретиться с другим голосом и услышать его. Это возможно только в том случае, если другой уже живет в сознании, если он является не внешним воспринимаемым объектом, а внутренним содержанием сознания.

Манипулятор стремится усилить своего союзника, ослабить противоречащие ему мотивы. Чем меньшее количество внутренних субъектов участвует в конфликте, тем проще человеку проконтролировать его исход. Часто, с целью изолировать одну подструктуру, манипулятор,

обращаясь к адресату, ведет разговор с одной из его социальных или статусных ролей. Это, например, фраза «В конце концов, вы же начальник, прикажите!» Лучшим способом защиты в такой ситуации будет вспомнить и другие ролевые позиции. Например, ответ: «Да, но я еще и грамотный менеджер, а не строгий «отец-тиран», — вполне спасет человека от воздействия.

Поскольку самостоятельный поступок совершается всей личностью в целом, с согласия всех ее подструктур, защита от манипуляции — это в первую очередь защита целостности личности, уничтожение структур, которые работают в пользу манипулятора.

Механизмы специфических защит второго уровня

Поскольку манипулятор стремится проникнуть во внутренний мир адресата, зацепить его слабые места, последний старается каким-либо образом закрыться, не позволить «задеть» себя. В явном виде такое сопротивление в жизни встречается редко и проявляется в словах. Например, такие фразы как «не сыпь мне соль на рану», «не лезь мне в душу», «не терзай раны», «оставь меня в покое» являются чистым препятствием манипуляции. В основном борьба между манипулятором и адресатом здесь происходит за контроль над автоматизмами (психологические процессы, составляющие механизмы манипулятивного влияния).

Важнейшая задача для адресата на этом уровне — не позволить манипулятору запустить механизм работы автоматизмов, не дать ему завладеть ими. Американские психологи утверждают, что у каждого человека есть тысячи автоматических программ. Одной из таких программ поведения является, например, рукопожатие, когда один человек протягивает руку, другой автоматически протягивает свою в ответ. Но что произойдет, если он не поздоровается, а, к примеру, возьмет за запястье? Он нарушит программу. Первый не знает, что делать дальше, у него отсутствует следующий шаг, к которому можно перейти.

Наиболее эффективным проявлением защит автоматизмов считается непредсказуемость. Если реакцию адресата нельзя предугадать, то манипулятору не к чему подстраиваться, его планы рушатся. Однако, в силу социальной культуры, человек живет под властью, во-первых, сложившихся в обществе стереотипов поведения и мышления, во-вторых, ожиданий и требований окружающих его людей, поэтому непредсказуемость не поощряется.

Так, например, эффективной защитой от манипуляции, связанной с прерыванием автоматизма, который указан выше, будет одергивание руки, но, с другой стороны, этот жест считается проявлением неуважения, невоспитанности.

Еще один способ защиты на этом уровне — задержка автоматических реакций. Этот прием может проявляться в том, что адресат будет действовать осторожнее, затрачивать больше времени на принятие решений. Например, увидев в магазине многочисленные рекламы, первым появляется ощущение необходимости в каждом из предлагаемых предметов, однако, если обдумать ситуацию позже, например, дома, эта необходимость отпадает сама собой, остается лишь потребность в действительно нужных вещах.

Способы «непредсказуемость» и «задержка автоматических реакций» в активном состоянии могут проявляться как спонтанная и намеренная трансформация предлагаемого образа. Например, при покупке автомобиля, на создаваемый торговым агентом образ скорости, плавности и удобства, можно припомнить, сколько сил и денег уходит на бензин и запчасти.

Механизмы специфических защит третьего уровня

Так как защиты этого уровня связаны со средствами воздействия, которые использует манипулятор, перечислить все возможные защиты нельзя в силу разнообразия средств самой манипуляции. Здесь выделяют две общие стратегии защиты.

Первая стратегия связана с разрушением технологических элементов воздействия и подразумевает под собой встречную активность адресата. Этот процесс похож на борьбу «кто кого». В ответ на желание манипулятора скрыть факт воздействия возникает стремление вскрыть его намерения, сделать «все тайное явным». Проявляются такие защиты могут как уточнения с недоверчивой интонацией, сомнения, цепляние к словам, прямые вопросы: «Куда вы клоните?», «К чему этот разговор?», «Скажите прямо, чего вы хотите».

В ответ на психологическое давление адресат, скорее всего, станет искать такую силу, в которой он имеет преимущество. Например, он может заранее разработать темы и сюжеты разговора с оппонентом. Однако здесь возможна борьба и в той же среде, что выбрал манипулятор. Например, в ответ на замедление темпа разговора с целью «вымотать» терпение адресат может выбрать темп еще более медленный, размышляя попутно о своем. Эффект такого противодействия усиливается неполной включенностью адресата в разговор. Вторая стратегия специфических защит этого уровня связана с использованием технологических элементов воздействия в своих интересах. Часто она представляет собой встречную манипуляцию, итогом которой является стремление переиграть манипулятора. Например, ваш собеседник в ходе разговора как бы случайно уходит от темы. Адресат может поддержать отвлечение, но на иную, более выгодную ему тему, или просто, выслушав оппонента, вернуть разговор к первоначальной тематике. Возможно также, угадывая намерения манипулятора, уточнить прямо, правильно ли вы поняли их. Если цель оппонента неблагоприятна, то, скорее всего, манипулятор откажется от нее. Приняв это высказывание, вы можете согласиться вести беседу «на тему» дальше, смысл ее для манипулятора будет потерян.

В жизни далеко не все манипуляции способны нанести вред и преследуют неблагоприятные для адресата цели. Во-первых, некоторые технологии манипулятивных воздействий бывают настолько громоздки, сложны и неясны, что в них нарастает тенденция к саморазрушению. Такие воздействия рассчитаны на сопротивление со стороны оппонента. Если же такового нет, то они просто теряют смысл своего существования. Во-вторых, существует ряд игр, которые включают в себя манипуляции. Например, это сексуальные игры. Редко кто начинает соблазнительные действия с прямого призыва «Давай...», скорее это происходит с помощью взаимосменяющихся манипуляций.

Итак, сложнейший процесс принятия решения обеспечивается не только мыслительной деятельностью, но и всей личностью человека, с его знаниями, умениями, жизненным опытом, а также межличностными отношениями, в которые он включен.

Тема 6. Руководство и лидерство

6.1. Влияние и власть в организациях

В самом общем виде под социальным влиянием понимается процесс, через который поведение одного или нескольких людей изменяет состояние других людей: их поведение, знания, верования, ценности, мотивацию или отношение к тем или иным вещам и явлениям.

Влияние как важнейшая составляющая процесса взаимодействия между людьми, является психологической основой лидерства. Чтобы стать лидером и оставаться им, человеку мало обладать потенциальной властью, надо пользоваться ею, постоянно оказывать влияние на других людей, навязывать им свою волю и проводить через них свои решения, превращать этих других в своих последователей. Влияние в процессе общения взаимно. Но применительно к лидерству говорят о так называемом несимметричном влиянии, которое возникает, когда один человек влияет на другого значительно сильнее. Причем, это влияние должно сохраняться на протяжении длительного периода времени.

Разумеется, прежде чем навязать кому-то свою волю, необходимо обладать некоторой властью. Власть же может опираться на различные ресурсы: возможности, действия, объекты и т. д. Они могут быть идеальными (воля, характер, организаторские способности и т. п.) или материальными (деньги, средства поощрения или принуждения), на которых основывается процесс влияния одного индивида на другого или группу.

Выделяют три основные группы таких ресурсов:

1) Средства влияния, не зависящие от конкретного человека, являющегося лидером, но связанные с его официальной позицией, ролью или положением в обществе. Официальное положение уже включает в себя законную власть, в рамках которой человек может заставлять другого действовать в определенном направлении. Обладающий властью человек может позволить себе, действуя в соответствии с законом, наказывать или поощрять тех лиц, которых считает нужным. При этом под наказанием и наградой понимаются достижение или

лишение каких-то преимуществ в социальной иерархии, получение «материальных выгод», физическое насилие или отсутствие такового. Лидер, достигающий той или иной официальной позиции, получает средства контроля над распределением различных благ, имеет в распоряжении определенные средства насилия, а также поддержку закона или обычая, который обязывает граждан подчиняться этому лидеру.

2) Средства влияния, определяющиеся личностью лидера. Именно поэтому многие люди, стремящиеся к власти, большое внимание уделяют своему имиджу, который подчеркнет положительные стороны личности: ее качеств, ее поступков, ее биографии и т. п., и завуалирует отрицательные. Последователи лидера как бы приобщаются к этим положительным чертам, качествам, биографии (по принципу: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу тебе, кто ты»). Эти средства и основанное на них влияние являются самым важным в отношениях лидера и последователей.

3) Влияние, осуществляемое с помощью конкретной речи или речей. Здесь речь идет об искусстве лидера убеждать, находить нужные слова для того, чтобы люди угадали в нем человека, который сможет удовлетворить их потребности, реализовать ценности и идеалы, представлять их мировоззрение. Различные речи, произнесенные одним и тем же человеком, могут быть более или менее удачными, оказывать на слушателей (или зрителей) большее или меньшее влияние. Хорошую речь можно построить либо правильно строя аргументы, используя правила риторики и других научных разработок на эту тему, либо используя в речи определенные «сигналы», на которые публика будет автоматически реагировать определенным образом (например, призыв «работать эффективнее, чтобы получать больше» и т. д.).

Все виды влияния тесно связаны между собой, взаимодополняют и взаимообуславливают друг друга.

Власть награды и наказания — это наиболее простой тип влияния. Однако чтобы влияние осуществлялось в полной мере, объект влияния должен осознавать, что достижение значимых для него целей зависит от субъекта влияния. Влияющий же, в свою очередь, чтобы достичь нужного эффекта, должен правильно определять цели того, кого он контролирует. Со стороны влияющего также влияние будет осуществляться только тогда, когда его затраты (предлагаемая награда, затраты физических усилий и т. д.) будут, с его точки зрения, в его пользу.

Подобный внешний контроль как стратегия влияния имеет серьезные недостатки. Он вызывает только послушание, основанное на расчете или некритическом восприятии информации. Поведение человека (группы) изменится при первой возможности, если он (группа) попадет под более сильное или постоянное постороннее влияние, поэтому лидер должен постоянно следить за последователями. Кроме того, влияние, основанное на насилии, чревато тем, что у объекта влияния неминуемо возникнут негативные чувства по отношению к влияющему. Агрессия, даже если она доброжелательная, все равно вызывает протест. А если человек подвергся хотя бы раз наказанию, то может возникнуть враждебность, а иногда даже ненависть. Влияние, основанное на награде и на насилии, неэффективно и требует множества усилий со стороны влияющего.

Влияние различается и в группах разного уровня. Лидер в малой группе пользуется иными составляющими власти, нежели тот человек, который стоит, например, во главе корпорации. Эти отличия позволили американскому психологу В. Стоуну выделить два самостоятельных типа лидерства:

1. Лидерство «лицом к лицу», осуществляемое в небольших группах, где все участники процесса имеют возможность непосредственно взаимодействовать между собой.

2. «Отдаленное лидерство», важнейшей чертой которого является то, что общение лидеров с последователями редко осуществляется непосредственно в личных контактах.

Именно в последнем случае важнейшим становится выработка имиджа, образа лидера, который вдохновляет последователей. Последователи с лидером общаются не напрямую, а через посредников.

Такой характер отношений лидера с последователями ведет к тому, что одним из главных и наиболее эффективных средств воздействия лидера на публику становится коммуникация. В данном случае последователи имеют дело не со своими личными и непосредственными впечатлениями от лидера, его деятельности и его жизни, а с рассказом о лидере, с сообщением, подготовленным специально для восприятия другими лицами, содержащим определенную точку зрения и составленным — сознательно или бессознательно — с целью повлиять на получателя этого сообщения. Материалом сообщения может быть все, что угодно. Главное в нем то, что этот материал уже обработан для целей определенной коммуникации.

Лидера представляют как харизматическую личность (термин предложен М. Вебером), обладающую исключительными способностями и имеющую в себе нечто такое, что заставляет людей повиноваться. Кроме того, лидер — человек, добившийся успеха. Вообще успех личности является одной из самых важных предпосылок ее влияния на других. Людям свойственно подражать тому, кто достиг успеха. Способность добиваться успеха, похоже, воспринимается как самостоятельное качество какого-либо человека, не связанное с определенным видом его деятельности. На престиж лидера также может оказывать косвенное влияние авторитет его команды или союзников. Так, лидер будет оцениваться как более успешный и авторитетный, если последователи узнают, что его поддерживают выдающиеся и уважаемые сторонники.

Властность проявляется и в поведении человека. Речь, позы и жесты лидера отличаются от речи подчиненных. Речь строится в форме приказов. Кроме того, она всегда имеет более медленный темп, чем речь подчиненных. В ней больше пауз и они длиннее. Культурные нормы предполагают, что лидер всегда говорит больше остальных. Люди, перебивающие собеседников, всегда воспринимаются окружающими как более успешные, хотя и менее социально приемлемые, надежные и компанейские. Лидер в пространстве всегда располагается вне остальных. Эта позиция «вне и над» (как, например, при публичном выступлении), или «вне и впереди» (например, в разных шествиях, походах войск и т. д.) выделяет любую фигуру в качестве лидера.

Власть является неформальным правом лидера, к которому он стремится и которое постоянно укрепляет. Если лидер к тому же и руководитель, то власть ему принадлежит официально. В этом случае власть — это легитимное, законное право отдавать приказы подчиненным при выполнении различных заданий, а также право поощрять или наказывать их.

Власть представляет собой силу, воздействие, на основе которых руководитель может потребовать от подчиненного выполнять или не выполнять какое-то действие при достижении цели предприятием. Власть в менеджменте — явление изменчивое: она возрастает, если менеджер исполняет свои обязанности на рабочем месте, и переходит к его преемнику, если менеджер меняет место работы.

Власть включает в себя также выполнение различных санкций к подчиненным в случае необходимости. Без такого рычага воздействия, как приказ, на предприятии возможна дезорганизация. Если работник отказывается выполнить приказ, распоряжение, руководитель наделен правом, властью применить наказание вплоть до отстранения нарушителя от работы. Конечно, пределы власти ограничены.

Однако особенность даже официально закрепленной власти состоит в том, что подчиненные должны ее признавать. Если работники не воспринимают указаний и руководящей роли менеджера, то фактически у него нет власти. Поэтому выработка оптимального восприятия приказов является более правильным методом общения подчиненного и руководителя. Следовательно, источник власти может быть рассмотрен с двух точек зрения:

- с официальной, при которой власть перемещается от высшего, первого руководителя, через все уровни менеджмента;
- власть как процесс воздействия на подчиненных, при этом степень их восприятия или отказа от исполнения заданий может быть различной.

Некоторые менеджеры в настоящее время делают упор на официальную, формальную власть при воздействии на рабочих. Но даже если они вынуждены использовать властный метод руководства, он должен легко поддаваться корректировке, маневру с точки зрения его реализации, исполнения. Опытные менеджеры предпочитают напоминать об ответственности, задачах, обязанностях работников, не предъявляя своих полномочий жестко и резко. Этот подход легко реализуется при использовании такой формы власти, как законная: работник верит, что менеджер вправе отдавать приказы, а его долг заключается в их четком исполнении.

Власть в организации естественно опирается на законы и контракты. Законы требуют от работодателя выплачивать необходимый минимум зарплаты и ограничивать объем и длительность ручного труда. Договор с профсоюзами устанавливает ряд ограничений на действия руководителя, в том числе и на перечень дисциплинарных наказаний работников. Контракт предполагает условия индивидуального договора с работником.

М. Х. Мескон выделяет следующие формы власти в менеджменте: наряду с формой власти, основанной на принуждении (законная власть), менеджер может применить власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть, построенную на разумной вере подчиненного в правильность действия руководителя; власть эталонную, воздействующую на подчиненного силой личных качеств или способностей лидера.

Власть имеет много различных ограничений — прямых и косвенных, внешних и внутренних. Политические, юридические, этические, моральные, социальные и экономические требования ограничивают реализацию власти.

6.2. Специфика феномена лидерства

Что же побуждает или заставляет людей признавать в одном человеке лидера, а другому отказывать в праве привилегии и ответственности на такое признание? Психологи подчеркивают, что для понимания комплексного феномена лидерства необходим учет различных типов переменных, которые в совокупности определяют природу лидерства в каждый конкретный момент времени. Такими переменными являются:

- личность лидера, его происхождение, процесс социализации и способы выдвижения;
- характеристики последователей;
- отношения между лидером и последователями;
- контекст, в котором лидерство имеет место;
- результат взаимодействия между лидером и последователями в определенных ситуациях.

Личность лидера

При анализе феномена лидерства особое внимание уделяется личности лидера. Личность в системе управления означает наличие комплекса качеств, которые менеджер может развивать, если собирается стать настоящим лидером коллектива. Большинство из них стали бы более успешными в случае последовательного, добросовестного совершенствования своих лидерских и личностных качеств. Наиболее важными личностными характеристиками в этом отношении являются:

- личностные черты лидера;
- представления лидера о себе самом;
- потребности и мотивы, влияющие на поведение;
- система важнейших убеждений;
- стиль принятия решений;
- стиль межличностных отношений;
- устойчивость к стрессу.

Личностные черты лидера

Именно качества личности привлекали исследователей при анализе феномена лидерства. Теория черт лидера (и ее разновидности) возникла под влиянием исследований английского психолога и антрополога Ф. Гальтона, пытавшегося объяснить лидерство на основе наследственности. В рамках этого направления были предприняты исследования царских династий различных наций, анализ браков между правителями и т. д. Основной идеей Ф.

Гальтона было убеждение в том, что если лидер обладает качествами (передающимися по наследству), отличающими его от его последователей, то эти качества можно выделить. Однако составить перечень таких черт ему не удалось.

Американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т. д. Но ни одна из них не занимала прочного места в перечнях: 65 % названных черт были упомянуты лишь однажды, 16-20 % — дважды, 4-5 % — трижды и лишь 5 черт были названы четыре раза. Не удалось достаточно точно и уверенно найти такой набор личных качеств, который непременно имеется у всех или хотя бы у подавляющего большинства руководителей, успешно решающих организационные задачи.

Тем не менее, установлено, что на успешное лидерство влияют достаточно высокий уровень интеллекта и знаний, честность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, дисциплинированность, настойчивость, определенный социально-экономический статус, надежность, ответственность, социальная активность. Одним из важнейших качеств лидера является коммуникабельность, которая предполагает способность к установлению хороших взаимоотношений, к сохранению их в любое время; способность создавать такие взаимоотношения, которые наиболее необходимы коллективу.

Лев Гумилев основной характеристикой лидера считал пассионарность. У пассионарных личностей стремление изменить окружающее превышает инстинкт самосохранения. Хотя пассионарии составляют очень небольшой процент общества, они появляются во всех сферах общества.

Выделяют наиболее характерные черты мышления, присущие лидерам: гибкость-догматизм, продуктивность, скорость и аналитичность мышления.

Гибкость-догматизм. Для догматического лидера чрезвычайно важны традиции, правила, принципы при восприятии новой информации и при принятии решения. Гибкость мышления тесно связана с его склонностью к получению новой информации. Если он получает широкую информацию, то он оперирует более адекватными объемными образами, позволяющими мыслить большим набором категорий. Гибкое мышление обеспечивает большую приспособляемость к изменяющимся обстоятельствам функционирования группы или организации, что обеспечивает ее жизнеспособность.

Продуктивность мышления отражает способность лидера к рождению новаторских и оправданных реальностью идей. Ведь лидер весьма часто стоит перед задачей быстрого и самостоятельного принятия решения, выработки принципиально нового подхода к проблеме, без опоры на советников и экспертов.

Скорость мышления. Тугодум просто в силу естественного отбора не может стать лидером. К сожалению, в категорию тугодумов попадают и те люди, которые привыкли тщательно анализировать все решения, которые они принимают. В жизни это качество их, как правило, не подводит, но выбиться в лидеры серьезно мешает.

Аналитичность мышления. Если у лидера нет склонности к анализу ситуации, но имеется тенденция воспринимать ее поверхностно как данное, в ее абсолютном значении «хорошо» или «плохо», то ошибочность поведения во многом predetermined. Такой лидер долго не сохранит свои властные позиции.

Важно помнить, что лидерство — это, прежде всего, отношения учителя и ученика. Лидер передает своему окружению знания, моральные ценности. Личные достоинства лидера — и образец для подражания, и предмет уважения. Поэтому немалую роль в его успехе или неудачах играет нравственный облик.

Представления лидера о себе самом.

Лидер в любой ситуации за редким исключением ведет себя в соответствии с собственной Я-концепцией. Поведение его зависит от того, кем и как он себя осознает, как он сравнивает себя с теми, с кем он взаимодействует. Американские исследователи Д. Оффер и Ч. Строзаер рассматривают образ «Я» политика, который соответствует общей сумме восприятия,

мыслей и чувств человека по отношению к себе: физическое Я, сексуальное Я, семейное Я, социальное Я, психологическое Я, преодолевающее конфликты Я.

Физическое Я — это представление лидера о состоянии своего здоровья, физической силе или слабости. Осознание своей силы и здоровья, как правило, придает лидеру больше уверенности в поведении. Если такого осознания нет, то должна быть весьма значительная компенсация, например, в умственных способностях.

Сексуальное Я — тесно связано с лидерскими способностями. Прежде всего, это связано с основной мужской ролью — вести за собой семью, принимать ответственные решения, рисковать при необходимости, словом, ощущать себя ведущим в группе подчиняющихся людей. Лидер-женщина также демонстрирует данные мужские качества, поэтому воспринимается подчиненными как мужчина.

Семейное Я — большое значение на формирование личности оказывают отношения в родительской семье. В структуре личности лидера есть подструктура Родителя, такого, какими были родители, когда данный человек был ребенком. Схема межличностных отношений «лидер—подчиненный» в значительной мере определяется более ранней схемой отношений «отец—ребенок».

Социальное Я. Лидер должен быть способен к совместной работе с другими, должен научиться тому, как вести переговоры и как стимулировать своих коллег к проявлению их лучших качеств, должен быть способным использовать навыки межличностных отношений для эффективной работы с различными, порой враждебными группами людей, с лидерами других групп.

Психологическое Я составляют представления о своем внутреннем мире, фантазиях, мечтах, желаниях, иллюзиях, страхах, конфликтах.

Преодолевающее конфликты Я содержит представление лидера о своей способности к творческому преодолению конфликтов и нахождению новых решений для старых проблем.

Адекватное осознание лидерских составляющих Я-концепции позволяет руководителю более четко реализовать основные управленческие функции: планирования и контроля, принятия решения и урегулирование конфликтов, стимулирование труда и другие.

Потребности и мотивы, влияющие на поведение лидера

Лидер, как и каждый человек, имеет большой набор потребностей, каждая из которых появляется в определенный момент времени и исчезает после удовлетворения или подавления, если ее оказалось невозможным удовлетворить. Однако, помимо общечеловеческих, имеются и специфические лидерские потребности, главными из которых являются:

- потребность во власти;
- потребность в контроле над событиями и людьми;
- потребность в достижении;
- потребность в принадлежности к какой-то группе и получении одобрения.

Потребность во власти. Выделяют три типа причин, по которым власть для лидера желанна:

- чтобы доминировать над другими и (или) ограничивать действия других;
- чтобы другие люди над ним не доминировали и (или) не вмешивались в его дела;
- чтобы реализовать свои цели, для которых требуются усилия многих людей.

Если потребность во власти не реализована, или реализована не в полной мере, то может возникнуть опасность низкой самооценки, что для лидера губительно. Поэтому для коррекции самооценки он зачастую прибегает к бессознательной компенсации.

А. Джордж описал следующие типы компенсаций:

- чувство собственной незначительности компенсируется чувством уникальности;
- чувство моральной неполноценности компенсируется чувством превосходства;
- чувство слабости компенсируется чувством обладания высшей силой;
- чувство посредственности компенсируется чувством обладания высшими способностями;
- чувство интеллектуальной неадекватности компенсируется чувством интеллектуального превосходства и компетентности.

Эти чувства не всегда можно встретить в открытом виде, но при внимательном наблюдении за поведением руководителя можно определить симптомы их наличия.

Показателем потребности во власти является также занятие позиции, дающей формальную власть. Лидер проявляет беспокойство о престиже и престижных вещах, проявляет склонность к относительно высокому риску в азартных ситуациях и враждебность к другим лицам, имеющим высокий статус. Он окружает себя мало престижными друзьями, активен и влиятелен даже в малых группах.

Потребность в личном контроле над событиями и людьми проявляется в склонности к жесткому руководству. Потребность в личном контроле находится в противоречии с потребностью в достижении. На первый взгляд, они могут взаимно дополнять друг друга, но в действительности для их реализации требуются различные схемы поведения. При ориентации на личный контроль акцент делается на соперничество, а при ориентации на потребность в достижении акцент делается на сотрудничество с подчиненными. В первом случае эффективность деятельности зависит от одного человека, а во втором работает команда.

Потребность в достижении проявляется в заботе о совершенстве, мастерстве, поведении, направленном на достижение. Обычно потребность в достижении хорошо видна в предпринимательском поведении, когда бизнесмен склонен к умеренному риску, модифицирует свое поведение в зависимости от обстоятельств, использует советы экспертов. Потребность в достижении имеет отношение к мастерству, манипулированию, организации физического и социального окружения, преодолению препятствий, установлению высоких стандартов работы, соревнованию, победе над кем-либо. Психологи выделяют два мотива, связанных с потребностью в достижении:

- мотив достижения успеха;
- мотив избежания провала.

Причем, оба они рассматриваются в контексте вероятности успеха.

Потребность лидера в аффилиации, то есть в принадлежности к группе и получении одобрения, проявляется в заботе о близких отношениях с другими людьми. Лидера без последователей не существует. В силу этого лидер вынужден заботиться о группе, которую возглавляет.

Система важнейших убеждений представляет собой упорядоченную совокупность знаний, в истинности которых человек уверен, и которые он использует для регуляции своего поведения.

Чем четче данная система, тем более она понятна для подчиненных, тем более лидер предсказуем в своем поведении. Это одновременно и достоинство, и недостаток. Достоинство заключается в том, что подчиненным легче понять лидера, угадать его намерения и соответствовать им. Коллектив не лихорадит из-за того, что шеф меняет решения в соответствии с настроением или под влиянием чьих-то советов. Недостаток менее заметен, но он не позволяет организации развиваться более интенсивными темпами.

С одной стороны, жесткая система убеждений обуславливает негибкость руководителя, которая распространяется и на его способ принимать решения и на все остальные управленческие функции, мешая правильно оценивать ситуацию в изменяющихся условиях. С другой стороны, есть опасность окружить себя подхалимами, которым легче носить раз и навсегда заученную маску, зафиксировав те же убеждения, что и у шефа, чем менять ее, опасаясь быть разоблаченными.

Человеком с жесткими убеждениями легче манипулировать, чем с убеждениями гибкими. Опытные «царедворцы» знают, как вести себя с шефом — крикуном и грубияном, и подстраиваются под него, вместо того, чтобы предлагать какие-либо действительно полезные мероприятия, позволяющие серьезно улучшить деятельность организации. Происходит, пользуясь терминологией А. Н. Леонтьева, «сдвиг мотива на цель», когда цель управления заключается в самом управлении, а не в достижении результата.

Стиль принятия решений в управленческой деятельности

Под стилем принятия решений понимают индивидуальные методы принятия решения. Стиль принятия решений определяется:

— подходом к получению новой информации: склонность получать любую, как позитивную, так и негативную информацию в сжатой форме; склонность вникать в детали, быть независимым от экспертов; стремление получать объективную, но сжатую информацию, оставляя детали на помощников;

— характеристиками мышления — здесь задействованы как виды мышления, так и индивидуальные его особенности;

— предпочтением определенной величины риска;

— когнитивной сложностью, то есть способностью и склонностью к анализу и синтезу получаемой информации.

Стиль межличностных отношений

Личностные черты, имеющиеся в руководителе, и, прежде всего, те из них, которые образуют склад его характера, определяет то поведение, которое он позволяет себе по отношению к другим людям. По мнению К. А. Абульхановой-Славской, оказываясь в той или иной типичной ситуации общения, личность вынуждена занять определенную позицию, так или иначе самоопределяться, выбирать средства и принимать решение.

Как бы ни было обусловлено поведение людей в конкретных обстоятельствах социально-культурными нормами, они остаются уникальными живыми существами. Поэтому помимо конвенциональных отношений, заданных социальной ролью, существует система межличностных отношений, характер которых в каждом конкретном случае зависит от личностных черт, включенных во взаимодействие индивидов. Конвенциональные роли стандартизированы и безличны.

С. Л. Братченко различает 6 видов направленности в общении, которые и могут определять стиль межличностных отношений в управленческой деятельности:

1. Ориентация на равноправное общение, основанное на взаимном уважении и доверии, ориентация на взаимопонимание, взаимную открытость и коммуникативное сотрудничество, стремление к взаимному самовыражению, развитию, сотрудничеству.

2. Ориентация на доминирование в общении, стремление подавить личность собеседника, подчинить его себе, «коммуникативная агрессия», когнитивный эгоцентризм, «требование» быть понятым (а точнее — требование согласия с собственной позицией) и нежелание понимать собеседника, неуважение к чужой точке зрения, ориентация на стереотипное «общение — функционирование», коммуникативная ригидность.

3. Ориентация на использование собеседника и всего общения в своих целях, для получения разного рода выгод, отношение к собеседнику как к средству, объекту своих манипуляций, стремление понять («вычислить») собеседника, чтобы получить нужную информацию, в сочетании с собственной скрытностью, неискренностью, ориентация на развитие и даже «творчество» (хитрость) в общении, но односторонняя — только для себя за счет другого.

4. Добровольная «центрация» на собеседнике, ориентация на его цели, потребности и т. д. и бескорыстное жертвование своими интересами, целями, стремление понять запросы другого с целью их наиболее полного удовлетворения, но безразличие к пониманию себя с его стороны, стремление способствовать развитию собеседника даже в ущерб собственному развитию и благополучию.

5. Отказ от равноправия в общении в пользу собеседника, ориентация на подчинение силе авторитета, на «объективную» позицию для себя, ориентация на некритическое «согласие» (уход от противодействия), отсутствие стремления к действительному пониманию и желанию быть понятым, направленность на подражание, реактивное общение, готовность «подстроиться» под собеседника.

6. Такое отношение к общению, при котором игнорируется оно само со всеми его проблемами, доминирование ориентации на «сугубо деловые» вопросы, «уход» от общения как такового.

Устойчивость к стрессу является неотъемлемой характеристикой лидера. Если человек не стрессоустойчив, то он лидером не может стать по определению, поскольку лидерская позиция предполагает более высокие, по отношению к последователям, психологические нагрузки.

Таковы основные особенности личности лидера, которые в значительной мере определяют его становление и успех в деятельности. Однако из всех личностных характеристик, которых учеными (Е. Богардус и др.) выделено значительное количество, не определен четкий набор, имеющийся у всех лидеров. Р. Стогдилл сравнил между собой более 120 исследований «черт лидерства» и пришел к выводу об отсутствии серьезных научных данных о закрепленных лидерских особенностях.

Характеристики последователей

Население той или иной страны имеет определенные прототипы лидерства, формирующиеся в процессе развития культуры общества. С одной стороны, это стихийный процесс, являющийся творчеством масс. С другой — это процесс целенаправленного влияния на групповое сознание со стороны лидера. Лидер отражает цели группы и действует от ее имени. Поэтому для понимания лидерства необходимо иметь представление об ожиданиях и целях последователей.

Многие психологи понимают феномен политического лидерства как взаимодействие лидера и его последователей. Оно рассматривается либо с акцентом на активности лидера, либо с акцентом на активности последователей, либо как результат двустороннего влияния. Примером первого варианта может послужить идея Р. Мичелза о «технической необходимости» лидеров, всегда существующих вне контроля последователей. Концепция лидерства как результата творчества группы, предложенная А. Бенгли, иллюстрируют возможность второго варианта. Если говорить о третьей схеме анализа, то, например, Дж. Пейдж считает, что лидеры частично являются последователями тех, кем они руководят, а последователи — лидерами тех, за кем они следуют. Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Дж. Тибо, Г. Келли, К. Джерджен рассматривают лидера как чувствующего потребности и желания своих последователей и предлагающего им способы их осуществления. Р. Стогдилл предложил изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия, восприятия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Таким образом, лидерство стало рассматриваться как отношения между людьми, а не как характеристика отдельного индивида. Некоторое время в рамках подобного подхода существовала так называемая «теория лидерства как функции группы». Лидер сторонниками этой теории понимается как лицо, в наибольшей степени отвечающее социальным ожиданиям группы и наиболее последовательно придерживающееся норм и ценностей группы.

Лидерство, действительно, предполагает определенный характер ближайшего окружения. Единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу, взаимное доверие, уверенность в правильности выбора, нравственная устойчивость, убежденность также дают право занимать место в коллективе, окружающем лидера. Привлекательными для окружения выступают престижность места, возможность карьеры, признание в коллективе и вне его, в сферах власти и управления, в обществе и в стране. Но важно, чтобы все это было при высокой профессиональной компетентности. Последователи должны иметь ясное представление об общем состоянии дел, которыми они занимаются под руководством лидера, о своей роли, обязанностях в группе. В лидере как бы концентрируются качества его сподвижников. Поэтому он должен быть заинтересован в подборе людей, превосходящих его по каким-либо качествам.

Отношения лидера и его коллектива — важный аспект лидерской организации власти. И если целеустремленность, принципиальность, сознание ответственности перед обществом (или управляемым учреждением), понимание его задач и запросов являются неотъемлемыми качествами лидера, то они должны быть и у его окружения. Эти качества спланивают их так же, как общее умение вести дискуссию, сочетать стремление к самоутверждению с интересами коллектива и коллег, положительно относиться к их заслугам. Лидер должен

уметь разумно, обоснованно и своевременно перемещать своих сотрудников и создавать условия для их профессионального роста, использовать их способности и возможности. Лидер имеет ясное представление о проблемах, которые волнуют его работников, и считается с их, настроениями. Успешные лидеры создают в своем окружении «мозговой центр» — совет наиболее квалифицированных экспертов по важнейшим проблемам групповой деятельности.

Контекст, в котором лидерство имеет место, также важен для понимания сущности лидерства. Психологами были разработаны «ситуативные теории лидерства», в соответствии с которыми появление лидера есть результат места, времени и обстоятельств. В различных конкретных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других по крайней мере в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в этой ситуации, человек, обладающий им, становится лидером. Например, Р. Кеттел предложил рассматривать лидерство как динамичное взаимодействие между целями лидера и целями и потребностями последователей, где функция лидера сводится к выбору и достижению групповых целей.

М. Эделман считает, что лидерство определяется специфической ситуацией и проявляется в ответе последователей на действия и обращения лидера. Если они отвечают благосклонно, следуют за ним, подчеркивает ученый, то это лидерство, если нет, то данное воздействие на подчиненных лидерством назвать нельзя.

Умение сформировать группу, сплотить ее, определить цели, поставить перед обществом (или учреждением, властью) необходимые задачи, сформулировать сплочивающую общество программу, — вот главные задачи лидера. Р. Бейлс, Т. Ньюком и А. Хейр создали «теорию лидерства как функции ситуации». Наблюдая, как одни и те же люди в разных группах могут занимать разное положение, играя в них различные роли, исследователи сделали вывод, что лидерство — это результат сложного и многопланового влияния различных факторов при вхождении в различные ситуации.

Ф. Фидлер указывает, что в контексте ситуации существует по меньшей мере два типа лидеров: эмоциональный (обеспечивающий оптимальное регулирование межличностных отношений) и инструментальный (захватывающий инициативу в отдельных видах деятельности и координирующий общие усилия по достижению цели). Фидлер, рассуждающий о модели эффективности лидера, предполагает, что групповая эффективность носит вероятностный характер в зависимости от того, насколько ситуации, в которой лидер действует, соответствует его стиль. Эффективность лидера определяется теми степенями свободы, которые содержит групповая ситуация и которые дают лидеру возможность осуществлять влияние.

По мнению Фидлера, стиль лидерства соотносится с ситуацией таким образом, что наиболее благоприятная ситуация для лидера включает хорошие отношения с последователями, хорошо разработанную задачу, сильную позицию лидера. Ориентированный на задачу лидер более эффективен, когда ситуация либо очень благоприятна, либо очень неблагоприятна для группы. А ориентированный на межличностные отношения лидер более эффективен в ситуациях только умеренно благоприятных или умеренно неблагоприятных.

Для того чтобы снять возможные возражения, будто теория рассматривает личность лидера как марионетку, американский ученый Э. Хартли предложил модификацию этой теории. Он предположил, что, во-первых, если человек становится лидером в одной ситуации, не исключено, что он им станет и в другой; во-вторых, в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»; в-третьих, став лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его избранию лидером и в следующий раз; в-четвертых, лидером чаще выбирают человека, имеющего мотивацию к достижению этой позиции.

Ситуация требует от лидера действий по сплоченности коллектива и координации работы его членов, определение совместимости отдельных работников, мотивации их деятельности в данном направлении. Но ситуации могут быть разными, также как и разными бывают

группы и их лидеры. А. В. Петровский на основе многочисленных экспериментов, проведенными под его руководством, убедительно доказал, что, чем выше по развитию группа, тем более сложным и обширным набором нравственно оправданных личностных характеристик может быть описан лидер. Одновременно, чем выше по уровню развития группа, тем в большей степени межличностные отношения опосредованы содержанием и ценностями совместной деятельности, а отношения лидера и последователей в группе складываются не субъект-объектные, а субъект-субъект-объектные, где объектом выступают цели, которых группа намерена достигнуть.

Результат взаимодействия между лидером и последователями в определенных ситуациях. Успех лидера возможен при осуществлении ряда функций:

Конструктивная функция — выражение интересов общества в конкретной программе. Она должна быть ориентирована на удовлетворение интересов всех или деятельного большинства группы, притязаний возможно большего числа людей, но при условии, что они не будут ущемлять интересы остальных. Эта идеальная установка на практике редко может быть осуществлена полностью, без исключений. Но сама по себе она — условие лидерства и его успеха.

Организационная функция включает создание кадров и системы управления, сплочение сторонников, планирование процессов и действий. Лидер формирует аппарат, распределяет в нем обязанности, создает условия для воспитания, выдвижения и назначения руководителей, контролирует и регулирует отношения между ними.

Координационная функция — согласование действий организации, партнеров, институтов власти, различных учреждений, персонала и общества в целом.

Интегративная функция — сплочение единомышленников, окружения, общества вокруг программ мы лидера.

Лидер в различных ситуациях должен уметь принимать решения, избегать крайних, безвыходных ситуаций либо, напротив, создавать неизбежную, но выгодную совокупность обстоятельств. Он должен уметь, как говорил У. Черчилль, извлекать пользу из самых невыгодных положений. Особое искусство лидера — обращать в союзников скрытых и даже явных противников. Лидер не может и не должен бояться рисковать, ждать гарантированного успеха или, напротив, полагаться на случайную победу. Ему предстоит преодолевать непредвиденные осложнения, маневрировать, быть готовым к временным неудачам, но постоянно быть нацеленным на движение вперед.

6.3. Лидерство и руководство

Для того чтобы четко определить проблему лидерства в управлении, необходимо развести понятия «управление», «руководство» и «лидерство».

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство — это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений — формальных и неформальных. Лидерство — это процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т. д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

Лидер и руководитель проходят разные пути выдвижения. Лидер, даже если он изначально предложен кем-то со стороны, признает, принимает, наконец, избирает ведомая им группа. В этом смысле лидер всегда выдвигается «снизу», более или менее демократически. Руководитель же, напротив, назначается «сверху», так или иначе навязывается. Так как это

назначение может носить политический или административный характер, ведомые могут по-разному выразить свое к нему отношение, в определенных случаях даже заблокировать его. Но и тогда другой кандидат будет скорее всего назначен «сверху». Образно говоря, лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх; руководство же — вектором противоположного направления.

Основные отличия руководства и лидерства можно выразить следующим образом:

- лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель — официальных отношений группы как некоей социальной организации;
- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (малая группа), руководство — элемент макросреды;
- лидерство возникает стихийно, процесс назначения руководителя не является стихийным, по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большой степени зависит от настроения в группе;
- руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- процесс принятия решения руководителем сложен и опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения;
- сфера деятельности лидера, в основном, малая группа, сфера действия руководителя — более широкая социальная система.

Но при всех типичных различиях можно указать на имеющееся иногда совмещение роли лидера и руководителя. В таком случае руководитель-лидер, как свидетельствуют исследования деятельности успешных организаций, проведенные учеными Мичиганского университета, характеризуется следующими параметрами:

1. По сравнению с детализированным, конкретным управлением работниками, преобладает общее руководство по достижению цели.
2. Управленческой работе уделяется больше времени, по сравнению с отдельными указаниями рабочим.
3. Много внимания уделяется планированию работ и решению специальных задач.
4. К процессу принятию решений регулярно привлекаются работники.
5. Используется такой подход к работнику, который ставит его в центр трудовых интересов и способствует повышению производительности труда. При этом выражается и проявляется искренняя забота о нуждах и проблемах рабочих.

Важно отметить, что разные работники по-разному влияют на функционирование коллектива. Успех в деятельности руководителя заключается в его способности совмещать требования к успешной работе с персональным подходом к работникам, поощряемым и уважаемым за их вклад в производственную деятельность.

Большинство психологов сходятся во мнении, что успешный руководитель должен стать лидером, способным оказывать влияние на мнения, позиции, исполнительскую деятельность работников. Хорошо известные всему миру компании мирового класса возглавляют выдающиеся лидеры-руководители.

Руководство как функция менеджмента, побуждающая к действиям, основано, главным образом, на инструкциях, предписаниях, указаниях, назначениях, приказах, а также включает в себя создание эффективной системы воздействия, стимулирование интересов и энтузиазма работников по достижению целей.

В ситуациях, где руководитель сталкивается с работой ранее сформированных групп, имеющих развитые навыки работы, ему нужно уделять большее внимание инструктированию и контролю для дальнейшего развития умений и навыков работников. В процессе занятия лидерских позиций, он должен уделять внимание социально-психологическому климату в группе и чувству принадлежности к ней. Следовательно, нужно уменьшить долю приказов по сравнению с разъяснительной работой.

Дальнейшие отношения лидеров с подчиненными, указывает В. А. Розанова, строятся таким образом, что от первых требуется большее проявление ответственности за выполняемую последними работу. При этом лидер ограничивает контроль и прямые указания в работе исполнителей, настраивая их на самоконтроль и проводя консультации только по отдельно взятым вопросам. При этом им рекомендуется больше общаться с работниками, поощрять идущие от них советы, устанавливать обратную связь. Чтобы развивать творческое мышление высококвалифицированных работников, лидер ставит перед ними цели, не сообщая способов их достижения.

Лидер обладает властью авторитета, а руководитель — властью полномочий. Американский психолог Дж. П. Кенджемми отмечает, что власть авторитета, в отличие от власти полномочий, представляет собой способность побуждать, мотивировать людей, убеждать их, ободрять. В отличие от власти полномочий, власть авторитета присваивается субъекту группой, является своего рода наградой группы. В этом есть своя опасность — власть авторитета относительно легко потерять.

6.4. Стили лидерства и руководства

Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

Вожак — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Р. Стогдилл описал перечень качеств лидера — вожака:

- 1) физические качества — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- 2) личностные качества — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3) интеллектуальные качества — ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4) способности — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Лидер гораздо менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером. Как правило, его влияние распространяется только на часть членов группы.

Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т. д.

По критерию отнесенности к основной деятельности группы лидер может быть конструктивным и деструктивным. Конструктивный лидер направляет свои усилия на выполнение поставленной перед группой задачи. Деструктивный лидер либо ориентируется на собственные цели, которые идут вразрез с групповыми, либо серьезно заблуждается, считая, что к успеху приведет только тот путь, который предлагает только он. Этот путь определяется эмоциями, а не трезвым расчетом, но именно за счет эмоций, которые заражают некоторых членов группы, она может пойти за деструктивным лидером. Такие лидеры часто провоцируют возбужденную толпу на разрушительные действия, о которых люди впоследствии сожалеют.

Стили лидерства отличаются от стилей руководства. Под стилем руководства понимают совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т. д.) исполнения этих методов. Различают множество типологий руководства, самой популярной из которых является типология К. Левина. Он выделил три типа руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (или анархический).

Термины иногда заменяются синонимами: нейтральный заменяют либеральным или попустительским, авторитарный — автократическим или директивным, демократический — коллегиальным.

Эти стили отличаются по многим параметрам: характером принятия решений, степенью делегирования полномочий, способом контроля, набором используемых санкций и т. д. Но главным отличием все же являются предпочитаемые методы управления: командный с преобладанием приказов, договорной с учетом социально-психологических особенностей управления или бессистемный.

Т. Н. Лобанова и Я. В. Михайлов сопоставили характерные черты авторитарного и демократического стилей руководства (нейтральный встречается редко):

| Авторитарный стиль | Демократический стиль |
|---|--|
| 1 Преимущественное использование командных методов управления | 1 Упор на социально-психологические и экономические методы |
| 2 Ориентация на задачу | 2 Ориентация на человека |
| 3 Централизация полномочий | 3 Делегирование полномочий |
| 4 Единоличность в решениях | 4 Коллегиальность в решениях |
| 5 Подавление инициативы | 5 Поощрение инициативы |
| 6 Жесткий контроль | 6 Умеренный контроль |
| 7 Минимальное информирование, малая гласность | 7 Полное информирование, широкая гласность |
| 8 Предпочтение наказаниям | 8 Предпочтение поощрениям |
| 9 Нетерпимость к критике, устранение неугодных | 9 Терпимость к критике |
| 10 Жесткость, напористость, порою грубость в общении | 10 Доброжелательность, вежливость, тактичность в общении |

Как видно, демократический стиль управления является более комфортным для подчиненных, которые проявляют больше инициативы, в результате чего дело только выигрывает. Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже в небольшом количестве);
- неэкстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Авторитарный стиль уместен при наличии по крайней мере двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. При всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;

- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в молодых, недавно созданных предприятиях позволяет успешнее и быстрее справиться с трудностями становления и пр.

Некоторые работники относительно легко принимают авторитарный стиль руководства. Бывает, что работник обязан выполнять сложную работу, помогая высокомеханизированным линиям и автоматам. Поэтому он предпочитает, получив приказы, оставаться на своем рабочем месте и точно, в соответствии с инструкциями, исполнять свои обязанности.

В подразделении также бывают работники, воспитанные в семье, имеющей патриархальные, авторитарные традиции. Они тоже без особых трудностей воспринимают авторитарное воздействие на них в коллективе, более того, им сложно приспособиться к демократическому стилю управления, что может привести к отлыниванию от работы.

К недостаткам авторитарного стиля относятся:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных организациях — бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая степень зависимости работы группы от постоянного прессинга руководителя и пр.

Многие работники отрицательно относятся к авторитарному стилю руководства. Они теряют интерес к творчеству и инициативе, не желают обдумывать проблемы, так как всегда должны действовать по указке сверху. Они могут неукоснительно подчиняться, но им бывает трудно оставаться безучастными наблюдателями действий руководителя в организации. Стремясь к выбору лучших условий труда, самолюбивые и самостоятельные работники не любят долго сидеть на одних и тех же должностях, если руководитель не желает наделять их дополнительными полномочиями. Работнику, стремящемуся к самосовершенствованию и прогрессу, быстро надоедают консервативные, детально разработанные инструкции.

Не удовлетворенные своим трудом, они могут даже пойти на скрытый саботаж: в случае возникновения ошибок со стороны руководителей, не помогают их преодолению, а, наоборот, даже рады случившемуся. Исполняя свои обязанности, они могут работать медленно, допускать ошибки и отклонения от качества.

В противовес авторитарному стилю демократический стиль руководства позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрыть творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные, стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т. д.

Демократический стиль означает, что личное мнение руководителя не является бесспорным, а служит отправной точкой для обсуждения проблем и выработки оптимального решения. В результате поиска лучших решений учитываются предложения любых работников.

Успех демократического стиля руководства зависит и от убежденности самих работников в его необходимости. Если большинство членов коллектива уверены, что их руководитель «сам все знает», то в этом случае успеха демократический стиль руководства иметь не будет. Одним из главных преимуществ демократического стиля является твердая уверенность членов коллектива в том, что они исполняют не спущенный сверху приказ, а действуют на основе совместно выработанного и избранного ими решения. Именно это чувство побуждает работников сотрудничать с большим энтузиазмом для достижения совместно разработанного решения.

Иногда используется псевдодемократический стиль руководства, который означает, что руководитель делает вид, что его интересуют чьи-либо мнения, предложения, а на самом деле он уже принял решение и следует ему. Подобный подход нужен руководителю для манипулирования чувствами и настроением работников. Но этот стиль недолговечен: в конце концов, работники разберутся в истинности намерений и действий руководителя. И если они поймут, что стали жертвой игры в демократический стиль руководства, то результаты их работы могут оказаться даже хуже, чем при авторитарном стиле.

Концепция типовых стилей руководства включает в себя и третий тип — нейтральный, который характеризуется:

- уходом от принятия стратегически важных решений;
- предоставлением делам возможности идти своим чередом, самотеком;
- незначительным контролем подчиненных;
- использованием коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
- равнодушием к критике;
- безразличием к персоналу и т. д.

Он, как правило, вреден для любой организации, за исключением случаев, когда персонал высоко компетентен, а руководитель как организатор слаб.

Как видно, однозначной связи между эффективностью деятельности организации и стилем руководства нет: в некоторых сферах деятельности эффект приносит лишь авторитарный стиль (например, в армии), в некоторых — только демократический (например, образование), в некоторых — только нейтральный (например, научная и художественная деятельность). Следовательно, все зависит от конкретной ситуации, которая, в свою очередь, определяется условиями деятельности группы, характером решаемых задач, квалификацией исполнителей, продолжительностью совместной работы и т. д.

Данная трехмерная модель стилей руководства позднее была трансформирована Р. Лайкертом в концепции континуума (непрерывной последовательности) этих стилей.

Р. Лайкерт выделил четыре основных системы руководства:

Система 1 — к ней относятся руководители эксплуататорско-авторитарного типа, которым присущ комплекс индивидуальных качеств автократов.

Система 2 — содержит в себе руководителей благосклонно-авторитарного типа, которые поддерживают авторитарные отношения с подчиненными, но разрешают им иногда участвовать в выработке и принятии решений. Мотивация основывается на вознаграждении, изредка — на наказании.

Система 3 — руководители, относящиеся к этой системе, используют консультативно-демократический стиль управления. Оказывая значительное, но не полное доверие подчиненным, они ожидают от членов коллектива добросовестного отношения и дают возможность выдвижения новых альтернатив.

Руководитель этого типа, в конце концов, принимает решение единолично, полностью принимая за него всю ответственность, даже если оно основано на ошибочных рекомендациях подчиненных.

Система 4 — предполагает групповые решения и активное участие членов коллектива в принятии решений, а руководители полностью доверяют подчиненным, общаясь с ними дружески и ориентируясь, прежде всего, на децентрализованный подход к управлению коллективом. При этом они уделяют внимание в первую очередь решению проблем, стоящих перед работниками, оказывая им всестороннюю помощь.

Пять стилей работы менеджера описали Р. Блейк и Дж. Мутон, разработавшие так называемую «решетку менеджмента», определяющуюся, с одной стороны, заботу менеджеров о производстве, а с другой стороны — заботу о персонале. К этим стилям относятся:

1. Не вмешивающийся менеджер, находящийся в большей или меньшей степени в стороне от событий в коллективе. Он почти не прилагает усилий для стимулирования производственной деятельности, а также не проявляет заботы о подчиненных.

2. Менеджер, владеющий стилем руководства, присущим президенту загородного клуба. Он считает, что, уделяя максимум внимания взаимосвязям между работниками и поддерживая с ними дружеские отношения, создавая благоприятный микроклимат, можно достичь высоких результатов в производстве, не прилагая к этому никаких других усилий.

3. Авторитарно-ориентированный менеджер, который прежде всего концентрирует свое внимание на решении производственных задач.

4. Организационно-бюрократический стиль характерен для менеджера, который пытается балансировать между решением производственных задач и социальных проблем работников. При этом он не концентрируется полностью ни на решении производственных, ни на решении социальных проблем коллектива. Часто он реализует политику активного участия в производственной деятельности, достаточной для того, чтобы вышестоящий менеджер был вполне им удовлетворен, уделяя некоторое внимание решению проблем работников.

5. Менеджер со стилем капитана команды проявляет большую заботу о производственных и социальных проблемах работников, о развитии их способностей. Он уверен, что лучшую производственную деятельность можно ожидать от тех, кто, решая производственную задачу, одновременно создает основные ценности организации. Менеджер со стилем капитана команды, проявляя заботу о своих работниках, помогает им расти по служебной лестнице и прилагает много сил для развития предприятия, организации.

Хотя Блейк и Мутон прекрасно сознают, что стиль капитана команды иногда очень сложно применить в производственных ситуациях, они считают его наиболее приемлемым и в рабочем коллективе.

Ф. Фидлер утверждает, что определенный стиль руководства должен соответствовать каждой ситуации. Так как человек не может изменять собственный стиль руководства, то значительно проще подбирать руководителя к конкретной ситуации, что приведет к соответствию между требованиями к личности лидера и особенностями производственно-экономической деятельности подразделения, предприятия. Определенные преимущества имеет авторитарный стиль лидерства, когда от руководителя требуется быстрота действия и принятия решений, концентрация усилий всех людей на достижении единой цели, строгий контроль. В то же время стиль руководства, направленный на человеческие отношения, наиболее эффективно можно использовать в дружном сплоченном коллективе, имеющем в своем составе работников с высокой квалификацией и необходимым для успешной работы опытом.

Интересна теория жизненного цикла, разработанная П. Херси и К. Бланшар, в соответствии с которой наиболее эффективные стили управления зависят от зрелости исполнителей, то есть и менеджеров, и их подчиненных в подразделении. Под понятием «зрелость» понимается уровень развития самого коллектива и способность нести ответственность за свое поведение каждого из работников.

По мнению этих ученых, можно выделить четыре стили управления, соответствующие определенному уровню зрелости исполнителей:

1. Давать указания. Менеджер в большей степени ориентирован на производственную цель и в меньшей — на человеческие отношения. Члены коллектива характеризуются низким уровнем зрелости, у них отсутствуют стремления к ответственности и инициативе, а поэтому они нуждаются в строгих указаниях, инструкциях, жестком контроле.

2. Продавать. Менеджер в одинаковой мере сориентирован на конкретную задачу и на отношения с подчиненными. Данный подход мотивирован тем, что подчиненные имеют желание брать на себя ответственность, но у них не хватает опыта, дружного, слаженного взаимодействия при достижении производственной цели. Поэтому менеджер вынужден в большей степени использовать конкретные указания, инструкции, иногда под свою

ответственность предоставляя возможность подчиненным проявить энтузиазм и самостоятельность.

3. Участвовать. Этому стилю присущ достаточно высокий уровень зрелости, при котором члены коллектива, хотя и могут, но не стремятся к ответственности за выполнение производственного задания. Поэтому главной задачей менеджера является повышение мотивации и участия своих подчиненных в принятии решения без жесткого требования от них выполнения работ. Подчиненные вместе с менеджером активно участвуют в выработке тактики и стратегии деятельности коллектива, что способствует их активному участию и причастности к выработке решения.

4. Делегировать. Четвертому стилю соответствует высокая степень зрелости в коллективе. При этом подчиненные имеют желание и стремление нести ответственность за свою производственную деятельность. Менеджер сочетает низкую степень ориентированности на производственную задачу и человеческие отношения позволяет подчиненным действовать самостоятельно.

В качестве современного стиля руководства учеными предлагается так называемый соучаствующий (или партисипативный) стиль управления. Основными его чертами являются:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и т. д.

Этот тип, указывает В. В. Юдин, возможно развивать в организациях, где работники высоко квалифицированы, проявляют интерес к инновациям, стремятся к самостоятельности. Справиться с этим, достаточно сложным, стилем, под силу только опытному, авторитетному, склонному к коллегиальным методам в работе, руководителю.

Наличие многочисленных ситуационных моделей и подходов дает возможность руководителю гибко подойти к управлению, потому что при переходе в другое подразделение или на иной уровень менеджмента привычный и определенный стиль его работы обязательно должен меняться, приспосабливаясь к новым условиям и задачам.

Тема 7. Психология управления трудовым коллективом

7.1. Трудовой коллектив и его структура

Трудовой коллектив — это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей на производстве.

Такое объединение — это единый организм, который функционирует по сложнейшим социальным законам, в котором каждый человек занимает определенное место. Деятельность трудового коллектива нельзя представить как совокупность действий отдельных людей, хотя именно так она и осуществляется. Но даже в простейшем виде групповое действие нельзя рассматривать как простое механическое сложение действий отдельных субъектов.

В 1897 году в одном из самых первых фундаментальных исследований было показано, что продуктивность работы человека можно увеличить с помощью простого присутствия другого лица. Было установлено, что испытуемый, выполняющий несложное задание, такое как сматывание лески для удочки, будет работать усерднее, если при этом присутствует еще один человек, наблюдающий за его работой, но ничего не говорящий и не делающий. Присутствие другого лица оказывает стимулирующее действие, которое мотивирует человека проявить свой пыл и показать, на что он способен.

Р. Мертон определяет группу как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Иными словами, не только человек считает себя принадлежащим к какой-то группе, но и другие люди судят о человеке по тому, к какой группе он принадлежит. Если мы встречаем человека и узнаем, что он является членом религиозной или этнической группы, то обычно предполагаем, что группа оказывает на него влияние, и считаем, что его поступки совершаются под давлением других членов группы.

Экспериментальные данные подтверждают значение подобной групповой идентичности. Американский психолог Уайлдер попросил студентов наблюдать за людьми, принимающими какое-то решение. Некоторые из тех, кто должен был принять решение, действовали в одиночку. Рядом с другими посадили трех незнакомых людей, и студентам было сказано, что все четверо незнакомы друг с другом, выбраны наугад. Были и другие, также сидевшие вместе, но студентам сообщили, что это члены недавно образованной группы.

Затем студентов попросили определить, принимали ли люди, которых они наблюдали, самостоятельное решение или действовали под давлением группы. Люди, сидевшие в одиночестве, по мнению студентов, приняли решение самостоятельно. Те, кто сидели рядом с незнакомцами, также, казалось, не были подвержены их влиянию. Но когда человек, считавшийся членом группы, был согласен с другими ее членами, студенты признавали его решение результатом давления группы. А когда один из членов группы не соглашался с остальными, студенты полагали, что он принял решение самостоятельно.

Три основные черты: взаимодействие, членство и групповая идентичность — свойственны множеству групп. Но группы бывают качественно различными по критерию принадлежности к ним людей. В этом случае говорят о первичных и вторичных группах.

Первичная группа состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, зависящие от их индивидуальных особенностей. Первичные группы невелики, ибо в противном случае невозможно установить непосредственные, личные взаимосвязи между всеми членами.

Впервые понятие первичной группы применительно к семье, между членами которой складываются устойчивые эмоциональные отношения, ввел Ч. Кули. Согласно Кули, семья считается «первичной», так как она является первой группой, играющей основную роль в процессе социализации младенцев. Впоследствии стали применять этот термин при изучении любой группы, в которой сформировались тесные личные отношения, определяющие сущность данной группы.

Вторичная группа образуется из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей. В этих группах основное значение придается не личностным качествам, а умению выполнять определенные функции. На предприятии должности делопроизводителя, управляющего, курьера, инженера, администратора может занимать любой человек, обладающей соответствующей подготовкой. Если лица, занимающие эти должности, справляются со своей работой, организация может функционировать.

Индивидуальные особенности каждого почти ничего не значат для вторичной группы и наоборот, члены первичной группы уникальны. Но указанное различие не следует абсолютизировать. Люди вступают в дружеские отношения и образуют новые группы на работе, в школе и внутри других вторичных групп. Если между индивидами, участвующими в общении, складываются достаточно устойчивые отношения, можно считать, что они создали новую первичную группу. Именно применительно к таким отношениям в организации и употреблялось в его прежнем значении для советской психологии слово «коллектив».

А. В. Петровский разработал следующую схему развития групп. Он утверждает, что существует пять уровней развития групп: диффузная группа, ассоциация, кооперация, корпорация и коллектив.

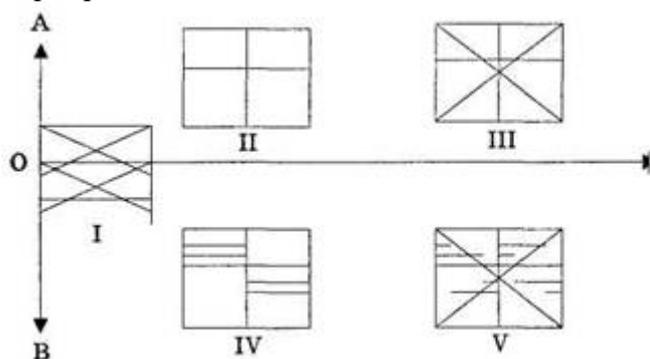


Рис. 5 Процесс развития групп

Вектор ОС показывает степень опосредования, насколько все ценности опосредуют поведения группы. Вектор ОА и ОВ — содержательная сторона опосредования, отражает направленность деятельности группы.

Любая группа возникает как диффузная (I): общность, межличностные отношения которой не опосредуются содержанием совместной деятельности. Но уже здесь выделяются лидеры, образуются диады, триады и формируются отношения предпочтения (симпатии и антипатии).

По мере определения направленности и усиления взаимозависимости членов группы она либо становится кооперацией, либо ассоциацией. Кооперация — общность, где имеется высокий уровень социальных ценностей, но ими лишь в малой степени опосредованы межличностные отношения. Например, обычная рабочая группа. Ассоциация — общность, где отношения людей фактически не опосредованы общими факторами совместной деятельности, а если эти факторы и есть, то носят асоциальный или даже антисоциальный характер, ориентирующийся лишь на частные интересы и потребности.

По мере усиления взаимозависимости кооперация может развиваться в коллектив, а ассоциация — в корпорацию. Оба термина из концепции Петровского были подвергнуты критике, но все же они с некоторыми оговорками отражают суть развития групп. Корпорация — это группа, где налицо высший уровень опосредования отношения содержанием групповой деятельности, но цели группы носят ярко выраженный антисоциальный характер. Коллектив — это организованная группа, в которой члены объединены общими ценностями, целями и задачами деятельности, значимыми для группы в целом и для каждого члена в отдельности, где межличностные отношения опосредуются общественно значимым содержанием деятельности. Это именно та группа, к формированию которой стремится хороший руководитель. В какой-то мере коллектив — это идеальная рабочая группа, определяющая направление деятельности руководителя.

Концепция А. В. Петровского в некоторой мере подтверждена так называемым хоторнским экспериментом. Шестьдесят лет назад группа исследователей изучала поведение рабочих гигантского завода Хоторна в Чикаго, которым управляла «Western Electric Company». Определялись факторы, воздействующие на производительность труда и индивидуальную выработку рабочих. К числу таких факторов отнесли частоту и продолжительность перерывов и освещенность рабочих мест. Сначала работницы получили возможность несколько раз подолгу отдыхать в течение рабочего дня, затем периоды отдыха сократились, но стали более частыми. Экспериментаторы также сокращали и удлиняли время, предоставленное для ленча. Кроме того, в разной мере усиливали освещение: предполагалось, что более яркое освещение будет способствовать повышению производительности.

Результаты эксперимента удивили исследователей. При удлинении периодов отдыха производительность труда работниц возрастала. При последующем сокращении периодов отдыха она продолжала расти. При восстановлении первоначального режима труда и отдыха производительность труда выросла еще больше. То же самое наблюдалось при экспериментах, связанных с изменением продолжительности ленча и яркости освещения. При любых изменениях уровень выработки женщин возрастал.

Получив такие результаты, исследователи попытались выявить другие факторы, которые воздействовали на производительность. Выяснилось, что женщины, выбранные для проведения эксперимента, образовали неформальную группу. Им казалось, что, поскольку отобрали именно их, они приобрели особый статус, и они стали считать друг друга представителями своего рода «элиты». Поэтому и старались работать как можно лучше в соответствии с требованиями исследователей. Этот тип реагирования стал называться хоторнским эффектом. Он состоял в следующем: сам факт, что данная группа подвергается изучению, воздействует на поведение ее членов даже больше, чем другие факторы, которые стремятся выявить исследователи.

На основе этого эксперимента и других данных исследователи сделали вывод, что человеческий фактор играет важную роль в трудовой деятельности. Когда работнику повышали зарплату, повышали в должности или просто хвалили, производительность его труда стремительно возрастала. Этому способствовала и эффективная система реагирования на жалобы. Если работник имеет возможность обсудить ту или иную проблему с терпеливым начальником, который выслушает его с сочувствием и уважением и примет соответствующие меры, даже не столь радикальные, то доверие рабочих к руководству возрастает, усиливается их чувство собственного достоинства и стремление к групповому единству. Группа начинает работать более эффективно.

Верно и обратное. Группа, которая не настроена на повышение производительности и качества своего труда, может существенно понижать индивидуальные достижения в труде. Тех, кто трудится слишком быстро, подвергают социальному давлению со стороны группы — дразнят, высмеивают или игнорируют. Часто это давление оказывается настолько сильным, что рабочие специально работают медленнее и отказываются от премий за превышение норм выработки. Подобную картину часто можно наблюдать в школьных классах, где отличников одноклассники называют «зубрилами» и «выскачками» и подвергают преследованию.

Первичные группы играют важную роль и в структуре социальной жизни. Например, в Китае среди разных слоев населения были организованы группы, называемые «сяо-цу», включающие от 8 до 15 человек. Эти группы были организованы на фабриках, в шахтах, министерствах, в военных подразделениях и городских кварталах. Помимо участия в деятельности организаций члены «сяо-цу» периодически проводили собрания, посвященные так называемой взаимной критике. На собраниях каждый участник группы обязан подвергнуть критике свои собственные недостатки и выслушать критические замечания других, а также обсудить недостатки других членов группы. Таким образом, усиливалось давление группы на своих членов, заставляя людей ориентироваться прежде всего на коллективные, а затем уже на индивидуальные цели. Хорошо это или плохо — вопрос этический, но эффект от подобной практики, несомненно, имеется.

Когда человек приходит в коллектив, его знакомят с правилами, традициями, должностными обязанностями. Вначале он становится сотрудником, но не членом коллектива. Только тогда, когда он принимается коллективом, когда его считают своим, т.е. он придерживается более или менее единой системы ценностных ориентации, можно сказать, что он является полноценным членом коллектива

Коллектив часто формируется стихийно. Какие сотрудники приходят и задерживаются, из тех и составляется рабочая группа. Если руководитель настроен на комфортную работу, а не на выполнение цели, то он подбирает сотрудников спокойных, исполнительных, которыми легко руководить. Яркие индивидуальности мешают, заставляют быть всегда начеку. А это

не всякому лидеру нравится. Естественно, такой коллектив вряд ли может достичь больших результатов. Мало того, внутри него неизбежны конфликты, хотя и глубоко спрятанные. В таких коллективах затеваются интриги, обусловленные стремлением соответствовать требованиям руководителя, что обеспечит наиболее приближенному к шефу работнику некие блага.

Правильно составленный коллектив предполагает наличие разных людей, каждый из которых играет в группе свою роль. Руководителю нужно правильно распознать, кто какую роль играет. Важно не распределить роли, а именно распознать, раскрыть «амплуа» сотрудников и помочь каждому самоутвердиться в той роли, на которую он претендует.

Наряду с простыми исполнителями, которых, естественно, должно быть большинство, ученые предлагают и следующий желательный для развития коллектива «набор персонажей».

«Генератор идей». Член коллектива, который постоянно «подпитывает» его новыми идеями. Обычно на эту роль претендуют сами лидеры — руководители коллективов. Если таким генератором руководитель не является, то ему следует мудро опираться на таких «генераторов», умело используя их потенциал, не ревнуя, не соперничая, не стремясь оттеснить в тень.

«Оппозиционер». Постоянно во всем сомневается, все подвергает критическому анализу, ничего не принимает на веру. Он считается неудобным в коллективе: раздражает резкими высказываниями, не боится высказать неприятную правду. Такой человек нужен как «совесть» коллектива, как пример самоконтроля, как ориентир для думающего лидера. Но он должен быть один, в противном случае возглавит оппозиционную группу, в которой станет деструктивным лидером.

«Любимец». Пользуется всеобщими симпатиями. Как правило, внешне привлекателен, обаятелен. У этого человека хороший, добрый характер, он умеет быстро находить общий язык, выслушать человека, посочувствовать ему, ободрить, утешить, развеселить. К нему идут с личными проблемами и радостями.

Формирование коллектива происходит непрерывно, с учетом изменений в работе предприятия и социального состава работающих. Корректируются роли, перераспределяются обязанности, делаются карьеры. Кто-то приходит, кто-то уходит. Психологи считают, что для обновления «крови» в трудовом коллективе необходима текучесть кадров примерно 8-10 %. Следовательно, трудовой коллектив — это очень динамичное социальное образование.

Специфика «социального» здесь состоит в том, что в группе имеется некое надгрупповое образование, которое усиливает в людях полезные для коллектива качества, и ослабляет вредные. Это образование можно определить как сплоченность. Л.Фестингер определил сплоченность как «результатирующую всех сил, действующих на членов группы с тем, чтобы удержать их в ней».

Для сплоченного трудового коллектива характерны отношения сотрудничества и взаимопомощи между его членами. В основе сплоченности коллектива лежат единство целей, социально — психологическая общность работников, дисциплина. Уровень развития этих признаков во многом определяет степень зрелости трудового коллектива. Как видно, коллектив объединяет не только поставленная перед ним цель, но и в значительной мере определенные этой целью взаимосвязь и взаимозависимость в структуре рабочей группы.

В любом трудовом коллективе есть две структуры: формальная и неформальная. Формальная структура коллектива образуется на основе официальных обязанностей работников, должностных инструкций, приказов. Она предписывает каждому члену выполнение вполне определенных обязанностей. В рамках формальной структуры каждый сотрудник обязан взаимодействовать с другими членами коллектива заранее предписанным способом. Этот способ предполагает также и властные полномочия. Формальная структура задается в соответствии с целями организации.

Одновременно члены коллектива образуют неформальную структуру, которая опирается не на функциональные отношения, а на межличностные. Такая структура коллектива

называется неформальной. Внутри одной формальной структуры обычно образуются несколько неформальных групп, которые называются группировками. Члены этих групп объединяются на основе общности интересов, увлечений.

Неформальные отношения являются дополнением и продолжением формальных. Они придают формальным отношениям гибкость, повышают удовлетворенность работника своим трудом. Во главе каждой неформальной группы стоит лидер. Он — организатор всей деятельности этой группы. Неформальными лидерами становятся те члены коллектива, которые обладают способностью сплотить людей, компетентны в производственных вопросах. Чтобы успешно влиять на сотрудников в личностном плане, руководитель должен занимать не только в официальной (формальной), но и в неофициальной (неформальной) структуре главенствующее положение. В таком коллективе низок уровень конфликтности, высокая производительность труда, хорошая приспособляемость к нестандартным ситуациям и т. д.

Психологи определяют ряд факторов, способствующих сближению формальной и неформальной подструктур трудового коллектива:

1. Соответствие структур межличностных отношений и функциональных управленческих структур, когда люди, общающиеся по долгу службы, с уважением относятся друг к другу, общаются по неформальным поводам и обращаются друг к другу с неформальными просьбами. Определяющим здесь является управленческая структура.

2. Отсутствие негативного давления группы на своих членов в процессе осуществления трудовой деятельности, что может возникнуть при приоритете межличностных отношений в противовес управленческой структуре.

3. Обстоятельство, что функциональная сторона отношений между руководителем и подчиненным, формальная структура системы «руководитель — подчиненный» являются жесткими, узкими, охватывающими лишь ограниченную сферу человеческих отношений, в то время как социально-психологические, «человеческие» факторы, неформальная структура являются многогранными и универсальными по охвату действительных связей и отношений; вследствие этого личностная, неформальная сторона выходит за пределы функциональной, формальной.

4. Функциональная сторона отношений субординации тем в большей степени оказывает тем большее влияние на личность руководителя и подчиненного, чем разнообразнее ее содержание и чем больше она соответствует всему многообразию личностного «человеческого» фактора — установок, целей, мотивов, отражающих в своей совокупности сущность всей общественной системы.

5. Своевременное разрешение проблемных ситуаций, определяющихся жесткостью формальных отношений и гибкостью неформальных с учетом интересов всей системы управления и межличностных отношений при приоритете управленческой системы.

6. Соответствие личностных качеств руководителя занимаемой им должности и, соответственно, личностных качеств подчиненных той деятельности, которую они выполняют.

7. Как видно, поведение руководителя в трудовом коллективе накладывает отпечаток на его общение с людьми и оценку их деятельности, что, в свою очередь в значительной степени определяет либо сближение, либо отдаление друг от друга формальной и неформальной подструктур рабочей группы.

7.2. Отношения в системе «руководитель — подчиненный»

Фигура руководителя характеризуется следующими основными особенностями: он является средоточием функций власти, воплощением реальной решающей силы; чем на более высокой ступеньке управленческой лестницы он находится, тем меньшими возможностями личного общения с первичными коллективами он располагает и тем больше ему приходится пользоваться безличными приемами руководства; руководителю приходится выполнять функции арбитра: он не только средоточие власти, но и воплощение ожидаемой коллективом

справедливости; действия и деятельность руководителя широко и всесторонне оцениваются его подчиненными.

Фигура подчиненного в качестве совокупности функциональных особенностей характеризуется: служебной зависимостью; односторонне-частичным характером исполнительства или функциональной его узостью; тесной связью с группой, с первичным коллективом; преобладанием межличностных форм общения в процессе осуществления служебных функций; подверженностью влиянию со стороны авторитетных членов рабочей группы наряду с влиянием со стороны официального руководителя.

Если положение руководителя в коллективе определяется как «расположение по вертикали» с явным преобладанием субординационных связей, то статус подчиненного определяется его отношениями с коллегами — «расположение по горизонтали».

Чем выше рангом руководитель, тем более он гиперболизирован в представлении подчиненных.

Дело здесь не только в социальном статусе руководителя, в престиже занимаемого им положения, но и в характере тех функций управления, с которыми его идентифицируют подчиненные. Действия и оценки руководителя очень впечатляющи и несут большую эмоциональную нагрузку: его доброе слово может окрылить подчиненного, пробудить в нем самоуважение, стать мощным катализатором его деятельности, а порицание или резкое слово — болезненно травмировать человека, надолго выбить из нормальной колеи. Действия и оценки руководителя гиперболизируются еще и потому, что они становятся достоянием коллектива, общественности, получают широкую огласку, что создает дополнительное психологическое давление на личность подчиненного. Противоречия между руководителем и подчиненными могут определяться напряженностью психологического состояния руководителя. Чем больше значимость, масштабы выполняемых им функций, тем больше его ответственность. Ошибка или просчет рабочего или даже инженера не ведут к столь масштабным последствиям, как ошибка руководителя. Поэтому последний является, как правило, осмотрительным, осторожным, что иногда может привести к чрезмерному осторожничанью. Постоянный стресс может определить негативные эмоциональные реакции по отношению к подчиненным, что также не способствует укреплению неформальной структуры коллектива.

Осторожность решительного руководителя, подчеркивают Д. П. Кайдалов и Е. И. Суименко, имеет совсем иной смысл, чем осторожность трусливого руководителя. Преувеличенность фигуры руководителя в глазах подчиненного может иметь диаметрально противоположные значения — положительные или отрицательные — в зависимости от стиля его работы, а подверженность «руководящему» настрою может быть достоинством или недостатком в зависимости от ситуации, от условий деятельности коллектива. Во-вторых, включенность элементов «управленческой» психологии в динамическую структуру личности руководителя означает фактическую их зависимость от тех социальных и психологических качеств, которые формируются у него под воздействием социума.

В отличие от ролевой психологии руководителя ролевая «служебная» психология подчиненного, рядового работника менее специфична и, очевидно, не занимает столь значительного места в динамической структуре его личности. Поскольку социальное поле деятельности подчиненного простирается преимущественно в горизонтальной плоскости отношений, которая так богата многоролевой деятельностью и неформальным общением, то позиция подчинения в условиях производства не порождает особо значимых психологических черт в структуре личности рядового работника.

Таким образом, в соотношении фигур руководителя и подчиненного в системе управления наблюдается значительный перевес ролевой психологии руководителя. То обстоятельство, что «управленческая» психология в качестве специфического элемента занимает доминирующее значение в динамической структуре личности руководителя, объясняется, во-первых, статусом его значимости, во-вторых, фактической нерегламентированностью рабочего времени, в-третьих, морально-правовой ответственностью, действующей

психологически и в сфере свободного времени. Этим своеобразием ролевой психологии руководителя объясняется высокая степень идентификации им самим и подчиненными его личных свойств с функциями управления.

Руководитель и коллектив по-разному влияют друг на друга. Характер этого взаимного влияния зависит от условий жизни и деятельности коллектива, от деловых и личных качеств людей, а интенсивность и глубина взаимодействия — от уровня социальной зрелости коллектива и от стиля работы его руководителя. Реальная власть, полученная при назначении на должность, является всего лишь предпосылкой воздействующего влияния на коллектив. Стиль руководства в этом отношении является одним из способов реализации власти, соединения людей для выполнения стоящих перед ними задач. Однако само влияние руководителя на коллектив сложно определить однозначно, так как оно представляет собой равнодействующую власти, метода и стиля работы, специфики существующей организации, конкретно складывающихся ситуаций, способа связи организации с хозяйственной и общественной системой в целом.

Не только руководитель оказывает многостороннее воздействие на коллектив. Коллектив также влияет на своего руководителя. Это влияние тем эффективнее, чем интенсивнее и глубже процесс взаимодействия между ними. Если действия руководителя в отношении подчиненных не вызывают ответной реакции по поводу самих этих действий, то руководитель по существу лишается основы для объективной самооценки и возникает реальная почва для субъективизма, произвола и безнаказанности. И напротив, если члены группы отстаивают собственное достоинство, руководитель охотнее меняет стиль работы, что благоприятно сказывается и на развитии отношений между ним и подчиненными. Данное положение осложняется тем, что управленческое воздействие не является исключительно прерогативой руководителей. Ведь управление осуществляется не отдельным человеком, а, как правило, группой лиц, связанных между собой как формальными, так и неформальными отношениями. Малая часть приближенных к руководителю лиц наделены властными полномочиями, а остальные осуществляют информационное обеспечение процесса управления. Это так называемый аппарат управления. Частично в процессе управления принимают участие и исполнители через общественные организации или комитеты. Помимо этого, подчиненные иногда осуществляют функцию контроля деятельности других. Таким образом, подчеркивает Т. С. Кабаченко, все эти категории членов организации осуществляют определенный вклад в процесс управления. В зависимости от того, насколько своевременными, согласованными, адекватными по содержанию и объему будут их усилия, будет эффективно и управление организации в целом. Обеспечение же согласованности их усилий по содержанию, временным параметрам, степени энергичности действий обеспечивается за счет управленческого взаимодействия. Этот уровень взаимодействия называют макроуровнем.

Однако управленческое взаимодействие этим не исчерпывается. Руководители, организуя, контролируя, регулируя деятельность исполнителей, вступают с ними во взаимодействие, которое отличается от обычного общения. Здесь лицо, имеющее более высокий статус, может приказывать сотруднику с более низким статусом, требовать от него, использовать санкции, которые ему позволяет его статус. Спектр действий лиц более низкого статуса задается должностными инструкциями и нормами корпоративной культуры. Это более глубокий слой управленческого взаимодействия, образует как бы средний уровень.

И, наконец, микроуровень управленческого взаимодействия, на основе которого осуществляются практически все этапы выработки управленческих решений. Здесь осуществляется отбор и анализ проблем, которые следует решить, определяются алгоритмы действий и т. д. Все этапы выработки решений предполагают согласованные действия между различными категориями членов организации, наделенных неодинаковыми полномочиями по участию в этих процессах.

Управленческое взаимодействие осуществляется в следующих семи сферах.

1. Экспертное взаимодействие. Это взаимодействие в производственно-технологической сфере, когда руководитель задает образец требований к продукту или процессу совместной деятельности, определяет технологический процесс и т. д.
2. Представительская сфера. Руководитель представляет интересы своего подразделения или организации в более широкой организационной подструктуре, взаимодействуя с вышестоящим руководством, персоналом управления, руководителями того же статуса, общественными и иными организациями.
3. Организационная сфера. Управленческое взаимодействие при осуществлении организации, планирования, контроля и регулирования деятельности вверенного коллектива и его отдельных представителей.
4. Кадровая сфера. Руководитель оценивает профессионализм своих подчиненных, исполнение ими должностных обязанностей, роль в неформальной организации, с последующей аттестацией, карьерным ростом и т. д.
5. Социально-психологический климат. Эта область деятельности включает в себя воспитание подчиненных, регулировании межличностных отношений, разрешение возникающих конфликтов, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными и между ними, оптимизацию социального климата в коллективе.
6. Условия и режим труда коллектива. Руководитель добивается создания определенных санитарными нормами и нормами безопасности труда условий деятельности коллектива, а также условий, способствующих сохранению и поддержанию работоспособности людей на производстве.
7. Организационная культура. Создание и поддержание традиций, символов, мифов организации.

В гармоничном управленческом взаимодействии перечисленные сферы иерархизированы в конкретных условиях для достижения определенных целей

7.3. Трудности в управлении трудовым коллективом и их преодоление

Любая организация стремится, с одной стороны, к стабильности, а с другой стороны — к развитию. Это связано с двумя составляющими деятельности рабочей группы — достижению цели и межличностным взаимодействием.

Французские психологи Д. Анзье и Ж. Мартэн, используя энергетическую терминологию, описали особенности саморазвития группы. С их точки зрения, общее количество энергии, которой обладает группа, распадается на «используемую» и «латентную», резервную. С динамической точки зрения группа представляет собой равновесную систему, функция которой — разрешать испытываемые ею «напряженности». Эти «напряженности» могут быть двух видов: позитивные, связанные с продвижением группы к цели, и негативные, уводящие от цели, и зависящие, прежде всего, от особенностей межличностных отношений. Именно здесь и задействуется «используемая» энергия, которая, во-первых, направляется на достижение результата деятельности, и, во-вторых, направляется на поддержание сплоченности группы. В разных группах доля энергии, направляемой на результат и направляемой на отношения, неодинакова. Порой это порождает указанное выше противоречие, снять которое весьма затруднительно.

Ситуация усугубляется тем, что сам процесс управления противоречив. С одной стороны, процесс управления объективен, с другой стороны, способы его осуществления, как бы руководитель ни стремился это преодолеть, — субъективны.

Данное противоречие преодолеть невозможно, но можно значительно уменьшить его проявления, если наметить единую цель, которая включает в себя указанные составляющие. Для определения такой цели необходимо при стратегическом планировании выйти за пределы организации и сформулировать ее миссию в обществе, органически вплетенную в деятельность каждого из сотрудников.

Миссия — это краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе. Формулировка миссии описывает в то же время причину существования организации или проекта. Причиной могут быть предоставление каких-либо

услуг, создание объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы и т. д.

Удачная формулировка миссии должна отвечать на следующие вопросы:

1. Чем занимается организация или каков профиль проекта?
2. Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?
3. Как они выполняют свои функции? Миссия, описывая через будущую цель текущее состояние организации, помогает сотрудникам лучше понять ее настоящее — то, чем организация или проект располагают и для чего они существуют.

Понимание миссии приобщает личность к проекту через его общественную значимость. Человек, осознавая свою нужность для все большей группы людей, повышает свою самооценку и входит в более гармоничное сосуществование с миром.

Но понимания миссии недостаточно, чтобы каждый работник организации четко осознал свою роль в достижении общей цели. Будущее определяется с помощью видения. Видение — это описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания.

Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния организации или проекта в будущем. Устанавливая некоторое видение, к которому необходимо стремиться, руководители и сотрудники обозначают свои надежды и берут на себя ответственность за эффективность своего варианта будущего в случае его воплощения. Видение, в частности, помогает осмыслить, каким может быть успех организации.

А. Н. Чумиков описал следующие требования для формулировки видения:

- 1) четкое, конкретное и реалистичное изложение;
- 2) определение гипотетических итогов или результатов;
- 3) презентация реального и стимулирующего уровня достижений;
- 4) соответствие философии (нормы, принципы, кредо) организации или проекта.

Коллективу, который осознает свою миссию и обладает хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не требуется в работе множество правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решения принимаются легче и естественнее.

А. И. Донцов, анализируя жизнедеятельность рабочей группы, указывает на проблему, которую необходимо решить руководителю совместно с трудовым коллективом. Это управление дифференциацией системы внутригрупповой активности. Дифференциация — функциональная, статусная, власти, размера получаемого вознаграждения и т. п. — во-первых, объективно происходит по мере продвижения группы к цели. В этом смысле она может не совпадать с субъективными желаниями и намерениями членов группы, основываясь скорее на их действительном «весе» и значимости в реализации деятельности. Во-вторых, внутригрупповое разделение труда не может не сопровождаться дифференциацией в сфере эмоционально-личностных взаимоотношений членов группы. Неравенство «аффективных обменов» между членами группы, основывающееся на фактическом неравенстве их позиций по многим пунктам, провоцирует напряженность межличностных отношений. В-третьих, межличностная напряженность, как бы остро она ни переживалась субъектом-прагматиком, осознается им как неизбежное следствие оптимальной организации совместных усилий — необходимого условия выигрыша, к которому он всеми силами стремился.

Напряженность, возникшая во внешней (формальной) структуре группы, в этой структуре неразрешима. В ином случае это пришло бы в противоречие с утилитарной направленностью субъекта, нанося ущерб его же собственным конечным интересам. Парадоксальность позиции прагматика в том и состоит, что поиски максимального выигрыша, которые заставили его вступить в кооперацию с другими, вынуждают терпеть эмоционально ущемляющие последствия этой кооперации, в особенности когда она... эффективна. По этой причине, в-четвертых, возникает необходимость в так называемой внутренней

(неформальной) структуре рабочей группы. Вынесенная за пределы материально-продуктивной сферы, предполагающая равенство в получении эмоциональных «благ», она как бы компенсирует накопившуюся в процессе предметного взаимодействия напряженность.

Следующей проблемой является доверие. Будет ли коллектив вести себя кооперативно, т. е. учитывать интересы руководства, во многом зависит от того, как он воспринимает его намерения. Человек «доверяет», если исходит из предположения, что действия другого направлены на повышение его благополучия и не наносят ему ущерба. Если же выбор стратегии поведения обусловлен обратным предположением о намерениях партнера, налицо «подозрение» к нему. Развивая теорию «доверия — подозрительности», М. Дойч выдвигает серию гипотез об условиях восприятия намерений другого как альтруистических. По его мнению, люди склонны интерпретировать намерения других как альтруистические (несущие им пользу), когда верят в любовь с их стороны, и не склонны — если этой верой не обладают. Убежденность человека в симпатии другого определяется: 1) объемом «выгод», ранее предоставленных этим другим; 2) частотой их получения; 3) степенью уверенности в том, что действия другого, пошедшие ему на пользу, не были вынужденными; 4) степенью уверенности в благоприятных последствиях действий другого еще до того, как эти действия произведены; 5) убежденностью, что выгода, извлекаемая другим человеком из собственной «благотворительности», менее значительна, чем та, которую получает он; 6) уверенностью, что другое лицо, оказывая благодеяние, несет некоторые убытки.

Как правило, исследователи называют три условия, способствующие взаимному доверию сторон:

1. Присутствие так называемых «третьих» лиц. Их главная функция — облегчить участникам взаимодействия, особенно в ситуации конфликта, совершение взаимных уступок, причем так, чтобы эти уступки не воспринимались как признак слабости и не повышали уровень притязания партнера. Если два человека испытывают сходные чувства к «третьему» лицу (при условии, что отношение каждого из них к этому третьему не претендует на исключительность), то они с большей симпатией относятся друг к другу.

2. Характер коммуникативных связей взаимодействующих сторон. Если каждый из партнеров имеет возможность получить предварительную информацию о действиях другого, взаимное доверие более вероятно. Сама возможность общения, по мнению психологов, увеличивает кооперацию во взаимодействии.

3. Личностные особенности участников взаимодействия. Влияние личностных особенностей наименее изучено: полученные учеными данные либо незначимы, либо противоречивы. Чаще всего говорят о «типе личности», под которым понимается приверженность человека к кооперативным или конкурентным методам взаимодействия. Конкурентный тип убежден, что другой также конкурентен, а кооперативный предполагает в партнере как те, так и другие мотивы. Также выяснилось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее высказавший его человек. Это правило имеет и обратную сторону: чем привлекательнее некто, тем большего сходства взглядов от него ожидают. Убежденность в этом настолько высока, что разногласий и противоречий с позицией привлекательного лица человек попросту не склонен замечать. Человек в большей степени тяготеет и к общности, ценности которой разделяет и где его взгляды находят сочувствие и поддержку.

В. А. Розанова выделила факторы, способствующие устранению противоречий в управлении организацией.

1. В стратегии организации:

- наличие четких, ясных и непротиворечивых целей;
- создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов;
- правильное планирование деятельности всех подразделений;
- правильная расстановка кадров;
- учет человеческого фактора внутри организации;
- повышение конкурентоспособности;

- подбор квалифицированных менеджеров.
- 2. В поведении и действиях руководителей:
 - внимание к деятельности группы;
 - целенаправленные действия по сплочению группы;
 - правильное информирование подчиненных;
 - доброжелательные отношения с членами коллектива;
 - своевременное разрешение конфликтов внутри групп;
 - создание положительного психологического климата;
 - отсутствие жестких методов управления персоналом;
 - положительное отношение к творческой деятельности работников;
 - правильное мотивирование коллектива на достижения;
 - правильная оценка работы каждого сотрудника;
 - доброжелательный контроль.
- 3. В действиях малой рабочей группы:
 - принятие организационных целей;
 - наличие групповой активности и сплоченности внутри группы;
 - выполнение всеми членами группы внутри-групповых норм поведения;
 - лояльность в отношениях между членами группы и руководителем;
 - дисциплинированность;
 - доверие к руководителю;
 - стремление к успешной деятельности;
 - наличие ценностно-ориентационного единства группы;
 - наличие ответственного отношения к работе.

Противоречия и парадоксы управления в большинстве случаев имеют психологические причины. Однако не следует искать подобные причины во всем.

Если имеются социально-экономические факторы, то именно с них и следует начинать переориентацию управленческой деятельности руководителя.

7.4. Развитие трудового коллектива

В развитии трудового коллектива выделяют три этапа.

Первый, подготовительный этап, состоит в создании необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих фактическому «рождению» коллектива. На этом этапе осуществляется стратегическое планирование, в соответствии с которым осуществляются капитальные вложения, принимается персонал, уточняются должностные обязанности и т. д.

Второй этап — организационный — предполагает оптимизацию условий нормального существования. На этом этапе коллектив как таковой уже существует, но климат в нем нестабилен, традиции не выработаны, система поощрений и наказаний не отработана. Именно на этом этапе важно так «настроить» работу организации, чтобы она гармонично функционировала и не требовала серьезного вмешательства в процессы повседневной работы.

Третий этап — этап стабильной жизнедеятельности — на котором воспитательные мероприятия, осуществляемые руководителем, отодвигаются на второй план, сменяясь воспитательным воздействием коллектива, или, по крайней мере, наиболее активной его части. Движущей силой развития коллектива в этот период является динамика целей коллектива и личности.

Развитие коллектива — слишком важный процесс, чтобы пускать его на самотек, заменяя воздействием на отдельных сотрудников. Оно должно быть целенаправленным, планируемым и систематическим. Единой методики для развития любого коллектива не существует, но возможно указать набор мероприятий, с помощью которых можно добиться существенного повышения уровня развития трудового коллектива. К таким мероприятиям нужно отнести следующие:

1. Мероприятия по профессиональной и социальной адаптации новичков

Адаптация — это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-психологической адаптации личности в трудовом коллективе.

Профессиональная адаптация — это приспособление человека к условиям труда. Даже если человек обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенной профессиональной деятельности, работа на новом месте вызывает серьезный стресс, который неизбежно сказывается на продуктивности деятельности. Опытные руководители знают, что от новичка нельзя требовать сразу высокой производительности труда. Однако в выполнении деятельности, не связанной непосредственно с выпуском продукции, некоторые современные российские руководители предпочитают быстрый ввод новичка в деятельность по принципу: «Справится — наш работник, нет — уволим». Такому работнику практически ничего не объясняют, требуя, чтобы он до всего доходил сам. Такой способ не лишен привлекательности, особенно если новичок, хоть и с обязательными психологическими издержками, справляется с серьезным объемом новой для него деятельности. Но в стратегическом плане подобная эксплуатация новичка неоправданна. Есть определенная категория работников, особенно обладающих флегматическим и холеро-меланхолическим темпераментами, которые могут принести значительные прибыли организации, но которые не способны быстро войти в курс дела и при этом не наделать серьезных ошибок.

Стратегически более правильным является полузабытый способ адаптации с помощью наставничества. В компании «Проктер энд Гэмбл» внедрен особенный стиль руководства, получивший название «менторинг». Это понятие обозначает отношения между младшим и более опытным сотрудником (ментором), рассматриваемые младшим сотрудником как направленные на его развитие. Предполагается, что ментор должен быть опытным, с навыками эффективной работы, мудрым, заслуживающим доверия, желающим помочь, способным дать честную оценку проделанному труду. При этом совершенно не обязательно, чтобы ментором был непосредственный начальник, им может стать любой сотрудник подразделения, хорошо понимающий сферу деятельности компании. Со временем можно менять ментора, либо иметь их больше одного. Основной целью менторинга является помощь сотруднику в первичной адаптации, освоении культуры компании, постижении ее основных ценностей и развитии способностей самостоятельно управлять ситуацией на их основе.

Социально-психологическая адаптация предполагает процесс приспособления личности к условиям социальной среды, во время которого происходит сближение целей, ценностных ориентации группы и входящей в нее личности, усвоение ею норм, традиций, вхождение в ролевую структуру трудового коллектива. Как и профессиональная адаптация, социально-психологическая адаптация зависит от адаптационных способностей личности и целенаправленных действий руководителя и коллектива, направленных на помощь новичку.

Прежде всего, новичок должен усвоить особенности поведения в коллективе. Они должны быть продекларированы в виде некоторой философии, которая состоит из философского кредо, норм, принципов, правил и тому подобных позиций, которые устанавливают нравственные и этические приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность сотрудников организации или участников проекта.

Принципы, кредо предполагают больше, чем обычно ожидается от работников, и, следовательно, требуют от них выхода на другой качественный уровень. Во многих кредо ключевыми являются такие понятия, как «качество», «совершенство», «доверие», «компетенция», «гордость», «забота», «внимательность».

Но принципы, какими бы красивыми и оригинальными они ни были, не станут осуществляться сами по себе — необходимо сформировать атмосферу приверженности им. Сначала люди должны узнать о принципах, затем понять их и, наконец, оценить и поддержать, только в этом случае они будут этим принципам следовать.

Каждый человек в своем социальном поведении проявляет имеющийся у него опыт отношений. Поэтому суть процесса социально-психологической адаптации в условиях трудового коллектива заключается первоначально в столкновении опыта общения, понимания традиций, моральных и нравственных ценностей каждого человека, и того, чем в этом плане располагает трудовой коллектив. Если ценностные ориентации, установки, социальный опыт новичка соответствуют тому, что есть в трудовом коллективе, то процесс адаптации проходит легко и быстро. Если нет — тогда адаптация становится болезненной, а в крайних случаях приведет к отторжению нового работника. Перед новичком в таком случае возникает альтернатива: либо пересмотреть свою позицию, изменить те или иные взгляды и оценки, признать правоту предъявляемых ему коллективом требований, либо принять решение об уходе.

Основными характеристиками адаптированности на производстве считаются включенность в трудовую деятельность и эмоциональное самочувствие.

Сильной формой приобщения индивида к нормам и принципам поведения, работающим на развитие организации, является приобщение экономическое. Например, новый сотрудник получает в подарок акцию компании, а затем, в процессе работы, приобретает по своему желанию их дополнительное количество, что приучает сотрудников к мысли: если ты владеешь частью общего бизнеса, у тебя больше оснований улучшить качество труда, чем у обычного нанятого работника.

Социальную адаптацию необходимо стимулировать. Опытные руководители следят: если сотрудник организации или участник проекта начинает на деле демонстрировать приверженность нормам и принципам, определяющим перспективу позитивного развития, то такое поведение нужно регулярно и гласно оценивать и поощрять.

2. Мероприятия по стимулированию самореализации личности

Самореализация личности напрямую не связана с деятельностью в определенном трудовом коллективе. Человек может реализовать свой творческий потенциал в принципе в любой деятельности, но задачей руководителя является побуждение к процессу самоактуализации именно в деятельности организации. Специфика этого процесса состоит в том, что, в отличие от индивидуальной деятельности, самореализация на рабочем месте в одиночку практически невозможна. Для нее необходимо организовать условия, главными из которых считаются рационализация работы и соревнование.

Рационализация работы дает человеку, занятому определенной работой, возможность выработать и представить свои соображения по ее совершенствованию. Это обеспечивает более эффективное использование ресурсов, повышение производительности труда, снижение отходов производства, себестоимости продукции и повышение ее качества. Для сотрудника план выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность самовыражения, позволяет добиться определенных результатов, признания и ощутить себя причастным к делам организации.

Сотрудники документально оформляют свои рационализаторские предложения и представляют их для рассмотрения в соответствующие подразделения организации. Предложение анализируется, оценивается, подсчитывается экономический эффект от возможного внедрения. Иногда предложения принимаются, даже если нет очевидного экономического эффекта, в таком случае стимулируется работник, творчески подходящий к выполнению своей работы.

При получении крупных денежных вознаграждений руководитель обычно проводит заседание подразделения, и в присутствии всех сотрудников вручается вознаграждение. Это является свидетельством признания результатов деятельности данного сотрудника и стимулом для других членов коллектива, побуждающим их активизировать свое участие в программе рационализации деятельности.

В 50-х годах японские фирмы заимствовали саму концепцию и программы выдвижения рационализаторских предложений, и в настоящее время программы выдвижения предложений в Японии являются наиболее эффективным инструментом, обеспечивающим

вовлечение сотрудников в активную деятельность. Японская система выдвижения предложений не является пассивной, ожидающей поступления рационализаторских предложений от сотрудников. Это активная система, предусматривающая подготовку сотрудников, оказание необходимого содействия и постановку соответствующих идей.

Процесс обучения предусматривает ознакомление сотрудников с методами сбора данных и представления предложений в приемлемой форме. Каждому сотруднику устанавливается определенное количество предложений, которые он должен представить. Публикуются списки участвующих и не участвующих в рационализаторских программах, что является дополнительным стимулом к участию.

Интерес к трудовой деятельности может проявляться в плане интереса к самому себе, реализации собственных личностных особенностей (способностей, одаренности) в избранной профессиональной деятельности. В результате может появиться предпочтительное отношение к наиболее сложным работам или работам нестандартным. Как правило, подобный интерес способствует формированию умельца, мастера своего дела. Человек овладевает профессиональными умениями и навыками, но не стремится к рационализации, к перестройке технологических процессов, инструмента, т. е. высокое мастерство достигается в условиях обычной организации труда. Такие работники охотно вступают в соревнование с другими.

Любой совместный трудовой процесс сам по себе порождает отношения состязания и соперничества между людьми. Сравнение с достижениями других позволяет работнику оценить свои достижения и испытать удовлетворение в случае констатации положительных результатов, роста его возможностей. Это сравнение стимулирует дальнейшие усилия, направленные на расширение знаний и навыков. Этот процесс объективен сам по себе, следовательно, чтобы он не был направлен в конфликтное русло, его необходимо возглавить и контролировать.

Правильно организованное соревнование является мощным побудительным мотивом для персонала, поскольку позволяет человеку добиться признания руководства и коллег, повысить самооценку, испытать острые ощущения от процесса преодоления препятствий.

Организация соревнования в трудовом коллективе должна опираться на следующие принципы:

1. Принцип общественного контроля за ходом соревнования, требующий точно, всесторонне и оперативно учитывать ход, промежуточные и конечные итоги соревнования, управлять процессом его функционирования и создавать предпосылки для сравнения и оценки достижений работников.

2. Принцип объективности, требующий организовать соревнование в соответствии с объективными закономерностями развития, с учетом реальных возможностей производства, коллектива и личности.

3. Принцип конкретности, выражающийся в дифференцированном подходе к организации соревнования между отдельными членами одного и того же коллектива, между различными категориями работников и между трудовыми коллективами разного уровня.

Важно разработать систему морального и материального поощрения участников и победителей соревнования. Награждены должны быть все, кто включился в соревнование, кто стремился усовершенствовать свою трудовую деятельность.

Перед проведением соревнования необходимо провести соответствующую психологическую работу, чтобы обеспечить активное, энергичное участие всех членов коллектива в соревновании. Прежде всего нужно сформировать психологическую готовность к соревнованию. Психологическая готовность — это интегративное состояние личности, базирующееся на осознании своих возможностей, собственной способности к активному действию. Это очень важный момент в организации соревнования.

Психологическая готовность возникает на основе убеждения работника, что он способен выдержать, выстоять в предлагаемых формах соревнования. Если такой уверенности нет, то

шансы победить очень малы. Это и есть важнейший элемент психологической готовности к соревнованию: уверенность в реальности победы.

Второй составляющий элемент психологической готовности — мобилизация наиболее ярких, своеобразных личностных особенностей. Необходимо показать личности те ее особенности, которые будут способствовать достижению и закреплению успеха. Например, если соревнуются лица, имеющие различные темпераменты (допустим, флегматический и холерический), но получающие одинаковые инструкции, то это не поможет им в работе, а скорее принесет вред. Инструкции должны соответствовать темпераменту: флегматику надо рекомендовать размеренный ритм, уравновешенный темп и т. д., холерику — наоборот, как можно более динамичный темп и ритм, и так по существу по каждому личностному свойству.

Третий момент психологической готовности к соревнованию заключается в формировании отношения к сопернику. Оно должно быть непременно уважительное, иначе подобное мероприятие не будет способствовать развитию коллектива, а разобьет его. Когда нет уважительного отношения между соперниками в соревновании, нет и желания учиться у соперника. Поэтому уважительное отношение — обязательное условие взаимного обучения участников соревнования.

Для неформального подхода к организации соревнования важно соблюсти и психологические требования обеспечения условий состязательности. Для этого необходимо, чтобы сам объект соревнования — результаты труда, качество труда и т. д. — был оценен, осознан как лично и общественно значимый. Предложенные условия соревнования должны осознаваться участниками как достижимые, реальные. Очень важно, чтобы возможности, ресурсы, силы участников соревнования осознавались как равные или как приблизительно равные, ибо только в этом случае может быть достигнута подлинная состязательность.

Важнейший психологический момент — хорошее знание участниками друг друга: соревнуются всегда личности, а включение в соревнование личностей обязательно связано со взаимным знанием людей.

3. Мероприятия по усилению сплоченности трудового коллектива

Групповую сплоченность определяют как меру единства поведения членов малой группы в условиях свободного выбора их действий. Это единство не следует отождествлять с его единообразием. Под единством понимается направленность, ориентированность действий членов группы на достижение групповых целей.

Ю. Е. Дуберман выделяет три стадии процесса сплочения:

- ориентировка индивидов;
- адаптация к групповым нормам;
- единство реального поведения.

В. В. Шпалинский считает основным показателем сплоченности ценностно-ориентационное единство, которое определяется через совпадение мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, явлениям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.

В качестве конкретных показателей сплоченности рассматриваются:

- 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях — чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;
- 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов — чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т.е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность.

Таким образом, можно выявить как объективные, так и субъективные факторы групповой сплоченности. Работа по усилению сплоченности трудового коллектива ведется в указанных направлениях. С одной стороны, руководитель добивается однозначного толкования задач организации, а с другой стороны, санкционирует проведение неформальных мероприятий,

направленных на развитие личностных контактов между сотрудниками. Все это происходит на фоне оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Тема 8. Межличностное общение в управлении

8.1. Общение и управление

С точки зрения функционального анализа управленческой деятельности, общение есть не столько условие, сколько компонент, самостоятельная часть этой деятельности. Р. Л. Кричевский анализируя управленческую деятельность, связывает общение с тем, что оно определяется как «коммуникативно-регулирующая» или «коммуникативно-организационная» функция руководства. Управленческое общение обеспечивает эффективность и даже саму возможность управленческих действий и одновременно компонент этой самой деятельности, специфическое управленческое действие.

Управленческое общение — это особый, специфический вид общения. От других видов общения оно отличается тем, что через него и посредством его решаются управленческие задачи. Поэтому управленческое общение определяют как особый вид общения, целью и результатом которого является решение специфических управленческих задач.

Управленческое общение, как и любое другое, имеет три стороны:

- 1) коммуникативную (обмен информацией);
- 2) перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения);
- 3) интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями в процессе общения).

В реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обуславливают друг друга. "Управленческое общение имеет специфическую структуру и как бы вплетено в ткань любого управленческого действия: от 2/3 до 3/4 рабочего времени менеджер тратит на различные виды общения.

Правильно организованное управленческое общение является катализатором управленческой деятельности. Наоборот, отсутствие умений и навыков управленческого общения, недостаток коммуникативной культуры руководителя ставят под вопрос успешную работу и его самого, и подчиненных. Овладеть приемами, умениями и навыками управленческого общения, выработать в себе коммуникативную культуру не менее важно, чем овладеть управленческими действиями. Здесь важно учитывать, что не всегда общение, управленческое по форме, является управляющим по существу. Управляющим оно бывает только при наличии, как минимум, двух условий:

- 1) посредством его решаются управленческие задачи;
- 2) его участники получают возможности для самореализации, самосовершенствования, достижения успеха.

Только при выполнении этих двух условий управленческое общение будет эффективным по существу. Известный психолог А. Ю. Панасюк видит принципиальную важность управленческого общения в том, что в процессе него подчиненный не просто понимает, чего хочет руководитель, но и внутренне принимает позицию начальника. Это положение Панасюк называет Первым законом управленческого общения.

Действительно, если подчиненный понял руководителя, это еще не значит, что он согласен с требованием шефа. Отсюда возможны различные нарушения в выполнении поручений практически на всех уровнях общения: на первом, когда отдаются распоряжения, указания, на втором — когда выполнение задания контролируется, и на третьем, когда выполненное подчиненным действие получает оценку.

Конфликты, возникающие между руководителем и подчиненным, чаще всего возникают в процессе выдачи распорядительной информации, когда оказывается наиболее сильное влияние на подчиненного.

Практически любое дело можно выполнить плохо, удовлетворительно, хорошо и отлично. Когда человек делает что-то без желания или вопреки желанию, то это не обязательно плохо, но и не отлично, так как делать дело отлично — значит искать новые, более эффективные пути решения задачи, включать свой творческий потенциал, проявлять инициативу, чтобы сделать лучше. Если подчиненный не согласен с требованием руководителя, то он либо будет делать все в пределах требований, чтобы только не быть наказанным, либо на свой страх и риск выполнять задачу так, как считает нужным.

Для установления взаимопонимания между руководителем и подчиненным на стадии выдачи распорядительной информации важно: единство профессионального языка, учет уровня интеллекта, полнота информации, логичность изложения и сконцентрированность внимания на проблеме. Информацию нужно выдавать таким образом, чтобы она:

- не противоречила бы взглядам подчиненного, позициям по какому-либо вопросу;
- показать подчиненному его интерес в выполнении данного задания данным образом.

Иногда подчиненный сопротивляется только потому, что руководитель не нравится ему как человек. В таком случае нарушенные когда-то (этот факт нужно выяснить и проанализировать!) взаимоотношения из делового конфликта перешли в эмоциональный. Разбрасываться кадрами, увольняя недоброжелателей, руководитель не станет, но, как правило, переходит от убеждения к принуждению, что в целом также неблагоприятно скажется на результате работы. Поэтому с самого начала общения с подчиненными руководитель должен учитывать Второй закон управленческого общения: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительные отношения (симпатия, привязанность, дружба или любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатия, ненависть).

Панасюк рассматривает шкалу отношений (см. рис. 8), на которой отражены особенности отношения подчиненных к своему руководителю.

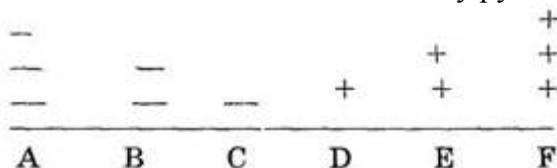


Рис 8 Шкала отношений

Точка F символизирует подчиненного, который, что называется, боготворит начальника. Точка A символизирует его антипода, у которого негативное отношение к руководителю. Точка E — подчиненного, который настолько хорошо относится к руководителю, что его можно назвать единомышленником. Точка D — подчиненного, который относится к руководителю неплохо. Точка B — подчиненного, который испытывает к начальнику явную антипатию, не настолько, как A, но явно недолюбливает шефа. Точка C — подчиненного, который относится к руководителю скорее отрицательно, чем положительно, что проявляется в мелких «шпильках», негативных суждениях среди коллег. Нейтральных отношений здесь не бывает.

Задача руководителя — перевести подчиненных, находящихся в левой части шкалы, в правую. Руководителю нужно сформировать аттракцию, вызвать к себе симпатию, для чего он должен:

- 1) выглядеть, как приятный человек;
- 2) действовать, как приятный человек;
- 3) удовлетворять основные потребности, возникающие в ходе общения.

Рассмотрим эти требования более подробно.

13.2. Восприятие человека человеком

Восприятие физического облика человека

Термин «социальная перцепция», т. е. социальное восприятие, впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, что восприятие как предметов, так и других людей, зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Например, дети из бедных семей воспринимали размеры монеток больше их реальных размеров, а дети из богатых семей, наоборот, меньше.

Формирование образов людей подчиняются тем же законам, по которым складывается образ любого объекта. Но в восприятии человека человеком есть свои специфические черты, важнейшей из которых является понимание его личности.

В познании человеком других людей выделяются этическая (хорошо — плохо), эстетическая (красиво — некрасиво) и аксиологическая (ценно — не ценно) характеристики. Люди строят свое поведение, чтобы максимально благоприятно быть воспринятыми другими людьми. В познании других людей человек исходит из определенных норм, принятых в его культуре, что определяет характер восприятия и интерпретацию их внутреннего мира.

Информация, которая поступает в процессе взаимодействия людей к каждому из участников, складывается, во-первых, из тех сигналов, которые человек в ходе совместной деятельности получает непосредственно о других участниках. Во-вторых, в нее обязательно входит информация, которую он прямо черпает о себе через посредство своих экстеро-, про-прио и интерорецепторов, сигнализирующих ему о ходе его собственного участия в деятельности, достигнутых результатах, его состоянии и т. д. В-третьих, он постоянно получает информацию о внешних для всех участников деятельности условиях, в которых, а может быть, благодаря которым, эта совместная деятельность разворачивается. В-четвертых, он получает информацию об общих итогах деятельности. Следовательно, информация о другом человеке весьма далека от объективности и в значительной степени зависит от субъекта восприятия.

Именно за счет субъективности восприятия образы людей, раз сформировавшись, являются удивительно постоянными: человек уже повзрослел, по-другому одевается, стал важным начальником, а школьные друзья называют его Колькой или Машкой и ждут того поведения и тех суждений, к которым привыкли.

Почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности другого человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: темперамент, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок. Например, ошибка неравенства возникает, когда при встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Однако эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в которых всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе или его ориентации на какую-то группу. Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого человека, и для окружающих его людей. Понимание своего места в группе, в той или иной иерархии, а также положения других людей во многом определяют общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами, всегда существенно.

Ошибка привлекательности при восприятии человека заключается в том, что если человек нам нравится внешне, то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т. д., т. е. переоценивать многие его личностные характеристики. Например, в эксперименте учителям были предложены для оценки «личные дела» учеников и ставилась задача определить уровень интеллекта, планы на будущее, отношения со сверстниками. Секрет эксперимента состоял в том, что для оценки давалось одно и то же дело, но с разными фотографиями — красивых и некрасивых детей. Красивые дети получили более высокую оценку своих возможностей.

Привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она, прежде всего, носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности. И привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Ошибка отношения к воспринимающему. Люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Психологи, выявив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили их оценить эти мнения. Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласия с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали.

Данные ошибки очень живучи, потому что задачей первого впечатления является быстрая ориентировка в ситуации. Для людей как социальных существ главное — определение вопроса о групповой принадлежности партнера. Однако стереотипизация вызывает оценку и неизвестных еще пока свойств и качеств, что может привести к неадекватному общению в дальнейшем, когда результаты первого впечатления некоторое время продолжают действовать.

Общение как взаимное восприятие было описано еще в конце XIX века Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что реально в этой ситуации наличествует не два, а восемь субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри: четыре позиции Джона и четыре позиции Генри:

1. Джон, каков он есть сам по себе.
2. Джон, каким он сам себя видит.
3. Джон, каким его видит Генри.
4. Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.

Соответственно, у Генри тоже четыре позиции.

Таким образом, в восприятии физического облика человека важна не внешность сама по себе, а ее знаковость в отношении к воспринимающему объекту и системе его потребностей.

Восприятие функциональных признаков человека

Если восприятие физического облика человека имеет, прежде всего, отношение к его личности, то восприятие функциональных признаков, скорее, происходит в системе определения его намерений. К функциональным признакам относят голос, направление взгляда, мимику, пантомимику, проксемику.

Голос является одним из компонентов облика и влияет на впечатление, производимое человеком на окружающих. Голосу каждого человека присущи определенный ритм, отрывистость или плавность произношения, характерность интонации, большая или меньшая музыкальность. Эти свойства, а также высота и тембр, делают голос каждого человека индивидуально своеобразным и влияют на то впечатление, которое складывается о владельце голоса у воспринимающего его индивида.

Восприятие голоса дает человеку знание не только о состоянии владельца, но и о его возрасте, причем возраст по голосу может быть назван с точностью до десяти лет. Устанавливается, экстравертированный или интровертированный тип личности характерен для его владельца.

В создании впечатления о воспринимаемом человеке большую роль играет и его речь. Как известно, и устной, и письменной речи любого человека присущ ряд индивидуальных особенностей. К ним относятся характерная для данного человека скорость речи, длина фраз, типичные для него конструкции предложений, использование прилагательных, наклонений глаголов, употребление жаргонных словечек, метафор, грамматические ошибки и оговорки,

расстановка ударений и пр. Стиль речи, характерный для воспринимаемого человека, оценивается другой личностью с точки зрения соответствия определенным речевым эталонам, сформировавшимся у этой личности, и сказывается на общем мнении, которое складывается у нее о воспринимаемом объекте.

Особенно важно человеку следить за своим голосом, когда он говорит по телефону. Здесь отсутствуют невербальные средства общения, поэтому люди манипулируют как содержанием информации, так и называемыми паралингвистическими составляющими речи: паузами, вздохами, междометиями и др. Паузу, как правило, нарушает тот человек, который соглашается с доводами собеседника.

В отличие от бесед по телефону, личные контакты более информативны: в них можно выявить не только информацию, но и сделать вывод о состоянии партнера по общению. То, как человек сидит, как двигается, как смотрит, может очень многое сказать о его характере, отношении к разговору, переживаниях и т. д.

Замечено, что люди систематически перемещают глаза в определенных направлениях — вверх, вниз, в сторону, в зависимости от того, какой тип модальности (зрительный, слуховой и пр.) у них активизирован. Такие движения глаз называют «глазными сигналами доступа». Представление о том, что честный человек отвечает на вопросы, не отводя взгляда от спрашивающего, не более чем заблуждение. Если вопрос обдумывают, то сосредоточиваются на нем, а не на человеке, его задавшем. Взгляд обязательно отводится, причем, для каждого человека индивидуально в определенную сторону в зависимости от того, к какой модальности и к какому времени этот вопрос относится. Однако здесь существуют и типичные способы реагирования, которые чаще всего соотносят с активизацией того или иного органа или их системы.

У большинства людей направление взгляда связано с определенными типами обработки информации. Для небольшого процента людей характерно обратное: они перемещают глаза в соответствии с зеркальным отражением такой схемы (именно поэтому так важно понаблюдать за человеком, прежде чем делать вывод о его размышлениях).

1. Направление взгляда направо и вверх — зрительное воспоминание. Это значит, что человек мысленно представляет образы предметов и ситуаций, которые он уже когда-либо видел и сохранил в своей памяти. Предполагают, что при таком представлении активизируется правое полушарие больших полушарий головного мозга, отвечающее за образную память. Человек как бы адресует вопрос к данным мозговым структурам. Стандартный вопрос, вызывающий такой тип обработки информации:

«Какого цвета глаза у вашей матери?» Иногда сосредоточивают внимание на том глазе, который лучше видит. В последнем случае возможно направление и налево вверх, если левый глаз видит лучше правого.

2. Направление взгляда вверх — зрительная конструкция. Человек мысленно представляет образы тех вещей и явлений, которые никогда раньше не видел, или представляет их не такими, какими видел. Вопрос, вызывающий такой тип обработки информации: «Как будет выглядеть оранжевый гиппопотам в малиновых пятнах?» В разговоре человек с преобладающей зрительной модальностью чаще всего употребляет такие выражения и слова: «Видишь, я был прав», «Посмотрим, что ты на это скажешь» и т. д. Данное направление взгляда связывают с активизацией теменной части больших полушарий головного мозга, которая отвечает за интеллект.

3. Направление взгляда налево в сторону — слуховое воспоминание. Человек мысленно воспроизводит звуки, уже слышанные им раньше. Вопросы, вызывающие такой тип обработки информации: «Что я только что сказал?», «Как звенит ваш будильник?» и т. д. Иногда взгляд направлен в противоположную сторону, когда человек мысленно обращается к тому уху, которое лучше слышит. Обычно при заинтересованном слушании именно это ухо при наклоне головы оказывается выше другого.

4. Направление взгляда налево в сторону — слуховая конструкция. Человек старается мысленно услышать звуки, которые ему до этого не приходилось слышать. Вопрос, который

может вызвать такой тип обработки информации: «Как бы прозвучало ваше имя, если произнести его наоборот?» и т. д. Это направление взгляда связывают с тем, что человек обращается к центру переработки речевой информации, который в основном сосредоточен в левой височной доле больших полушарий головного мозга.

5. Направление взгляда налево вниз — слуховое замкнутое представление. Это разговор с собой, внутренний диалог. Вопрос, который может вызвать такой тип обработки информации: «Скажите себе что-нибудь такое, что вы обычно говорите наедине с собой» и т. д. Ключевыми словами, часто употребляемыми в разговоре человеком с преобладающей слуховой модальностью могут быть следующие: «Послушайте, неужели это так трудно?» и т. д.

6. Направление взгляда направо вниз — кинестетическое представление. Это мысленное воспроизведение эмоций, чувств прикосновения, движения мышц, прыжка, падения, полета и т. д. Вопросы, вызывающие такой тип обработки информации: «Как вы себя чувствуете, когда испытываете радость?», «Что вы чувствуете, когда бежите?», «Какое ощущение вы испытываете, когда прикасаетесь к сосновой шишке?» Люди с развитой кинестетической модальностью часто в разговоре употребляют выражения типа «Ты чувствуешь, как она поет?» и т. д. В зависимости от преобладания правой или левой руки направления могут меняться.

7. Направление взгляда вниз — «потупленный взгляд» — кинестетическое воспоминание. Человек неосознанно обращается к своему телу, вспоминая, где оно было и чем занималось. На вопрос: «Что ты там делал?» — человек припоминает о действиях в прошлом.

Наблюдая за направлением взгляда человека, можно понять, думает ли он о прошлом, будущем или настоящем. И даже распознать, когда он лжет. Например, на вопрос: «Были ли вы вчера у К. в 7 часов вечера?» — человек отвечает: «Нет», но при этом смотрит направо вверх, то есть, согласно описанной схеме, вспоминает реально происходившую ситуацию. Если бы его там не было, то взгляд был бы направлен вверх (если он визуалист), направо вниз (если он кинестетик), налево вверх (если он аудио-лист). Следовательно, он лжет.

В. А. Лабунская приводит следующие мимические особенности взгляда человека, которые свидетельствуют о состоянии человека.

Вытаращенные глаза, которые раскрыты сверх нормы. Глаз представляет собой, подобно носу, рту и ушам, орган чувств. Ширина его раскрытия говорит таким образом о том, что хотят воспринять больше, чем обычно, информации. Нередко наряду с вытаращенными глазами отмечается и раскрытый рот. Эта поза выдает стремление ничего не упустить, когда все органы чувств приведены в оптимальную готовность к восприятию.

Полностью раскрытые глаза говорят об исключительно открытой натуре с повышенной чувственной восприимчивостью и готовностью к духовному, интеллектуальному восприятию, а также об общем интересе. Полностью раскрытые глаза также свидетельствуют об интеллектуальной продуктивности (глаз «воспринимает» творческие идеи), о представлениях, являющихся результатом воображения (например, у мечтательных детей), о невинности (многие мошенники используют до предела раскрытые глаза, чтобы вызвать доверие к себе).

Открытые глаза свидетельствуют об оптимистичном восприятии. Открытые глаза говорят о состоянии нормального интереса вплоть до оптимистической заинтересованности внешним миром.

Потупленные глаза. Если верхнее веко почти без напряжения прикрыто и закрывает верхнюю часть глаза, то в таком случае говорят о том, что взгляд потуплен. В качестве мимической формы потупленные глаза свидетельствуют о равнодушии, апатии, вялости, эмоциональной ослабленности, а иногда наоборот, об отчаянии или надменности. Человек с большим самомнением как бы говорит таким положением век, что для него не представляет никакого интереса смотреть на мир нормально раскрытыми глазами. Именно при данном выражении глаз важно учитывать и прочие сигналы поз. Если одновременно опущены уголки губ, то можно предположить высокомерное или пренебрежительное поведение.

Приоткрытые глаза. Это происходит, когда глазная щель зажата. На шкале выражений это позиция между потупленными и прищуренными глазами. Иногда прищуренные глаза означают концентрацию умственных процессов, например осмысление какой-либо идеи. Если это выражение глаз сочетается с их поворотом в сторону, то тогда оно выражает состояние нетерпеливого ожидания и лукавства.

Прищуренные глаза. Такое положение глаз выражает подчеркнуто вынужденную меру защиты и вызывается в большинстве случаев воздействием болезненных или обременительных раздражений, например ярким светом, едким дымом или при попадании в глаза инородного тела или вещества (например, мыльной пены). Кроме того, прищуренные глаза служат выражением общего дискомфорта, например физической боли, неприятных мыслей, следствия какого-то неприятного чувства. Иногда прищуренный взгляд служит для недоверчивого контроля, говорит о навязчивости и выражает агрессивность. Подоплека его может крыться в тайных негативных намерениях, коварстве или угрозе. Собственный взгляд при этом прямолинейно испытующ, а приоткрытое веко затрудняет партнеру получить желаемую информацию. Прибегая к такому взгляду, хотят выяснить намерения других и в то же время скрыть свои. Такой взгляд производит неприятное, колючее, холодное впечатление.

Прищуривание одного глаза. Используют в основном для тайного изъяснения с кем-либо. Когда прищуривание происходит с меньшим напряжением, это воспринимается как кокетство, в особенности если при этом голова склоняется набок и на губах появляется соответствующая улыбка. «Подмигивание», одна из форм прищуривания одного глаза, служит для установления тайного взаимопонимания.

Глаза, закрытые без напряжения. Во время сна или при желании не воспринимать больше никаких впечатлений глаза закрываются без особого напряжения. Тем самым выражается самоизоляция от внешних впечатлений и уход в себя. Тот, кто закрыл глаза, не хочет, чтобы его беспокоили. Причиной этого могут быть: раздумья и желание получить наслаждение (например, на концерте). Непринужденное закрытие глаз может быть использовано для подачи сигнала. Закрытые глаза выражают, что в дальнейшей ориентации нет необходимости, что все понятно.

Движение веками. Выразительная шкала движений век весьма обширна. У мужчин имеется в распоряжении более многочисленный набор сигналов, передаваемых с помощью глаз, чем у женщин. Это объясняется тем, что глаза являются ярко выраженным средством привлечения внимания, а роль чего-то активно добивающегося человека больше все же подходит мужчине, чем женщине.

Мигание — это подчеркнуто вынужденная реакция на воспрепятствование, что может быть обусловлено физически каким-либо инородным телом, но также и негативной причастностью к чему-либо, неуверенностью, смущенностью, нечистой совестью и нервозностью и т. д.

Взгляд глаз, параллельно направленных на небольшое расстояние говорит о том, что перед вами задумчивый человек, погруженный в мир собственных представлений, который лишь смутно воспринимает то, что происходит вокруг него (такой взгляд наблюдается и у людей, находящихся в состоянии алкогольного или наркотического опьянения). При случайных встречах с другими людьми он словно не замечает их. Преднамеренно этот взгляд используют в тех случаях, когда кому-то хотят продемонстрировать, что он для вас пустое место.

Прямой взгляд больше всего подходит для установления зрительного контакта. В человеческих взаимоотношениях этот взгляд свидетельствует о заинтересованности и уважительном отношении. В случае взаимного поворота друг к другу лиц взгляды встречаются на приблизительно одинаковой высоте. Это говорит о том, что собеседники общаются как бы на одном уровне, признавая себя равноправными партнерами. Прямой взгляд широко открытых глаз прямо в лицо другого человека свидетельствует о готовности

откровенного и прямого общения. Без всяких тайных причин и околичностей такой взгляд сигнализирует о порядочности, уверенности в себе и прямом характере.

Взгляд сверху вниз может быть обусловлен разным ростом собеседников или разницей в занимаемых ими позах. Этот взгляд увеличивает расстояние между партнерами и придает хозяину взгляда чувство превосходства, а тому, на кого смотрят, — чувство неуверенности. Он может возникать из-за высокомерия, гордости, стремления властвовать, заносчивости и презрения.

Взгляд снизу может быть обусловлен невысоким ростом, соответствующей позой или опущенной головой. Взгляд снизу, обусловленный склоненной головой, выражает или подчинение, или агрессию. Но и в первом и во втором случае действие не доводится до конца. Полного подчинения нет, потому что человек, несмотря на склоненную голову, все-таки хочет видеть своего собеседника. В этой позе заключена некоторая доля недоверия и не выражена готовность к действию. Если такое направление взгляда обусловлено небольшим ростом, то часто невысокий партнер за счет принятия соответствующей позы или при помощи других вспомогательных средств предпринимает попытку установления прямого направления взгляда. Если причина в занимаемой позе, то тогда тот, кто чувствует себя слабее, будет стремиться занять такое положение, которое делает возможным прямой взгляд.

Косой взгляд может быть направлен как сверху, так и снизу. В первом случае он выражает снисходительность и презрение, во втором говорит об угодничестве. Косой взгляд бросают так, чтобы не попасться при этом. Уклончивый взгляд можно считать своего рода переходным элементом между прямым и косым. Такая уклончивость сигнализирует о бегстве, вытекающим из чувства подчиненности кому-либо. Уклончивый взгляд часто наблюдается в тех случаях, когда не хотят устанавливать зрительный контакт с другим человеком. Косой взгляд служит также для тайного наблюдения. Прямой взгляд, полный разворот лица, слишком явно демонстрировал бы, чем вызван интерес. При склоненной набок голове ввести в заблуждение гораздо легче. Если вы попадаетесь, то взгляд можно отвести, не меняя положения головы. Подлинный смысл этого взгляда выдают мимика, положение тела, напряжение. Такой взгляд часто используется во время разговоров по телефону, чтобы можно было сильнее сконцентрироваться на том, о чем идет речь.

Блуждающий взгляд выражает либо интерес ко всему сразу, либо — при отсутствии поиска — его отсутствие. В соответствии с той быстротой, с которой взгляд блуждает, можно судить и о любопытстве, и о конкретном поиске чего-либо, и о повышенной раздражимости, производимой впечатлениями, и об упрощенном переживании или болезненно ускоренной реакции. Если блуждание взгляда происходит вертикально по поверхности лица, когда наблюдается прямолинейное поднимание и опускание головы вверх-вниз, то это сигнализирует о повышенном интересе. В сочетании с улыбкой такой взгляд означает восхищение. Если взгляд сопровождается целенаправленно «прохладной» мимикой, тогда создается впечатление трезвого взвешивания, оценки, даже обиды.

Фиксированный взгляд. При фиксированном взгляде в большинстве случаев наблюдается сужение круговой мышцы и концентрированное напряжение мимики. Такой взгляд, направленный на собеседника, выражает осознание собственной силы и воздействия. У таких людей, выступающих перед аудиторией, наблюдается фиксация взгляда на какой-нибудь точке в пространстве.

Особенности взгляда, как видно, необходимо интерпретировать в совокупности с видами, темпом и направленностью движений человека.

Размашистые, словно охватывающие движения демонстрируют уверенность говорящего и свидетельствуют о том, что ему нечего скрывать. По малозаметным движениям, которые к тому же часто совершаются украдкой, можно судить о том, что говорящий не хочет привлекать к себе внимание. Подобные движения кажутся незначительными, непритязательными, простыми, тактично сдержанными и корректными.

Темп движений бывает спокойный, оживленный и быстрый. Спокойное чередование движений свидетельствует о самообладании и концентрации. В этом случае можно говорить

о жестах «большого человека». Демонстративная невозмутимость часто несет на себе отпечаток неискренности, как будто пытаются изобразить личность, превосходящую других. Спокойные движения импонируют и пробуждают внимание к себе. Они уместны в тех случаях, когда хотят быть понятыми и когда хотят вызвать доверие. Оживленные движения являются выражением импульсивности, веселого настроения, восхищения, а также несдержанности и гнева. Тот, кто демонстрирует оживленный язык поз тела, хочет либо увлечь за собой других, либо запугать их. Быстрые движения бывают, как правило, обусловлены живым темпераментом. Различают быстрые внутренние процессы, быструю самовозбудимость, незамедлительную реакцию и степень проявления жизненной силы. Движения могут быть быстрыми даже в тех случаях, когда налицо недостаток жизненной силы. Быстрые движения часто кажутся бесцельными, властными, возбужденными, раздраженными, взволнованными или рассеянными. И они производят соответствующее впечатление — наблюдателя охватывает беспокойство и растерянность.

Направление движений. Движения вперед свидетельствуют об интересе к тому объекту, в направлении которого мы движемся. Этот интерес может быть обусловлен позитивно или негативно, реально или потенциально. Точное значение можно вывести из дополнительно подаваемых сигналов. Движения назад демонстрируют тенденцию к отдалению. Нередко эти движения предвещают бегство, причем определяющей в отношении того, совершается уход (отступление) из-за неприятного ощущения или же оно переходит в бегство, является сила раздражителя. Если уход сопровождается произнесением каких-либо фраз, то тогда в большинстве случаев человек словно отрешивается от того, что сам же и говорит. Движения в сторону ассоциируются с уклончивым поведением. Наклоненная в сторону часть тела ощущает себя уязвленной. Если мы «уклоняемся от слов», то голова при этом поворачивается в сторону. Движения вверх — к ним относятся также потягивание и желание вытянуться — они проистекают от стремления производить более сильное и внушительное впечатление. Иногда подобное «перерастание самого себя» свидетельствует о хорошем настроении, радости и уверенности в своих силах. Движения вниз говорят о стремлении производить уменьшенное впечатление.

Мимика.

Под мимикой понимают движения мускулатуры лица. Мимика бывает сильно подвижная, малоподвижная, монотонная и сопряженная. Сильно подвижная мимика свидетельствует об оживленности и быстрой сменяемости восприятия впечатлений и внутренних переживаний, о легкой возбудимости от внешних раздражителей. Малоподвижная мимика указывает на постоянство душевных процессов. Подобная мимика ассоциируется со спокойствием, постоянством, рассудительностью, надежностью, превосходством и уравновешенностью. Малоподвижная мимическая игра может при сниженной активности (двигательная сила и темперамент) производить также впечатление созерцательности и уюта. Причиной монотонной мимики могут быть двигательные нарушения, скованность или парализованность. Такое поведение характерно при депрессивных состояниях, печали, эмоциональной бедности. Большинство мимических проявлений являются сопряженными. Они состоят из множества отдельных выражений, но связаны между собой. Высказывания вроде «он разинул рот и раскрыл глаза», «холодные глаза противоречат смеющемуся рту» и другие свидетельствуют о гармонии или дисгармонии эмоциональных процессов и их проявлений в конкретном случае.

Вспомогательную функцию выражения глаз в большинстве случаев выполняет мускулатура лба. Из-за связанных с активностью глаз мускульных движений образуются морщины. Продольные морщины над переносицей являются признаком зафиксированного в уме желания. Вертикальные морщины являются выражением душевного или физического напряжения. Причинами их возникновения могут стать твердая решимость, упрямство, своенравие, недовольство и раздраженность.

Поперечные морщины на лбу возникают при поднятых бровях и широко раскрытых глазах, что свидетельствует о желании воспринять как можно больше информации. Это мимика страха, ужаса, непонимания, удивления и неожиданного просветления (уяснения чего-то).

Очень информативными в выражении эмоций являются брови. Наморщенные брови обычно связаны с напряжением, критикой, неудовольствием, выходящем за рамки нормального физической или духовной деятельностью, гневом, бешенством и потрясением. Брови в виде выпуклого полумесяца — наоборот — выражают в определенных ситуациях удивление, недоумение, а в других, в сочетании с улыбкой — радость, удовольствие.

Если наморщить нос, то наискосок к спинке носа появится скопление морщин. Они свидетельствуют об отвращении, смущении, дискомфорте и неприязни. Процесс наморщивания носа являет собой составную часть реакции на горечь, когда немного приподнимается и верхняя губа. При частом активизировании задействованных мышц образуется так называемая морщина чувствительного человека. При этом верхний кончик носогубной складки глубже врежется в угол носа. Если носогубная складка отчетливо заметна не только в своей верхней части, но и на участке от уголков носа до линии рта, то тогда ее называют также «интенсивной складкой». Она сигнализирует об энергичности, жизненной силе и способности переносить большие нагрузки.

Рот также в значительной степени определяет выражение лица. Рот — самая подвижная часть лица. Он — центр любой улыбки и всякой боли. Губы, выпяченные вперед, следует расценивать как враждебный выразительный сигнал, а если они поджаты, то это уже символ ухода в себя, производящий скорее впечатление испуга. Если поджатые губы напряжены, сжаты, этим выражается бессильный гнев. Если рот искажается во время разговора или смеха и чередование движений дисгармонично, то это выражает негативные стремления даже в том случае, если все остальные сигналы носят положительный характер и лицо кажется дружелюбным. Если рот скривлен в одну сторону и это не вызвано состоянием здоровья, то тогда можно говорить о склонности данного человека к издевательскому и презрительному отношению. Подергивание и дрожание рта является сигналом тревоги, предупреждением о повышенной нервозности и призывающим к осторожности. Опущенные уголки рта Дарвин называл «рудиментом плачущего человека». Такие уголки рта являются элементом реакции горечи. Треугольная мышца, называемая также «мышцей печали», оттягивает уголки рта вниз. Расслабленно опущенные вниз уголки рта свидетельствуют о безрадостном состоянии, печали, разочаровании и болезненном отказе от чего-то. Нередко они являют собой выражение негативной жизненной установки. Это выражение характеризуют также слова: ми «у него вытянулось лицо».

Улыбка. Чем свободнее и непринужденнее кажется нам улыбка, тем в большей степени она является выражением наивной, чистой радости. Такая улыбка является самой очаровательной формой в мимическом репертуаре, обладая исключительно приятным для окружающих содержанием. Вынужденная деланная улыбка «по заказу» превращается в движение намерения с довольно небольшим содержанием чувства. Она неожиданно возникает и так же неожиданно исчезает. Из-за этого скрываемые за ней лицемерные намерения становятся очевидными. К улыбкам «по заказу» относится также и улыбка смущения. Она тоже неорганична. Это вымученная улыбка, которая нередко используется в качестве компенсации, например при выражении сочувствия. Приторная улыбка как чуть заметное растяжение губ производит утрированное, слегка наигранное впечатление, выражая больше того, что испытывают на самом деле. Усмешка, при которой губы остаются сомкнутыми в довольно напряженном состоянии. За счет этого в этом виде улыбки выражается некоторое волевое усилие. Напряжение может сигнализировать как о внимании, так и о тенденции к господству. Сжатые губы выражают отстраненность. Нередко усмешка содержит в себе и ехидное выражение. В таком случае она превращается в мимическое выражение радости по поводу того, что должно держаться в тайне. Ухмылка — улыбка-гримаса. По такой улыбке можно судить о том, что возможно перед вами наглый или провоцирующий коварный человек. Опущенные вниз уголки рта («кислая» реакция)

придают лицу выражение «переполненного сарказмом» человека. При кривой усмешке (или фальшивом смехе) только один из уголков рта либо приподнимается, либо опускается. Проявляемое таким образом органическое рассогласование выражает состояние внутреннего разлада. Эта улыбка дает возможность скрыть подлинное мнение за напускным дружелюбием (например, когда начальник или уважаемое лицо рассказывает какой-нибудь анекдот и сотрудникам из вежливости приходится смеяться, хотя и сам анекдот был уже не новым, да и смешного в нем было мало). При уничижительной улыбке уголки рта немного опущены. Форма рта выражает одновременно утверждение и отрицание. Уничижительная улыбка является ослабленным вариантом язвительной. Так улыбается человек, настроившийся на юмор висельника или отказывающийся от всего, а также высокомерно-ироничный, всезнающий или злорадствующий по тому или иному поводу.

Голове как носителю важнейших органов человека в динамичном языке тела отводится особое значение. Многочисленные выразительные модели поведения проявляются, например, в том, что для улучшенного восприятия голова выдвигается вперед, в целях обороны она отводится назад, при уклонении от чего-то — в сторону, а при сближении — склоняется вперед. Если голова свисает без напряжения, то это означает безволие, апатию, отсутствие порыва и безнадежность. При отсутствии напряжения затылочной мышцы голова падает на грудь. Если голова склонена, и при этом взгляд обращен вниз, то это говорит о подчинении. Если такой наклон головы используется при приветствии, то мы имеем дело с сознательным, соответствующим вежливости подчинением, т.е. символическим подчинением. В сочетании с поклоном так выражается отказ от проявления своей воли или же молчаливое одобрение. В зависимости от степени наклона головы и продолжительности отсутствия зрительного контакта можно говорить либо о стыдливости, либо о проявлении подчинения.

Взгляд исподлобья при склоненной голове сигнализирует о готовности к борьбе, агрессивности, выдает чувство радости от пребывания в оппозиции и упрямство. Если взгляд направлен слегка в сторону, то по нему можно сделать вывод о коварстве или об осознании своей вины. Так осуществляется наблюдение, полное ожидания, или скрываемый поиск слабых мест у кого-то другого. В сочетании с широко раскрытыми глазами, расслабленными мышцами шеи и положением глаз, когда зрительные оси почти параллельны друг другу, проявляется состояние, когда человек «напал на какой-то след».

Тот, кто предстает перед вами с поднятой головой, чувствует себя свободным и уверенным, не испытывая страха. В соответствии с этим поднятие головы означает чувства собственного достоинства и готовности приступить к какому-либо делу. Нередко с выпрямлением головы сопряжен глубокий вдох. Такое одновременное пополнение запасов воздуха свидетельствует о наличии воли к действию и готовности к откровенному разбирательству. Если голова задирается вверх, тем самым выражается гордая неприступность и заносчивость. Это производит также вызывающее впечатление на окружающих.

Если голова, которую держали прямо, вяло откидывается назад, то это выражение самоотдачи. В отличие от подчинения, когда опускание головы наряду с уменьшением воздействия приводит и к одновременной защите шеи, в данном случае беззащитно отдаются во власть другого человека. По данной позе можно также судить, что тот или иной человек пребывает во власти воспоминаний, удовольствий, испытываемых при наслаждении тем или иным видом искусства, и т. п. В сочетании со смехом подчиненность трансформируется в наигранность и выражает беспомощность. От этого положения головы следует отличать положение головы, расслабленно откинутой назад. В таком положении говорят о снижении концентрации внимания, нередко оно наблюдается у людей в мечтах и при созерцательном поведении. Если такое положение головы «не вписывается» в ситуацию, то можно говорить о мягкотелости, лени и жажде наслаждений. Еще одно почти аналогичное положение головы — запрокинутое — но уже с напряженной шеей, свидетельствует об агрессии, напористости, смелости. В сочетании с пронзительным взглядом запрокидывание головы производит впечатление наглости, а при повороте всего корпуса в сторону визави еще к тому

же и навязчивости. Чем порывистее совершается движение, тем больше в нем заключено нервного возбуждения. В таких случаях подобным образом могут быть выражены решительный протест и оскорбление чувства чести собственного достоинства. При спокойном варианте исполнения этого движения можно сделать вывод о поведении превосходства. Так может быть выражено либо безмолвное приглашение, либо немой вопрос.

Голова, выставленная вперед, говорит о желании приблизить органы чувств к источнику раздражения, то есть свидетельствует о наличии интереса. Также это положение головы используется при угрожающем поведении. Человек как бы демонстрирует: «Я воспринимаю все раздражители, передаваемые тобою, и не боюсь их». Полный поворот головы и легкое напряжение свидетельствуют о заинтересованности, выражаемой без всякой сдержанности или каких-либо задних мыслей. При неполном повороте головы не все лицо обращено к партнеру. Из-за неполного поворота головы зрительный контакт устанавливается при помощи взгляда, направленного из уголков глаз, наискосок, что сигнализирует о заинтересованности человека. При сдержанном проявлении интереса поворот головы замедляется. Создается впечатление, что данный объект или партнер не достоин того, чтобы поворачиваться к нему всем лицом. Поэтому такое поведение воспринимается как оскорбительное. Если голову отворачивают, то заинтересованность в созерцаемом объекте отпала. Быстрота и степень напряженности выполняемого движения дают довольно важную дополнительную информацию. Если отворачивание продиктовано гневом, то в нем всегда заключено сильное напряжение.

Жесты.

В деловом общении выделяется несколько основных типов жестов, отражающих состояние человека. Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К ним относят «раскрытые руки» (протянутые в сторону собеседника ладонями вверх) и «расстегивание пиджака». Тот, кто меняет свое решение в благополучную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак. Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников. К жестам скрытности относят потирание лба, висков, подбородка, стремление прикрыть лицо руками, избегание контакта глазами. Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует угрозу. Наиболее распространенным является скрещивание рук на груди. Руки могут принимать несколько характерных положений (СНОСКА: Бороздина Г. В. Психология делового общения. М., 2002. С.138-139.).

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. Этот жест влияет и на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более один из них скрещивает руки в защитной позе, то вскоре члены группы последуют его примеру. Иногда этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера. Скрещивание рук помогает сосредоточиться, когда человек рассуждает вслух или вспоминает какое-либо событие.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. Чрезмерное возбуждение собеседника можно снять, если замедлить свою речь и движения, снижая общий темп и эмоциональность беседы.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впираются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на позицию партнера по обсуждаемому вопросу. Этот жест появляется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть

прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, в результате чего может произойти срыв переговоров.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами, передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Человек при этом обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а в положении стоя покачивается на каблуках. Такой жест выражает еще и насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. К ним относятся «рука у щеки» (собеседника что-то заинтересовало), «пощипывание переносицы», которое обычно сочетается с закрытыми глазами (напряженное размышление), «почесывание подбородка» (принятие решения). Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является свидетельством того, что он критически воспринимает доводы партнера по общению.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же в боковой части шеи, а также прикосновение к носу или его легкое потирание («синдром Пиноккио»).

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу: почесывание уха или потягивание за мочку уха, разворачивание корпуса в сторону двери, подергивание ступней. Если человек носит очки, то для него характерный жест желания окончания беседы — снятие очков и откладывание их в сторону.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками: собеседник снимает их и надевает, протирает. В этом случае рекомендуют подождать, когда партнер снова очки наденет. Иногда человек начинает расхаживать, когда принимает трудное решение, и здесь важно ему не мешать.

Жесты уверенности и превосходства: закладывание рук за спину и захватом запястья (от этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок», в таком случае человек расстроен или рассержен и пытается взять себя в руки), закладывание рук за голову (этот жест обычно очень раздражает собеседников). В этом случае психологи рекомендуют задать какой-либо уточняющий вопрос, желательно в наглядной форме (показать предмет или рисунок), чтобы собеседник наклонился вперед.

Жесты несогласия: собирание несуществующих ворсинок с костюма, взгляд в пол.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор и выражаются в подаче корпуса вперед, замедлении темпа речи и усилении ее громкости. Психологи советуют в таком случае первым предложить закончить беседу, что позволит сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию. С помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование.

При анализе пантомимики важно обращать внимание на произвольные, идеомоторные движения. Нужно учитывать, что верхняя часть туловища контролируется лучше, чем нижняя, а правая сторона тела для правой руки контролируется лучше, чем левая. Особенно информативными являются движения ногами. Подергивание ступни свидетельствует о нетерпении или раздражении. Барабанят пальцами в нетерпеливом ожидании. Вертят что-либо в руках при неуверенном поведении. Важно обратить внимание на произвольные подергивания не ведущей рукой (если они имеют место), когда человек выслушивает неожиданный неприятный вопрос.

Потребности в системе общения Потребность в безопасности. Человек чувствует себя в безопасности, если нет агрессии (реальной или потенциальной) со стороны других людей.

Одним из серьезных агрессивных действий является

Физический контакт.

В разных культурах значительно различается допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами

принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика. При встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия.

Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру. Психологи не советуют при рукопожатии задерживать руку партнера с своей руке: у него может возникнуть чувство раздражения (как будто попал в капкан).

Потребность в эмоциональной разрядке заставляет человека прибегать к манипулятивному или даже агрессивному поведению. Признаком манипуляции является провоцирующее поведение. В этом случае психологи не советуют идти на поводу у человека с проблемами. Для этого есть психотерапевты.

Потребность в психологическом комфорте заставляет людей отодвигаться от собеседника, имеющего явно выраженный запах (как плохой, так и хороший). В этом отношении курящий человек находится в проигрышном положении по отношению к некурящему, для которого табак означает «чужака», даже если запах не четко выражен. Слабый запах туалетной воды, напротив, располагает к беседе. Мужчины более чутко воспринимают запахи, чем женщины.

Потребность в общении, которое А. де Сент-Экзюпери назвал «единственно человеческой роскошью», заложена в самой природе человека как социального существа. М. И. Лисина определяет эту потребность через систему оценок и самооценок, познания и самопознания. Потребность в общении не сводима к другим нуждам, если это подлинное, или, как это образно назвал А. Маслоу, бытийное общение, в отличие от дефицитного, когда другой человек интересен на сам по себе, а как источник каких-то благ.

Потребность в отъединенное от людей заключается в стремлении не пускать собеседника в интимное пространство (до 45 см от тела), избегании контакта глазами «в упор», нежелании разговаривать с незнакомцами.

Потребность в понимании заставляет людей рассказывать другим о себе, о чем они иногда горько жалеют. Поэтому после откровенной беседы люди могут начать избегать друг друга. Важно дать понять собеседнику, что его проблемы серьезны и заслуживают внимания, и сконцентрироваться на том, в чем действительно можно помочь, а не играть роль пассивного слушателя.

Потребность в признании. С помощью различного разворота ладони рукопожатие придают различные значения. Когда подают руку ладонью вниз, то хотят властвовать в процессе общения. Протягивать руку ладонью вверх — признак покорности, он используется, когда нужно дать партнеру почувствовать, что он является хозяином положения. Когда при рукопожатии руки партнеров в одинаковом положении, то это свидетельствует об уважении и взаимопонимании. Пожатие прямой, а не согнутой в локте рукой — признак неуважения. Того же эффекта можно добиться, если пожать только кончики пальцев.

Потребность в самоутверждении определяется сравнением своего поведения с социальными стереотипами уважаемых в данном обществе людей. Одним из способов самоуважения является полоролевое поведение. Существуют различия в восприятии себя мужчинами и женщинами, что определяет преимущественный стиль их деятельности. Например, управляющие мужчины (причем, любого возраста) склонны переоценивать свою внешность, способности, положение в обществе, особенно ретроспективный статус в коллективе. Женщины, наоборот, более самокритичны. Они значительно скромнее в восприятии своих способностей и внешности. Трудовые коллективы с преобладанием мужчин ориентированы вовне. Сильный пол легче воспринимает, хорошо чувствует себя среди незнакомых людей. Мужчины предпочитают использовать каждую возможность для организации отдыха вне стен родного предприятия, семьи. Коллективы с преобладанием женщин ориентированы вовнутрь. Здесь любят побеседовать, отдохнуть в своем кругу. При финансовых трудностях

мужчины чаще всего начинают искать новые источники дохода. Женщины же чаще снижают расходы и встают на путь жесткой экономии.

В восприятии поведения другого человека что-то ожидается, а что-то является неожиданным. Ожидаемому поведению обычно приписываются так называемые «стабильные» причины, а неожиданному — «нестабильные». В соответствии с полоролевыми стереотипами хорошее выполнение задачи, высокий результат в чем-либо, достигнутый мужчиной, чаще всего объясняются его способностями (пример «стабильной» причины), а точно такой же результат, достигнутый женщиной, объясняется ее усилиями, случайной удачей или другими «нестабильными» причинами.

Более того, если при объяснении успеха женщины фактор усилий рассматривается чаще всего как «нестабильный» и в целом имеет некоторую отрицательную оценочную окраску, то применительно к профессиональным успехам мужчины этот фактор интерпретируется как «стабильный» и имеющий положительную оценочную валентность, как необходимое условие «естественной мужской потребности в достижении», как средство преодоления барьеров и трудностей, возникающих на пути к цели.

Наряду с этим было установлено, что в тех случаях, когда женщина выполняет мужскую работу, например выступает в роли следователя при расследовании преступления и делает это компетентно, и признается авторитетами в этой области, то она воспринимается испытуемыми обоего пола как заслуживающая большего признания, чем мужчина. Фактор «усилий» приобретает в этом случае «стабильный» характер и положительную оценку, подобно тому как это происходит обычно при объяснении успехов мужчин. Мужчине субъективно легче признать намного более высокую компетентность женщины, чем подчиниться равной себе, поэтому он иногда приписывает ей больше достоинств, чем она имеет. Однако в чисто личностном плане компетентность оказывается для женщин скорее отрицательным, чем положительным фактором: высококомпетентные женщины не пользуются расположением ни мужчин, ни женщин.

Потребность в самореализации, с одной стороны, заставляет человека контактировать с другими, даже если этого не хочется, а с другой стороны, личность может реализоваться только через социум, на который она ориентируется. В первом случае люди могут выступать как средство в достижении цели, и чем менее личностным для таких людей является общение, тем легче его переносят. Официальное общение, если к тому стремится собеседник, психологически менее сложно, чем личностное, поэтому достаточно принять условия игры, чтобы показать себя компетентным, достойным дальнейшего делового взаимодействия человеком. Во втором случае люди — цель, а деятельность для самореализующегося человека — миссия, с которой он пришел в мир.

Эти и другие потребности заставляют человека искать общения с себе подобными в рамках как личного, так и делового общения. Соответствуя им, можно расположить к себе собеседника, оставив о себе приятное впечатление.

8.2 Управленческое общение как коммуникации

Управленческое общение — это прежде всего коммуникация, передача информации. Содержание общения в отдельный момент может быть разным: от обсуждения новостей до решения деловых вопросов. В коммуникативном процессе выделяют две основные составляющие: текстовую и личностную. В разных видах управленческой деятельности они представлены в неравной мере.

Существует несколько классификаций видов управленческого общения.

Первая: формальные и неформальные виды управленческого общения. Несмотря на кажущуюся простоту, данная классификация применительно к организации весьма расплывчата, потому что руководитель, даже когда он общается неформально, в глазах своих подчиненных всегда остается руководителем. И в неформальной обстановке, например, на дружеской вечеринке, он всегда остается «первым среди равных». Он и в подобной ситуации пытается определить сильные и слабые стороны своих сотрудников, и они делают то же самое по отношению к шефу, что вполне нормально. Любое его действие будет обсуждаться

коллегами и подчиненными, и психологи считают очень хорошим показателем тот факт, если подчиненные раскритикуют не каждое действие руководителя.

Вторая классификация подразделяет виды управленческого общения на индивидуальные и групповые. К индивидуальным видам относятся беседы при приеме на работу, при увольнении, при делегировании, при контроле и т. д.). К групповым — совещания, переговоры, публичные выступления и т. д. Индивидуальные и групповые виды отличаются друг от друга количеством участников, формой организации и проведения и целями.

Третья классификация есть своего рода гибрид двух первых. Ее сторонники выделяют следующие группы управленческого общения:

- 1) индивидуальные формальные;
- 2) индивидуальные неформальные;
- 3) групповые формальные;
- 4) групповые неформальные. Управленческое общение — это, прежде всего, коммуникация, передача и принятие различного рода сообщений. В процессе коммуникации руководитель использует различные информационные потоки.

Информационные потоки — это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия учреждения), внутри которой они двигаются. Это процессы передачи информации для обеспечения взаимосвязи всех звеньев социальной системы. Существует два вида информационных потоков:

- 1) горизонтальные — между равными по служебному положению и статусу работниками или группами работников, например, между начальниками отделов;
- 2) вертикальные — между работниками или группами работников, находящимися на различных уровнях иерархии, например, между начальником и подчиненным.

В свою очередь, вертикальные информационные потоки подразделяются на нисходящие (от руководства к рядовым работникам по иерархии) и восходящие (от нижестоящих работников к вышестоящим).

Каждый вид информационных потоков имеет свои психологические особенности.

Горизонтальные информационные потоки чаще всего имеют неформальный характер. Горизонтальные информационные потоки являются самыми эффективными с коммуникативной точки зрения. В них сохраняется примерно 90% сведений, то есть потеря информации при передаче таким путем минимальна. Объясняется это тем, что людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, ведь они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами.

Вертикальные нисходящие информационные потоки могут быть и формальными, и неформальными. С точки зрения их коммуникативной эффективности, ситуация выглядит следующим образом: чем больше передаточных звеньев проходит нисходящая информация, тем больше она теряется и изменяется. Идет объективный процесс искажения полученных сведений. В практической работе менеджер должен исходить из того, что каждое передаточное звено «забирает» до 50 % поступающей информации. Парадокс заключается в том, что информация, получаемая сверху, не утаивается, и не искажается кем-то специально или сознательно; просто полноте передачи препятствуют коммуникативные барьеры. При нисходящих информационных потоках наблюдается эффект «испорченного телефона». Содержание информации передается при помощи языка, и при этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. Этот процесс шутливо проиллюстрировал А. Моль в примере передачи указаний по цепочке «капитан — адъютант — сержант — капрал — рядовые солдаты».

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

Адъютант — сержанту: «По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не

каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

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

Капрал — солдатам: «Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Неорганизованные, неэффективно налаженные нисходящие информационные потоки могут привести к негативным психологическим последствиям:

- 1) вызвать у подчиненных устойчивое чувство «винтика» — их потребность в уважении, признании не будет удовлетворена;
- 2) породить слухи, которыми всегда заполняется информационный вакуум;
- 3) вызвать чувство страха, неуверенности в завтрашнем дне;
- 4) привести к падению мотивации в работе.

Полная, своевременная и точная информация, то есть хорошо отлаженный и организованный информационный поток, повышает производительность труда на 10-30%.

Вертикальные восходящие информационные потоки крайне редко бывают неформальными. Но искажение информации в таком потоке может достигать 90 %, потому что информация, которая в нем содержится, меньше всего анализируется. Если на предприятии, в фирме или учреждении специально не организован приток идей снизу, значит, возможности для его инновационного развития значительно ограничены. И, наоборот, хорошо налаженный процесс поступления идей от подчиненных в значительной степени повышает эффективность работы предприятия.

Существует несколько способов организовать восходящий информационный поток. Однако главное стратегическое направление состоит не в усилении интенсивности, а в установлении конфиденциальности, потому что неформальная, конфиденциальная информация меньше всего искажается. Для улучшения восходящих потоков используют:

1. Систему действий, обозначаемых термином «политика открытых дверей». Это готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников. Девиз такой политики: «Двери моего кабинета всегда для вас открыты». Для упорядочения такого рода контактов используют следующие приемы:

— Установить время встречи («Это очень интересная идея, но я сейчас занят. Заходите ко мне завтра в 14.00 и потолкуем, хорошо?»).

— Использовать письменные формы изложения информации («Мне нравится эта идея. Изложите ее в форме служебной записки или в свободной форме, и тогда мы дадим делу ход. К какому сроку вы сможете это сделать? Отлично, я жду...»).

— Оценить и поощрить конкретные деловые высказывания («В этом есть смысл, но что вы предлагаете конкретно?»).

2. Систему действий, называемую «выведением управления за пределы кабинета». Эта система называется еще «видимым управлением», «управлением путем обхода рабочих мест». Обход предприятия, учреждения — хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно. Однако не следует делать это часто. Важна не частота, а регулярность. Модифицированный способ «видимого управления» получил название «список личных событий сотрудников за 24 часа». Суть его состоит в том, что шеф использует какие-то события в личной жизни подчиненных (дни рождения, свадьбы и т. д.), чтобы проявить к ним внимание: сам поздравляет их.

При использовании этих двух тактик эффективность восходящих информационных потоков возрастает до 40 %, а это — хороший резерв не только для совершенствования стиля управления, но и для повышения качества работы предприятия в целом.

Существует еще один вид информационных потоков — внешний. Внешний информационный поток — это информация, поступающая в фирму (предприятие,

учреждение) извне и уходящая из фирмы вовне. Такие потоки имеют специфические особенности. Во-первых, их почти невозможно контролировать, так как руководитель не знает, какая информация (важная или неважная, негативная или позитивная, секретная или открытая) уходит из организации. Во-вторых, внешний информационный поток почти не поддается сознательному регулированию. Единственный способ управления им — использовать такой поток для создания «образа предприятия», его имиджа в глазах общественного мнения. Руководитель или специально организованный отдел следят за тем, чтобы в средствах массовой информации регулярно появлялись материалы об организации, имеющие выгодный характер.

Совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности, называется коммуникативная культура. К основным коммуникативным умениям руководителя относят:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании, при контроле и т. д.).

2. Умение провести совещание.

3. Умение говорить публично.

4. Умение вести переговоры. Коммуникативные умения руководителя — это не что иное, как виды управленческого общения (индивидуальные и групповые, формальные и неформальные), которыми он владеет. Развитие коммуникативных умений — задача чрезвычайно сложная, требующая много времени и сил. Каждое коммуникативное умение нужно «разложить» на составные части и овладеть ими поэтапно, постепенно. Эти составные части называются коммуникативными навыками, или приемами техники управленческого общения. Используя их, руководитель организует любой коммуникативный акт, любое взаимодействие. К ним относятся:

1. Приемы установления контакта: имидж, манера поведения, рукопожатие, контакт глазами, позиции общающихся сторон за столом, прикосновения, приветствия и т. п.

2. Приемы поддержания контакта: вызов интереса, овладение вниманием партнера, формирование приятного впечатления о себе (улыбка, обращение по имени, комплименты).

3. Приемы устранения коммуникативных барьеров, которые, прежде всего, направлены на снижение собственной агрессии по отношению к партнеру, учет национальных стилей ведения переговоров.

4. Приемы эффективного слушания: умение сосредоточиться на речи партнера, подавать уточняющие и поддерживающие реплики, перехватывать инициативу.

5. Приемы составления и постановки вопросов перед собеседником: постановка закрытых, открытых, переломных и риторических вопросов.

6. Приемы установления обратной связи, которые предполагают правильность ведения диалогического общения, а не превращения его в скрытый монолог.

7. Приемы активизации собеседника: вовлечение собеседника в активное обсуждение вопроса, смена стилей общения.

8. Приемы убеждения, которые включаются в достаточно длительный процесс, задействующий знания, эмоции, волевые компоненты.

9. Правила аргументации и контраргументации: доходчивость, логичность, убедительность изложения, четкость позиции, парирование замечаний собеседников.

10. Приемы завершения контакта, к которым относится создание благоприятного последнего впечатления и определение перспектив дальнейшей совместной деятельности.

11. Приемы противодействия манипулированию, заключающиеся в противодействии смещению акцента с проблемы на личность с целью не дать себя втянуть в роль средства достижения цели партнером по общению.

Таким образом, управленческое общение является исключительно важным и необходимым для любого руководителя. Оно имеет свою специфику и структуру. Управленческое общение становится полноценным, если оно ориентировано не только на решение управленческой задачи, но и на человека, на реализацию его возможностей.

Тема 9. Психологические основы управления конфликтными ситуациями

9.1. Понятие конфликта

Ежедневно на почве расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей возникает возможность возникновения конфликтов. Они представляют собой один из результатов каждодневного соперничества и противостояния людей в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Не всякое столкновение перерастает в конфликт. В столкновении ясно очерчен его предмет, о котором спорящие разного мнения, или, по крайней мере, подходят к единому мнению с разных сторон. В конфликте предмет тщательно маскируется, а разговор идет об одном или нескольких объектах, которые являются лишь поводом, а не причиной конфликтного поведения. Последнее тоже не всегда ярко выражено: длительное время люди могут вести себя корректно, пока не наступит момент для поединка.

Конфликт — это всегда интрига, где цель и средства тщательно маскируются, интрига жестокая, коварная, предполагающая явные и скрытые удары и наслаждение от поражения противника.

В отличие от конфликта столкновение — это часто встречающаяся форма контактов между людьми. Проявления этой формы весьма многообразны. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Примером этого может быть ситуация, когда кого-то пытаются дискредитировать с помощью интриг, преследований, ложных обвинений и т. п. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков: главное — доказать свое преимущество над другим. Общение в форме столкновений является результатом индивидуальных различий между людьми и возникает тогда, когда поступки индивидов — участников одной ситуации — имеют аналогичную направленность.

Разрушительно действуют на людей и затрудняют их совместную жизнь даже не сами конфликты, а их следствия: страх, враждебность, угрозы. Если эти переживания интенсивны и длительны, у человека может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция, т. е. поведение, которое вплетается в структуру личности и искажает характер мышления, поступков и чувств. Подобные последствия распространяются и на другие ситуации, участником которых становится данный субъект, охватывая все более широкие области межличностных отношений. Например, человек, воспитанный в атмосфере страха и опасности, сам впоследствии может стать источником этой атмосферы, воспитывая своих детей или руководя подчиненными. При этом он действует не вполне осознанно, не руководствуясь злым умыслом. Он всего лишь воспроизводит некоторый стереотип межличностных контактов, который когда-то в прошлом был закреплен на нем как часть его личности.

Реакция в ответ на чувство страха и угрозы может появляться в различных формах поведения. Иногда под влиянием страха человек старается стать «маленьким и незаметным», чтобы не попадаться на глаза тем, кто является для него источником угрозы. Другой вид оборонительного поведения заключается в постоянной готовности к нападению, к уничтожению или обезвреживанию источника опасности. Часто для того, чтобы избежать потенциальной угрозы со стороны других людей, прибегают к попыткам подчинить их своей власти или постоянно контролировать их. Еще одним способом справиться с собственным чувством страха и надвигающейся угрозы является овладение методами обороны, с помощью которых можно удерживать другого человека на безопасной дистанции. Постоянная готовность к оборонительно-наступательным действиям и манипуляциям требует смены различных «масок» и «костюмов», которые должны обмануть противника.

Иногда столкновение преобразуется в форму отчуждения. Отчуждение чаще всего связано с ощущением собственного бессилия. Более смягченной формой отчуждения является определение заданных границ, в рамках которых следует удерживать собственное поведение и поведение другого человека.

Каждый человек обладает личностными качествами, привычками и предубеждениями, которые, неизбежно влияют на характер контактов с другими людьми.

Столкновения могут сопровождать конфликт, вскрывая источник разногласий, могут играть позитивную роль в коллективе. Именно эта особенность столкновений позволяет ученым говорить о конструктивности конфликта. Конструктивные конфликты в организации возникают по принципиальным проблемам, имеющим отношение прежде всего к трудовой сфере деятельности. Кто-то любит трудиться и более ответственен, осознавая свою значимость на рабочем месте, кто-то ориентируется на личные ценности, не связанные с работой. Но, как только решается проблема, из-за которой возникли разногласия, такой конфликт исчезает. Проблема заключается в том, что любой деловой конфликт имеет тенденцию перерасти в эмоциональный, и тогда он приобретает деструктивные характеристики. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации. Иными словами, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Именно от этого зависят последствия конфликта.

Функциональные последствия. Возможно несколько функциональных последствий конфликта, главное из которых заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое важное функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Кроме того, конфликт может уменьшить синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут возникнуть:

- неудовлетворенность трудом;
- рост текучести кадров;
- снижение производительности труда;
- уменьшается потенциал сотрудничества в будущем;
- укрепляется преданность своей группе и усиливается непродуктивная конкуренция с другими группами в организации;
- складывается представление об оппоненте как о «враге», цели которого всегда отрицательны, в то время как собственные цели всегда положительны, что снижает критичность в оценке своего поведения;
- сворачивается взаимодействие и общение между конфликтующими сторонами;
- по мере уменьшения взаимодействия и общения увеличивается враждебность между конфликтующими сторонами;
- наблюдается смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Как видно, роль конфликта во многом зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать его особенности. Совокупность особенностей определяет его тип.

В психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть:

- внутриличностным (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);
- межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками);
- между личностью и организацией, в которую она входит;
- между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также пространственные классификации конфликтов:

- по горизонтали (между рядовыми сотрудни- ками, не находящимися в подчинении друг к другу),
- по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу);
- смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин, обусловленных:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т. д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

- 1 — стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2 — стадию перехода потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3 — стадию конфликтных действий;
- 4 — стадию снятия или разрешения конфликта.

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, который связан либо с технологическими и организационными проблемами, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, то есть конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин. Как видно, структура конфликта представлена противоречием, его негативно окрашенным отражением человеком или группой, и противодействием, возникающим при попытке разрешать это противоречие.

Психологи приходят к единому мнению, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций.

Каждый оппонент имеет показатель собственной силы в конфликте. Такая сила называется рангом. Он определяется тем, интересы скольких людей оппонент выражает.

Ранг 0 — человек спорит с собой, принимая решение, сопровождающееся внутренним конфликтом.

Ранг I — человек, преследующий собственные цели, выступает от своего имени.

Ранг II — группа, состоящая из отдельных индивидов, преследует в конфликтном взаимодействии с другими оппонентами некую групповую цель.

Ранг III — структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.

Высший ранг в конфликте имеют общественные институты, выступающие на основе закона от имени государства.

Несмотря на то, что наличие конфликта обычно чувствуется, здесь возможны и ошибки определения конфликтного состояния в коллективе. Нередко люди усматривают конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оценивают отношения с другими как безоблачные, в то время, когда конфликт уже назрел. На эту психологическую особенность обратила внимание Л. А. Петровская. В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта показано, что конфликт может быть как адекватно, так и неадекватно (ложно) понятым.

При адекватно понятом конфликте стороны осознают, что конфликтная ситуация существует объективно, т. е. стремление стороны А к достижению некоторого желаемого для нее состояния С объективно препятствует достижению стороной В некоторого желаемого для нее состояния Д. И наоборот. Причем стороны справедливо полагают, что структура их целей, интересов конфликтна, и правильно ощущают существование реального конфликта, т. е. дают адекватную трактовку происходящему.

При неадекватно понятом конфликте может быть два варианта реагирования. В первом случае конфликтная ситуация существует реально и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности. Во втором случае дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.

Л. А. Петровская выделяет еще две реально допустимые ситуации: 1) когда объективно конфликт существует, но Сторонами как таковой не осознается; 2) когда конфликтность отсутствует и объективно и на уровне сознания.

Однако определить существование конфликта и наметить способы его разрешения невозможно без детального изучения причин его возникновения.

9.2. Причины возникновения конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин, которые, как было указано выше, объединяются в три направления:

1. Вызванные трудовым процессом.
2. Вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.
3. Вызванные личностным своеобразием членов группы.

Рассогласование трудового процесса как причина конфликта

Рассогласование трудового процесса является основой для делового конфликта, который возникает при ограниченности ресурсов, которые надо делить, взаимозависимости задач трудовой группы, различиях в целях членов коллектива, нечеткости видения перспектив сотрудниками организации, неудовлетворительности коммуникации, уровне подготовки кадров и т. п.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не важно, что конкретно распределяется — люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Они глубоко знают свою проблему и поверхностно — проблемы других трудовых групп или других членов коллектива. Отсюда — искаженные представления о справедливости, что почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Она возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Но это справедливо лишь в открытых социальных системах. Если группа находится в изоляции, то разработчики алгоритма трудового процесса специально подбирают такие схемы, при которых большинство действий осуществляется одновременно двумя или даже тремя людьми, что заставляет задуматься о ценности каждого члена коллектива.

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Как правило, такая ситуация возникает в организациях, в которых плохо поставлена работа по формированию корпоративной культуры, члены которых плохо ориентированы в стратегии развития, не видят своего места в отдаленной перспективе функционирования своего подразделения или организации в целом.

Различия в представлениях о перспективе и миссии организации

Если нет четко сформулированного представления о миссии и видения перспектив организации, то люди ориентируются на то, что могут себе представить сами. Поэтому, вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, они могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Отсюда — различия в нормах как весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выразить свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Неудовлетворительные коммуникации. Нечеткая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Также она может действовать и как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании, что скажется и на оплате труда, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Малоподготовленный руководитель может спровоцировать конфликт неоднозначными критериями качества труда, своей неспособностью точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений, а также предъявлением взаимоисключающих требований к работе.

Н. В. Гришина, изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, выявила и систематизировала их причины:

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности — получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

- а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);
- б) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);
- в) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства-подчинения», например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя.

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;

б) неудовлетворительное решение (или отсутствие решения) ряда организационных вопросов руководством, следствием чего может явиться обострение отношений между подчиненными;

в) нарушения личных и организационных отношений в системе «руководства-подчинения», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и ценностям. Также причиной конфликта могут быть ролевые несоответствия в системе отношений «руководства-подчинения» когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Гришина считает, что последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих организациях служебных функций персонала. В результате у людей складывается неправильное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

К этой группе факторов можно отнести и управленческую некомпетентность и невоспитанность менеджеров как результат непродуманной кадровой политики организации. Некомпетентность выражается многими ошибками, наиболее типичными среди которых являются:

— нарушение служебной этики (грубость, высокомерие, необязательность, нетерпимость к критике, ущемление прав и обман подчиненных и т. д.);

— несправедливая оценка руководителем трудового поведения подчиненных (недостатки в распределении работ между исполнителями, отсутствие справедливости в оплате труда, болезненное отношение к авторитету отдельных подчиненных и т. д.);

— бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя;

— неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием (поощрение и наказание только за результат действия, игнорируя его мотивы и прилежание, а также степень сложности выполнения задачи для работника);

— неспособность опираться в работе на неформальные объединения работников (а это важно, потому что никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми);

— неверное отношение к критике (критика необходима, но с соблюдением этических требований, чтобы бестактностью не провоцировать конфликт);

В силу степени влияния руководителя на трудовой коллектив всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношения с людьми, ее достаточно признать,

Как видно, основными причинами конфликтов чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми. Кроме того, в сплоченном, работоспособном производственном коллективе руководство и общественные организации обязательно заботятся об оптимизации труда и отдыха работников, об их здоровье и бюджете времени, о создании условий для самостоятельной работы над собой. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

Социально-психологические предпосылки конфликта

Конфликт, несмотря на преимущественно объективный характер, имеет в своей основе и социально-психологические предпосылки, которые заложены в отношениях между людьми. Процесс общения в рабочей группе определяется трудовой деятельностью, но ею не исчерпывается. Динамика групповых отношений в трудовом коллективе по эмоциональному накалу иногда напоминает кипение страстей в весьма темпераментных семьях. И это не

случайно, так как на производстве люди не могут выбирать себе сослуживцев, не могут по желанию уединиться в отдельной комнате, и поэтому общение зачастую принимает вынужденные формы. В рабочей группе присутствуют и служебные романы, и зависть, и месть, обильно сдобренные разнонаправленными потребностями, прямым влиянием властных структур и протекающие в обстановке положительной и отрицательной стимуляции не всегда нормально организованной трудовой деятельности. На все это накладываются отношения в семьях, социальная ситуация региона и многое другое. Это создает социально-психологические предпосылки конфликтам, к которым прежде всего относят:

1. Неблагоприятный социально-психологический климат, в котором отсутствует ценностно-ориентационное единство и низка сплоченность рабочей группы. Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т. д.) является негативным фоном для осмысления текущих производственных проблем, что порождает споры «на пустом месте».

2. Аномия социальных норм, принятых в обществе и в организации. Аномия как рассогласованность принятых и соблюдаемых социальных норм порождает двойные стандарты, когда личность требует от других определенного стиля поведения, которого не придерживается сама: кому-то из сотрудников все прощается, с кого-то спрашивается; кто-то без изъяна, а кто-то — средоточие всех мыслимых пороков и т. п. Одновременно каждый человек старается выглядеть хорошо и в глазах других людей, и в собственных глазах, для чего рационализирует свое поведение, объясняет негативные поступки позитивными мотивами и сам же в это верит. А чтобы в это верить, ему нужно обвинять других людей в коварстве, глупости и вредности для организации.

3. Несогласованность социальных ожиданий с выполнением функциональных обязанностей и реализацией социальных ролей часто возникает за счет того, что ожидания формируются на основе потребностей ожидающего человека, о которых воспринимаемый субъект может и не подозревать. Например, в ситуации затруднения рабочий ждет, что ему придут на помощь другие члены бригады, и воспринимает эту помощь как само собой разумеющееся явление, о котором и просить-то не надо. Но товарищ по работе может рассудить, что не стоит лезть не в свое дело, когда тебя не просят. Почва для конфликта готова. Кроме того, рабочая группа, руководство могут предъявлять личности требования, расходящиеся с теми, на которые ориентирован данный человек, что может породить либо внутренний конфликт у данного человека, либо вызвать его открытый протест.

4. Когнитивный диссонанс в отношениях между руководителями с подчиненными. Когнитивный диссонанс есть негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми мнениями об одном объекте. Состояние диссонанса переживается как дискомфорт, от которого стремятся избавиться путем преодоления логических противоречий или изменяя отношение к ним. К диссонансным явлениям относятся последствия недостаточного оправдания выбора. Стремясь усилить оправдание поступка, человек либо изменяет свое отношение к объектам, с которыми связан поступок, либо обесценивает значение поступка для себя и других.

5. Конфликт поколений связан с различиями в манере поведения и жизненном опыте. Молодости свойственна безапелляционность взглядов и жесткость суждений в силу отношения к жизни как к чему-то бесконечному и твердой уверенности в том, что все можно переделать. Старшее поколение более осторожно и более продуманно относится к своим поступкам. Одновременно стремление старших уберечь молодежь от опрометчивых поступков иногда принимает агрессивную форму, что еще более укрепляет подрастающее поколение работников в пренебрежительном отношении к «старикам» как завидующим их возрасту и возможностям.

6. Барьеры в общении. Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что часто люди, разговаривая, не понимают друг друга. Иногда эти барьеры возникают неосознанно в силу неумения общаться и концентрации на собственных мыслях и переживаниях, а иногда ставятся специально, намеренно затрудняя партнеру процесс общения. К таким барьерам относятся:
- приказ, указание, команда («Повторите еще раз!», «Говорите медленнее!», «Не говорите со мной подобным образом!»);
 - предупреждение, угроза, обещание («Еще раз повторится — и с Вами все кончено», «Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю», «Вы пожалеете, если сделаете это»);
 - поучение, указание на целесообразность («Вам следует пойти первым», «Это неправильно», «Вам не следует так поступать»);
 - совет, рекомендация или решение («Почему бы Вам не сказать так?», «Я бы предложил вам обжаловать это!», «Попробуйте поступить так»);
 - нравоучения, логическая аргументация («Посмотрите на это иначе», «Вам это поручено, значит
 - это Ваша проблема», «В Вашем возрасте и я такого не имел»);
 - осуждение, критика, несогласие, обвинение («То, что вы сделали, глупо», «Вы на неверном пути», «Я больше не могу спорить с Вами», «Я ведь предупреждал Вас, что это случится»);
 - похвала, согласие («Я считаю, что Вы правы», «Это было замечательно», «Мы гордимся Вами»);
 - брань, необоснованные обобщения, унижение («Ну, хорошо, господин Всезнайка!», «Все женщины одинаковы»);
 - интерпретация, анализ, диагностика («Вы действительно в это не верите, не так ли?», «Вы говорите это, чтобы только расстроить меня, «Теперь мне понятно, почему Вы это сделали»);
 - успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка («В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше», «Я тоже испытывал такое чувство», «Все делают ошибки», «Мы все поддерживаем Вас»);
 - выяснение, допрос («Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?»);
 - увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка («Почему бы Вам не выбросить это из головы?», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом», «А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»).

Эти виды реакции мешают собеседнику, нарушая ход его мыслей и вызывают раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли, вместо того, чтобы открыть их перед партнером.

7. Территориальность. Р. Л. Кричевский выделяет еще одну причину конфликта, относящуюся к разряду социально-психологических. Речь идет о территориальности. Это понятие разработано в экологической психологии и подразумевает занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). На производстве или в организации люди, входящие в ту или иную рабочую группу «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно также каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами и ревностно относится к вторжению в него.

8. Наличие в неформальной структуре рабочей группы деструктивного лидера. Неформальный деструктивный лидер, преследующий сугубо личные цели, способен сплотить вокруг себя группировку, которая ориентируется исключительно на него, а распоряжение руководства или формального лидера принимает только после одобрения своего вожака. Как правило, такой человек наделен достаточно сильной волей, опирается на низменные потребности членов своей группировки, заставляя подчиняться себе беспрекословно. Он вступает в борьбу, целью которой является установление контроля над

частью организации или ею в целом, при этом не испытывая угрызений совести и не особо церемонясь в средствах.

9. Трудности социально-психологической адаптации новичков в коллективе. Прием нового сотрудника в какой-то мере дестабилизирует коллектив. Пока новичок занимает свое место в статусной структуре группы, последняя подвергается переструктурированию, освобождая место для нового члена. В этот период группа очень нестабильна и легко откликается на негативные влияния как извне, так и изнутри.

10. Особое место среди причин конфликт занимает так называемая респондентная агрессия, когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег. Злость срывается на более приемлемый объект, который находится поблизости и от нанесения ущерба которому агрессор пострадает в меньшей степени, чем сорвавшись на того человека, который эту агрессию вызвал. Например, директор накричал на начальника цеха, тот, в свою очередь, на бригадира, бригадир на рабочего, рабочий пнул собаку, собака укусила директора и т. д.

11. Психологическая несовместимость некоторых членов группы друг с другом. Это могут быть различия в темпераментах, тогда можно говорить о психофизиологической несовместимости, о различии в характерах, самооценке, в восприятии, протекании эмоций, мотивации поведения и многое другое. Элементы несовместимости существуют всегда, они заложены в индивидуальности человека, но заостренные формы несовместимости приобретает тогда, когда конфликт из делового переходит в эмоциональный, который сразу же определяется через невозможность общаться.

12. Разница в уровне развития интеллекта является предпосылкой конфликта на сама по себе, а в связи с ее проявлением в поведении общающихся людей. Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т. п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации. Однако зачастую за неспособность понимать ситуацию выдаются разногласия из-за несовпадения рассуждений партнеров по общению. Ведь представление о проблеме зависит от угла зрения, под которым она анализируется. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов они извлекают те, которые подтверждают их взгляды, представления и убеждения, и не обращают внимание или ошибочно интерпретируют те из них, которые ставят под вопрос их представления.

Ф. Перлз, работая над проблемой преодоления конфликтов, предложил своим клиентам примерную формулу восприятия другого человека: «Я — это я. А ты — это ты. Я делаю свое дело, а ты делаешь свое. Я пришел в этот мир не для того, чтобы удовлетворять твои желания, а ты пришел не для того, чтобы удовлетворять мои. То, что мы встретились — прекрасно, а если бы не встретились — ничего бы не произошло». Переориентация с себя на другого человека способствует преодолению социально-психологических проблем и убирает описанные выше предпосылки к конфликту.

Индивидуальные особенности личности как причина конфликта

Склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми создают и индивидуальные особенности личности. Эти особенности можно объединить в пять групп:

1. Наличие у человека внутренних конфликтов.

Эти конфликты (описанные выше) проецируются на отношения между людьми и проявляются вовне как раздражение, неадекватные реакции на высказывания, которые окружающие считают несущественными, а в зоне конфликта они имеют очень важное субъективное значение. Гармоничная личность не конфликтует, потому что воздействия извне не задевают личностной структуры, но если гармония нарушена, то даже незначительные поводы могут вызвать серьезную негативную реакцию.

2. Наличие акцентуации характера. Акцентуация как заострение, преувеличенное развитие одной черты характера в ущерб другим, делает человека непохожим на остальных,

особенным, придает личности шарм, но и способствует возникновению тревоги у общающихся с данным человеком людей. Наиболее конфликтными типами являются:

— демонстративный с его тенденцией быть все время на виду, а если не замечают — то спровоцировать негативную реакцию своим вызывающим поведением, нестандартной манерой одеваться, колкими замечаниями и отсутствием старательности в работе;

— гипертимный с его легкомыслием и склонностью попадать в дурные компании;

— возбудимый с его вспыльчивым характером с ярко выраженной сексуальной озабоченностью;

— экзальтированный с его склонностью к сильным чувствам, начиная с острых ощущений в собственном желудке и заканчивая экстремальными видами спорта и громкими скандалами в быту и на работе;

— застревающий, способный вывести своими придирками из себя даже человека с ангельским терпением.

Также к качествам характера, усиливающим конфликтность данной личности, относятся:

— неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной;

— стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

— консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

— излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

— критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;

— определенный набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

3. Половозрастные особенности. По данным Н. В. Гришиной, для женщины характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

4. Психологические особенности. Нередко руководители не учитывают психологические особенности работников, что ведет к срывам в работе и к возникновению конфликтов «по вертикали». Известно, что один рабочий быстро, в считанные минуты овладевает новой операцией, а другой — медленно. То, что первый схватил на лету, второму необходимо несколько раз объяснить и показать. Зато первый быстро забывает увиденное и услышанное, а второй то, в чем разобрался, не забывает годами. Один предпочитает незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй «оттягивает» реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать опережающе, еще до того, когда обстановка или начальник потребуют от него определенных действий. На одного, например, можно повысить голос, а на другого не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого — успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз.

5. Эмоциональное состояние человека, связанное с удовлетворением потребностей также может быть причиной конфликтов. Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того,

что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать иррациональным способом:

- 1) стать агрессивными вплоть до физического насилия;
- 2) опуститься до инфантильной реакции;
- 3) упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения;
- 4) «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

9.3. Стратегии поведения в конфликте

К. Томас и Р. Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Обычно люди используют все эти формы поведения, но предпочитают какую-то одну.

1. Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств давления на оппонентов. Ситуация воспринимается человеком как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Данный стиль используют в случае, если исход конфликта очень важен и участник:

- делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение — наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с людьми, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако это не тот стиль, который можно использовать в личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда человек не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения вышестоящего руководителя.

2. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, пере забывает при этом и свои интересы. Здесь в выработке общего решения предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта. Данная форма требует продолжительной работы с участием всех сторон.

Стиль сотрудничества используют, если, отставив собственные интересы, человек вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие хотя бы одного из этих умений делает данный стиль неэффективным. Его используют в следующих случаях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у оппонентов длительные, прочные и взаимозависимые отношения;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;

- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

3. При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стиль компромисса напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания каждого из оппонентов имеет не слишком большое значение;
- оппонент может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит оппонентам хоть что-то получить.

4. Уступчивость, приспособление. При таком стиле действия человека направлены прежде всего на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свои собственные интересы, или у индивида мало шансов на победу.

Стиль приспособления означает, что одна сторона действует совместно с другой стороной и при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для противоположной стороны и не очень существен для данного оппонента или когда жертвуют собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен, когда:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен;
- лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- оппонент осознает, что правда не на его стороне;
- оппонент чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.

5. Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, чтобы избежать ответственности за принятые/решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Стиль уклонения рекомендуют к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами, а потому не стоит тратить на него силы;
- оппонент знает, что не может решить вопрос в свою пользу;
- у оппонента мало власти для решения проблемы желательным для него способом;

- оппонент хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- немедленно пытаться решить проблему опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- у оппонента был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Такой стратегии может придерживаться руководитель, если знает, что подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве, наоборот, конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как причины его не устранены.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс.

Психологи описывают четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации:

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Руководитель ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. В результате увеличивается количество случаев грубого нарушения дисциплины, ухудшается социально-психологический климат, так как в конфликт втягивается все большее количество людей, нерешенные споры которых разрушают коллектив.

2. «Реалистическое» отношение к действительности. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой — не портить отношения с людьми. Управляющий идет на поводу у оппонентов стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещаниями. Но уговоры, поблажки приводят к тому, что его перестают уважать и над ним же смеются.

3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить «и нашим и вашим», а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссор, нарушений дисциплины.

4. Творческое отношение к конфликту. Руководитель ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, не принимает скороспелых решений.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, похвалить его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки. Если же критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя,

показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание «смело» выступить против пробелов в работе.

Считается, что течение конфликта зависит от следующих факторов:

А — адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

Б — открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

В — создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Адекватное восприятие конфликта. Очень часто в ситуации конфликта люди неправильно воспринимают собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. Собственные поступки считаются благородными и полезными, а поступки оппонентов — вредящими делу и несправедливыми. Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия. Но даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента — как нечестные и непозволительные. Это происходит за счет того, что очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало его представление о том, что его поступки хороши и правильны, а действия партнера — наоборот, плохи и неадекватны.

Открытое и эффективное общение конфликтующих сторон — это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако зачастую в конфликтной ситуации коммуникация ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

Контроль эмоциональной сферы необходим, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, даже если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. Но это приведет к положительному результату только в случае, если говоришь о собственных чувствах, вызванных поступком оппонента, а не его личностью. Кроме того, оппонент должен быть готов выслушать нелицеприятное мнение и о собственных поступках. В противном случае может разразиться крупная ссора.

Созданию климата взаимного доверия и сотрудничества может способствовать проявление доверия путем готовности открыть свою незащищенную позицию, стремление к согласию и взаимопониманию с оппонентом, нежелание использовать слабые и уязвимые его места. Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении.

9.4. Способы разрешения конфликта

Разрешение конфликта возможно на нескольких уровнях, важнейшими из которых являются управление конфликтами и решение конфликта. Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

А. Н. Чумиков определил действия по управлению конфликтом в следующей последовательности:

- институционализация — установление составляющих конфликта, а также норм и правил разрешения конфликта;
- легитимизация — выяснение того, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила;
- структурирование конфликтующих групп, что предполагает выявление индивидуальных и коллективных субъектов — носителей имеющихся проблем;
- редукция конфликта — постепенное его ослабление за счет перевода на другой уровень.

Одновременно Чумиков предлагает определить прогнозируемые сложности (социально-психологическое исследование или служебное разбирательство), тестирование опасности (проверка уровня конфликтности), нейтрализация конфликтного потенциала (работа с соответствующими коммуникационными потоками).

Следующий блок действий по управлению конфликтами включает локальные приемы и механизмы, способные при условии четкого осознания их места и общей концепции управленческих действий обогатить схемы-циклы и произвести положительный эффект. Во-первых, это устранение нежелательной оппозиции. Причем зачастую этого нельзя достичь отставкой оппонента, встречной критикой и даже хорошо аргументированными оправданиями. Наилучший эффект дает приобщение оппонентера к каким-либо руководящим должностям или органам в критикуемой им структуре. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, вследствие чего оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются. Во-вторых, можно использовать механизм позитивной компенсации. Если сотрудники организации встречают какое-то нововведение «в штыки», то его возможно компенсировать, исходя из его же положительных сторон: повышение заработной платы, благотворительность, улучшение общественного мнения и т. п. В-третьих, эффективен и механизм упреждающей атаки. Понимая, что любого руководителя всегда будут хоть в какой-то мере критиковать, специалисты планировали уровни и позиции допустимой критики, а затем намеренно закладывали их даже в отдельные положительные материалы. В итоге процесс управления конфликтом получался естественным и не выходил из-под контроля. В-четвертых, прием перевод «стрелки» конфликта в другую сторону. Например, показать личный интерес конфликтующей стороны. В-пятых, полезно использовать прием «кто нам мешает — тот нам поможет». Для этого нужно найти положительные стороны в предмете конфликта и заставить их заработать. В-шестых, если есть сведения о назревающем конфликте, то его можно ослабить псевдоконфликтами, которые инициируются специально, чтобы отвлечь людей от основного конфликта.

Прежде чем переходить к разрешению конфликта, руководителю важно искренне ответить себе на следующие вопросы:

- хочет ли он благоприятного исхода;
- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
- как бы он себя чувствовал на месте конфликтующих сторон;
- нужен ли ему посредник для разрешения конфликта;
- в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.

Существует несколько групп методов снижения конфликтности:

- структурные, т. е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы;
- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность.

Структурные методы, как методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, которые возникают из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д., включают: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, использование систем стимулирования труда.

— Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Если полномочия распределены неправильно, или так воспринимаются, необходимо объяснить сотрудникам, из каких соображений это было сделано, и к каким последствиям приведет. Если по каким-либо причинам этого сделать нельзя, то требования к работе необходимо пересмотреть.

— Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Не менее полезны такие средства интеграции, как создание функциональных групп, проведение совещаний между отделами.

— Общеорганизационные комплексные цели, эффективное осуществление которых требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп.

— Стимулирование труда может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при условии, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Межличностные методы направлены, прежде всего, на преодоление возникающего эмоционального конфликта посредством совместных переговоров о его предмете, психологических тренингов принятия решения, физического разъединения участников эмоционального конфликта.

Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Успех переговорного процесса определяется в значительной мере характером реакции партнеров на ситуацию, поэтому необходимо выполнение следующих условий:

- наличие взаимозависимости в деятельности оппонентов;
- отсутствие значительного различия в ранге оппонентов;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Что касается последнего условия, то американские психологи Д. Черткофф и Д. Эссер пришли к следующему любопытному заключению. Оказывается, для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно скорее всего в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки «сохранить лицо».

Для облегчения переговоров необходимо:

- 1) создать атмосферу сотрудничества (с момента первой встречи и затем в начале каждой последующей встречи целесообразно провести несколько минут в неофициальной беседе, снимающей раздражение, эмоциональный накал и т. д.);
- 2) стремиться к ясности общения (с самого начала договориться о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов);
- 3) признать наличие конфликта (заявить открыто и честно о существовании конфликта по конкретным вопросам);
- 4) выработать совместную процедуру (т. е. договориться, где, когда и как начинается совместная работа по преодолению конфликта — лучше собираться в нейтральном месте либо по очереди у каждой из сторон);
- 5) очертить конфликт (обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает; затем сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности);
- 6) исследовать возможные варианты решения (очень полезным может быть метод «мозговой атаки», когда члены всей группы беспрепятственно и спонтанно высказывают любые, даже на первый взгляд абсурдные, предложения);
- 7) добиться соглашения (обсуждаются высказанные предложения, выбирается наиболее приемлемое, учитывающее требования обеих сторон, а затем составляется документ, скрепляющий согласие сторон);
- 8) установить крайний срок решения конфликта;
- 9) воплотить план в жизнь (в плане должно быть оговорено, что нужно сделать, когда, где и чьими силами).

Внутри личностные, методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «Я-высказывание», т. е. способ передачи другому лицу отношения к определенному предмету, без обвинений и требований. Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания.

Руководитель должен взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем применить соответствующую технику решения конфликтных проблем:

- творческая визуализация может быть использована для анализа причин конфликта;
- мозговой штурм может быть полезен при поиске альтернатив;
- автоматическая запись может быть использована для выяснения собственных реакций на те или иные возможности разрешения конфликта;
- мысленное представление может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора;
- мысленный контроль или техника волевого мышления могут быть использованы для выработки внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции.

Для более успешного разрешения конфликта Х. Корнелиус и Ш. Фэйр предлагают составить карту конфликта. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений

участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему отображают как «распределение нагрузки». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «общение». На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. В список вводятся отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий. Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения. Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и фрустраций, связанных с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия.

Карта может составляться руководителем с помощью отдельных доверенных и компетентных лиц, либо с помощью участников конфликта. В последнем случае подобное составление карты, позволит:

- 1) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- 2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- 3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- 4) создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему другого человека.

Одновременно рекомендуется каждому участнику хотя бы частично сообщить оппоненту следующее:

- Что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
- Каких реакций я жду со стороны другого?
- На какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

Этот метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без существенных потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом с пониманием, что ведет к дружескому соглашению.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в эмоционально-личностной сфере. В этом случае возможно разрешение конфликта психологическими средствами. Психологический тренинг принятия решения осуществляется специалистом-психологом. Данный способ относительно сложен в реально существующей организации, но он оправдывает себя, снимая межличностную напряженность и улучшая социально-психологический климат. Этот тренинг направлен на самораскрытие человека, высказывание о переживаниях, связанных с конфликтом, о его ожиданиях, о его восприятии оппонентов. Тренинг проводится в соответствии с определенными требованиями к участникам, времени проведения и уровнем квалификации тренера.

Как же себя вести руководителю с «конфликтной личностью»? Существует единственное средство — «подобрать ключик». Для этого психологи советуют попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку невозможно изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если «подобрать ключ» не удастся, то остается одно-единственное средство — перевести такого человека в разряд стихийного бедствия с последующим отделением его от

остального коллектива: в отдельный кабинетик, на другой этаж, и т.д. с выдачей самостоятельного задания.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что каждый руководитель в определенной мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

ПРАКТИКУМ

Тестовая методика 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 советчике, 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 властностью 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 поговорка: «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 качества 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.

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.

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.

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 выработать 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 вопреки 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 большего.

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 | |
| Едилично-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 едилично-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.

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 2. Трудлюбив 3. Решителен 4. Уравновешен 5. Принципиален 6. Требователен 7. Исполнителен 8. Целеустремлённый 9. Честный 10. Сильный | Более подходящей | Менее подходящей | 1. Пассивен 2. Ленив 3. Робок 4. Беспокоен 5. Беспринципен 6. Нетребователен 7. Неисполнителен 8. Нецелеустремлённый 9. Бесчестный 10. Слабый | (фамилия) | (фамилия) |
| | (фамилия) | (фамилия) | | | |
| 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.

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, склочность. 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 ведёт 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.

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.

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 сумете 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.

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.

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.

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.

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 «средняк». 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.

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 «правоглазными». 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 социальнее 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 социальны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

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.

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 растрчиваете 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 видаться 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 — экстраверсия» 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, легковверен, 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.

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 резать 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. Относите 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.

* *Конфликтогенные 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.

* *Конфликтогенные 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.

* *Конфликтогенные 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.

* *Конфликтогенные 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, сходиться 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.

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 расстаться 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 |
|---|------------------|---|----|
| 1 | Вытеснение | 6, 11, 31, 34, 36, 41, 55, 73, 77, 92 | 10 |
| 2 | Регрессия | 2, 5, 9, 13, 27, 32, 35, 40, 50, 54, 62, 64, 68, 70, 72, 75, 84 | 17 |
| 3 | Замещение | 8, 10, 19, 21, 25, 37, 49, 58, 76, 89 | 10 |
| 4 | Отрицание | 1, 20, 23, 26, 39, 42, 44, 46, 47, 63, 90 | 11 |
| 5 | Проекция | 12, 22, 28, 29, 45, 59, 67, 71, 78, 79, 82, 88 | 12 |
| 6 | Компенсация | 3, 15, 16, 18, 24, 33, 52, 57, 83, 85 | 10 |
| 7 | Гиперкомпенсация | 17, 53, 61, 65, 66, 69, 74, 80, 81, 86 | 10 |

| | | | |
|---|----------------|--|----|
| 8 | Рационализация | 4, 7, 14, 30, 38, 43, 48, 51,56, 60, 87,91 | 12 |
|---|----------------|--|----|

ПОЛЯРНЫЕ ПРОФИЛИ ИЗУЧЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Методика полярных профилей позволяет осуществить анализ как самохарактеристик подчиненных, так и независимых характеристик о них. Эти характеристики дают сам подчиненный, его непосредственный начальник, его коллеги по работе и др. (каждый на отдельном бланке).

Самооценка подчиненного и оценка окружающими производится по 10-балльной системе. Полученные оценки затем переносятся на отдельный итоговый бланк и отражаются графически в виде профилей (каждая оценка отражается особым способом). Преимущества методики в том, что она позволяет оперативно выявить уровень как самооценки подчиненного, так и оценки его окружающими. Кроме того, заполнение бланка методики связано с осуществлением подчиненным анализа своих собственных личностных и интеллектуальных качеств, активизацией его размышлений о самом себе.

Бланк методики полярных профилей

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| Вспыльчивый | | | | | | | | | | | Сдержанный |
| Лицемерный | | | | | | | | | | | Искренний |
| Пессимист | | | | | | | | | | | Оптимист |
| Тревожный | | | | | | | | | | | Спокойный |
| Разбросанный | | | | | | | | | | | Целеустремленный |
| Замкнутый | | | | | | | | | | | Общительный |
| Легкомысленный | | | | | | | | | | | Серьезный |
| Возбудимый | | | | | | | | | | | Уравновешенный |
| Уступчивый | | | | | | | | | | | Принципиальный |
| Выскочка" | | | | | | | | | | | Скромный |
| Безвольный | | | | | | | | | | | Волевой |
| Глупый | | | | | | | | | | | Умный |
| Агрессивный | | | | | | | | | | | Миролюбивый |
| Ранимый | | | | | | | | | | | Невозмутимый |
| 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.

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.

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: испытуемому 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.

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);
- * жизнерадостность (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 обдуманые, 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.

САМООЦЕНКА

Вариант методики, разработанный Н.М. Пейсаховым на основе работ С.А. Будасси, Н.А. Викторова, О.С. Чугуновой. 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
Радусие
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.

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 подурочиться, 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.

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 волнуется.
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 | |
| <i>Мужчины</i> | 33 — 26 | 25 — 17 | 16 — 8 | 7—0 | |
| <i>Женщины</i> | 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.

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.

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 уверенно. 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.

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 успеваеете понять их смысл или не успеваеете 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:

$$V_n = (O_1 + O_2 + O_3 + O_4 + O_5) \times 3 + 20 = \dots$$

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.

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.

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 достает 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.

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. Нуждаетесь 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 выступления, 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.

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 | Почтя 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 |
|-----|---|---|---|---|

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 | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>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</p> | | | | |
|---|--|--|--|--|

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», «волокитчик» 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 «волокитчика». 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 истово, 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 «волокитчика» 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».

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) |

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.

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 |

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 малоприветные.

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:

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. | | | |
| ... | | | |
| п | | | |

где 2 (+) — количество положительных ответов, содержащихся в столбце, 2 (-) ~ количество отрицательных ответов, п — 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.

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.

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 отдаться 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»

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 мсть 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.

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, надеемся, 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 выразиться 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 - 16, 2в, 36, 76, 96, 106, 136, 156, 15в, 166, 2в, 15в.

1 балл - 26, 7а, 9а, 11а, 12а, 14а, 26, 56, 66, 7а, 86, 3в, 4в, 10в, 14в, 16в, 14а.

2 балла — 6а, 8а, 10а, 16а, 46, 116, 146, 1в, 5в, 12в.

3 балла — 1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 13а, 15а, 126, 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.

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.

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.

9. 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.

10. Кто вы с точки зрения коллег:

а) аутсайдер, б) лидер, в) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья? а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.

12. 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)1 | 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.

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 свехвзволнованным, 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.

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. Дня 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 x 4);

- б) нарушения сердечной деятельности (6, 31 x 6);
- в) нарушения дыхания (11, 41 x 6);
- г) нарушения функционирования желудочно-кишечного тракта (16, 46 x 6);
- д) проблемы со сном (21, 56 x 6).

2. ОСЛОЖНЕНИЯ ПОЗНАВАТЕЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- а) осложнения функционирования внимания (2, 22, 42 x 4);
540
- б) осложнения функционирования восприятия (7, 27, 47 x 4);
- в) осложнения функционирования мышление (12, 32, 52 x 4);
- г) осложнения функционирования памяти (17, 37, 57x4).

3. НАРУШЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РЕАГИРОВАНИЯ:

- а) тревога (3, 23, 43 x 4);
- б) генерализованные эмоциональные реакции (гнев, стыд, вина) (8, 28, 48 x 4);
- в) эмоциональная тупость (13, 33, 53 x 4);
- е) слабодушие, повышенная эмоциональность (18, 38, 58 x 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 x 3);
- б) поглощенность проблемой (10, 25, 40, 55 x 3);
- в) проблемы с исполнением служебных и домашних обязанностей (15, 30, 45, 60 x 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

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 обхождение, 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 ответвленных утверждений, деленное на общее число утверждений) | | | | | |
| Особо запустил я сферу: | | | | | |

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.

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) ограничиваетесь 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.

ОПРОСНИК ЛИЧНОСТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ШОСТРОМА (краткая форма, разработанная Джоунс и Крэндэлл)

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 самим 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.

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 надуйте 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.

Звукодвигательные 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 звукосочетание «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 ягодицах 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 почувствуйте 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 обдает 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 массажировании этой точки чувствуется легкая ломота. После массажиования расслабьтесь и представьте состояние истомы, 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. Массажиование 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, массажиование которой тонизирует организм, способствует мобилизации и активизации его жизненных сил, улучшает самочувствие. В течение 1—2 минут массажируйте 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.

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. Неравнодушие 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. Самооплакивание. 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 подадут служебную записку, он, не глядя, возвращает ее со словами: *«У меня нет времени разбираться во всей этой галиматье. Скажите мне устно, в чем там суть, да покорооче»*.

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 согласно 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 поспособствовать. При наличии одного-единственного покровителя вы лишаетесь этого преимущества.

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 взглядом, 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.

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.

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.

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.

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.

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 отстоять 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, задыхаясь, 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 отстоять 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 выдвигайте 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 поверку 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 обратить его внимание на свои собственные способности? Никак, он ровным счетом ничего не понимает.

Как отстоять собственные идеи и интересы? Сохраняя лояльность. До тех пор, пока шеф-«дилетант» видит в вас своего союзника, у вас будут развязаны руки.

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.

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.

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 скупаются 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.

ЕСЛИ ВАМ МЕШАЮТ ВЫСТУПАТЬ...

Выступающий всегда должен рассчитывать на то, что его будут перебивать. Речь идет, прежде всего, о нелюбезных 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 неэтично, 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 развертывать 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.

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?

СТАНЬ ДЕЛОВЫМ ЧЕЛОВЕКОМ ИЛИ КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ

Почему самые занятые люди успевают сделать все намеченное, а нас с вами затягивает тряпина 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. Беспольные 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.

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 взрослеть отказывается 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.

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.

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 показывай никакого волнения, если «задира» решил излить свой гнев на тебя, не обратив внимания на твоё 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. «Черепашка»

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-«черепашку» 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 «черепашку». 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 бездумно 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. «Льстец» больше верит в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Поскольку он всегда, все и всех одобряет, он обычно — большой специалист по уловкам. «Льстец» 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 мною, 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. «Некопенгаген»

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.

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.

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 посматривать 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 за столбить 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 шадите. 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 обращайся 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, братья 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 о 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.

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, слывет процветающим. Потом во многих местах что-то у него лопается: 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.

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.

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 посылно».

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.

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.

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.

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, вы 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 природы: 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 вернуться 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.

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. Попробуйте 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 предполагаете 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 что 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, жестикация 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.

Литература

1. Арская Л. П. Япония: наука и искусство управления. М., 1998.
2. Андреева Г. М. Социальная психология. М., 2000.
3. Андриенко Е. В. Социальная психология М., 2001.
4. Аксельрод А., Хольти Дж. 201 способ победить в ситуациях трудного общения. Челябинск, 1999.
5. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие. М., 1990.
6. Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений. М., 1999.
7. Берн Э. Что такое человек. // Теории личности в западно-европейской и американской психологии. Самара, 1996.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М., 2000.
9. Большаков А. С. Менеджмент: стратегия успеха. СПб., 2001.
10. Братченко С. Л., Рябченко С. А. Авторитарный стиль педагогического общения — а что же дальше? М., 1996.
11. Битянова М. Р. Социальная психология М., 2001.
12. Бороздина Г. В. Психология делового общения. М., 2001.
13. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого понимания. М., 2000.
14. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию. М., 2000.
15. Иванцевич Д. Ж. Основы управления персоналом. М., 2000.
16. Иванцевич Д. Ж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1998.
17. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков. Под ред. Е. В. Егоровой-Гантман. М., 1998.
18. Информационная поддержка спонсора. Киев, 2003.
19. Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001.
20. Кочеткова Н. Я. « Психологические основы современного управления персоналом». М., 1999.
21. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Мн., 2002.
22. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. М. — Новосибирск, 2002.
23. Паркинсон С. Н. Искусство управления. М., 2001.
24. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 2003.
25. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Л., 1981.
26. Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие. М., 2000.
27. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. /Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1986.

28. Рудестам К. Групповая психотерапия. СПб., 2001.
29. Столяренко Л. Д. Основы психологии. Ростов н/Д, 2001.
30. 1999.
31. Станкин М. Психология управления: практическое пособие. М., 2000.
32. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М., 1998.
33. Социальная психология // Авторы-составители: Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. М.- Новосибирск, 2001.
34. Социальная психология. //Под ред. А. М. Столяренко. М., 2001.
35. Статт Д. Психология и менеджмент. М., 2003.
36. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 2001.
37. Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие. М., 2000.
38. Чумиков А. Н. Связи с общественностью. М., 2001.
39. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность Порядочность. Проявление заботы. М., 2000.
40. Шостром Э. Анти-Карнеги или Человек-манипулятор. М., 1994.
41. Шахова В. А. Система работы с кадрами управления. М., 2000.
42. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой. Минск, 1997.
43. Шекшня С. В. Управление персоналом. М., 1996.
44. Шмидт Р. Искусство общения. М., 1992.
45. Щербатых Ю. Психология страха. М., 2002.
46. Экман П. Психология лжи. СПб., 1999.
47. Юдин В. В. Стиль руководства. Социально-психологические проблемы руководства. // Психология и этика делового общения. /Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 1997.
48. Ядов В. А. Социологическое исследование. Самара, 1995.

ГЛОССАРИЙ

См. Психология. Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 2006.

Автоматизм — действие, реализуемое без непосредственного участия сознания.

Авторитарность — социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению.

Алгоритм — предписание, задающее на основе системы правил последовательность операций, точное выполнение которых позволяет решать задачи определенного класса.

Апперцепция — зависимость восприятия от прошлого опыта, от общего содержания психической деятельности человека и его индивидуальных особенностей.

Атрибуция — приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия.

Атрибуция каузальная — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

Аттракция — понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Аутизм — крайняя форма психологического отчуждения, выражающаяся в уходе индивида от контактов с окружающей действительностью и погружении в мир собственных переживаний.

Аффект — сильное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для субъекта жизненных обстоятельств.

Вербальный (словесный) — термин, применяемый в психологии для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования с этим материалом.

Влечение — психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознанную или недостаточно осознанную потребность субъекта.

Внушаемость — степень восприимчивости к внушению, определяемая субъективной готовностью подвергнуться и подчиниться внушающему воздействию.

Внушение — процесс воздействия на психическую сферу человека, связанный со снижением сознательности и критичности при восприятии и реализации внушающего содержания, с отсутствием целенаправленного активного его понимания, развернутого логического анализа и оценки в соотношении с прошлым опытом и данным состоянием субъекта.

Диспозиция — готовность, предрасположенность субъекта к поведенческому акту, действию, поступку, их последовательности.

Задатки — врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга, составляющие природную основу развития способностей.

Заражение — процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому на психофизиологическом уровне контакта помимо собственно смыслового воздействия или дополнительно к нему.

Защита психологическая — специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта.

Идентификация — 1) опознание чего-либо, кого-либо; 2) уподобление, отождествление с кем-либо, чем-либо.

Инновация — создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике.

Интеллект — относительно устойчивая структура умственных способностей индивида.

Интенция — направленность сознания, мышления на какой-либо предмет.

Интуиция — знание, возникающее без осознания путей и условий его получения.

Иррадиация — способность нервного процесса распространяться из места своего возникновения на другие нервные элементы.

Коммуникация — смысловой аспект социального взаимодействия.

Конформность — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

Лидер — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Локус контроля — качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный), либо собственным способностям и усилиям (интернальный).

Мозговая атака (брейнсторминг) — методика стимулирования творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решения.

Намерение — сознательное стремление завершить действие в соответствии с намеченной программой, направленной на достижение предполагаемого результата.

Невротизм — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами.

Негативизм — немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других индивидов или социальных групп.

Онтогенез — процесс развития индивидуального организма.

Проблема — осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

Психоанализ — 1) совокупность способов выявления в психотерапевтических целях особенностей переживаний и действий человека, обусловленных неосознаваемыми мотивами; 2) направление в психологии, созданное 3) Фрейдом и его последователями.

Психогении — расстройства психики, возникающие под влиянием психических травм.

Психоз — глубокое расстройство психики, проявляющееся в нарушении отражения реального мира, возможности его познания, изменении поведения и отношения к окружающему.

Психопатии — патология характера, при которой у субъекта наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.

Рейтинг — термин, обозначающий субъективную оценку какого-либо явления по заданной шкале.

Релаксация — состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения, после сильных переживаний или физических усилий.

Референтность — отношение значимости, связывающее субъекта с другим человеком или группой лиц.

Рефлексия — процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний.

Ригидность — затрудненность в изменении намеченной субъектом программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки.

Самоактуализация — стремление человека к возможно более полному выявлению к развитию своих личностных возможностей.

Сензитивность — характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям, обычно сопровождающаяся повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний и т.п.

Синдром — определенное сочетание признаков (симптомов) какого-либо явления, объединенных единым механизмом возникновения.

Синестезия — явление, состоящее в том, что какой-либо раздражитель, действуя на соответствующий орган чувств, помимо воли субъекта вызывает не только ощущение, специфичное для данного органа чувств, но одновременно еще и добавочное ощущение или представление, характерное для другого органа чувств.

Социализация — процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности.

Стеничность — характеристика высокой работоспособности индивида, устойчивости к различным помехам, способности к длительной непрерывной деятельности, даже при лишении сна в течение нескольких суток. Противоположностью стеничности является астения.

Толерантность — отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию.

Харизма — наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

Эгоцентризм — неспособность индивида, сосредоточиваясь на собственных интересах, изменить исходную познавательную позицию к некоторому объекту, мнению или представлению даже перед лицом противоречащей его опыту информации.

Эйфория — повышенное радостное, веселое настроение, состояние благодушия и беспечности, не соответствующее объективным обстоятельствам.

Экспектации — система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей.

Экспрессия — выразительность; сила проявления чувств, переживаний.

Экстраверсия — **интроверсия** — характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.

Эмпатия — постижение эмоционального состояния, проникновение — вчувствование в переживания другого человека.

Эрратическая система — сложная целеустремленная система, включающая человека (группу людей), техническое устройство (средств деятельности), объект деятельности и среду, в которой находится человек.

Эргономика — общее название группы наук, занимающихся комплексным изучением человека в производственной деятельности и оптимизацией средств и условий труда.

Этнические стереотипы — относительно устойчивые представления о моральных, умственных, физических качествах, присущих представителям различных этнических общностей.

Эффект края — явление, заключающееся в том, что из расположенного в ряд заучиваемого материала элементы, находящиеся в начале и конце, запоминаются быстрее, чем элементы, находящиеся в середине.

Эффект незавершенного действия (эффект Зейгарник) — явление, характеризующее влияние на процессы памяти перерывов в деятельности.

Эффект ореола — распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.

