

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ

**Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ
им. проф. М.А. БОНЧ-БРУЕВИЧА»**

Е.В.Белова

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРАКТИКУМ**

СПб ГУТ)))

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2016**

УДК 159.9
ББК 88.3
Б 53

Рецензент

*Доктор психологических наук, профессор,
профессор кафедры общей и прикладной психологии ЛГУ им. А.С. Пушкина
Губин В.А.*

*Утверждено
редакционно-издательским советом СПбГУТ
в качестве практикума*

Белова, Е.В.

Психология управленческой деятельности / *Е.В.Белова*. – СПб.: Издательство СПбГУТ, 2016. – 146 с.

Содержит теоретические основы, практические задания и упражнения, тесты и контрольные вопросы по дисциплине «Психология управленческой деятельности» (420401.68 «Реклама и связи с общественностью») для студентов, обучающихся по программе магистратуры. Написано в соответствии с рабочей учебной программой дисциплины «Психология управленческой деятельности». Рекомендуется для углубления теоретических знаний по дисциплине, при подготовке к практическим занятиям, самостоятельной работе, а также зачету.

**УДК 159.9
ББК 88.3**

© Белова Е.В., 2015
© Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича», 2015

Е.В.Белова

**Психология управленческой
деятельности**

Практикум

Редактор *Л. К. Паршина*
Компьютерная верстка *Е. А. Головинской*

План 2016 г., п. 156

Подписано к печати 10.02.2016
Объем 9 усл.-печ. л. Тираж 140 экз. Заказ 161

Редакционно-издательский центр СПбГУТ
191186 СПб., наб. р. Мойки, 61
Отпечатано в СПбГУТ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Тема 1. Основы психологии управленческой деятельности	12
Тема 2. Самоменеджмент как форма управления.....	40
2.1. Основы самопрезентации.....	40
2.2. Основы тайм-менеджмента.....	53
Тема 3. Управление внешнеорганизационными процессами: основы ведения перегово- ров и аргументации.....	65
Тема 4. Управление внутриорганизационными процессами.....	75
4.1. Основы подбора персонала и командообразования.....	75
4.2. Основы проведения совещаний и управления конфликтами.....	105
Тема 5. Методики диагностики управленческого потенциала личности.....	117
Итоговый тест по дисциплине «Психология управленческой деятельности».....	131
Литература для самостоятельной работы.....	135
Краткий глоссарий по дисциплине.....	138

Введение

*Инструкции – это инструмент Боссов, задачи – инструмент администраторов, ценности – инструмент лидеров, – Саймон Долан и Сальвадор Гарсия («Management by Values»)*¹

Цель данного практикума — формирование у студентов углубленных знаний по дисциплине психология управленческой деятельности, создание целостного представления о собственных управленческих компетенциях и психологических основах управленческой деятельности, методах диагностики и развития управленческого потенциала личности и способах формирования индивидуального управленческого стиля. Теоретические основы психологии управленческой деятельности, представленные в начале каждой темы, позволят студентам сформировать научное представление об управленческой деятельности с точки зрения психологии, а практика индивидуального исследования личностных особенностей позволит определить управленческий портрет личности, имеющиеся управленческие навыки и перспективы личностного роста.

Психология управленческой деятельности – молодое направление в психологии, интегрирующее накопленные знания таких отраслей психологии как психология менеджмента, психология управления, психология предпринимательства, психология инноваций, социальная психология, экономическая психология, психология труда, инженерная психология и эргономика, акмеология и др. Более того, психология управленческой деятельности в силу масштабности изучаемого феномена интегрирует знания таких направлений науки, например, как экономика, социология и менеджмент. На данном этапе своего развития психология предлагает разнообразные концепции и подходы, объясняющие феномен управленческой деятельности, лидерства, менеджмента и смежных понятий. Важным аспектом в исследовании психологических основ управленческой деятельности является определение терминологического аппарата, поэтому каждый параграф сопровождается определениями основных понятий, также в конце практикума присутствует глоссарий, содержащий важнейшие определения по дисциплине. Следует отметить, что терминологическая путаница в психологии и других науках существует уже при определении понятий «лидер», «предприниматель», «бизнесмен», «менеджер», «руководитель» и др.

В рамках данного практикума базовым понятием, определяющим субъекта управленческой деятельности, является понятие «руководитель». Специфика остальных терминов описана в **Теме 1**. В практикуме уделяется внимание именно психологическим аспектам управленческой деятельности, т.е. психологическим параметрам деятельности, а также личностным

¹ Долан С, Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке.. – Претекст, 2008. – 320 с.

особенностям самих её субъектов. Благодаря достижениям такой отрасли психологии как психодиагностика существует богатый арсенал психологических методик, позволяющих определить базовые личностные характеристики портрета успешного предпринимателя, лидера, менеджера. Тем не менее, в силу сложности предмета исследования, мы рассмотрим не все имеющиеся, а основные методики, посвященные данному вопросу. Эффективность использования психодиагностического инструментария в практических целях требует системного подхода и корректного применения, а также знания специфики психологических методов. Диагностика управленческого потенциала личности должна базироваться на системности используемых валидных методик и учёте влияния ситуации.

Помимо психологических тестов в практикуме также присутствуют разнообразные упражнения, практические задания, способствующие самостоятельному освоению дисциплины. Для повышения эффективности освоения материалов практикума, а также с учётом специфики данного курса и рабочей учебной программой дисциплины «Психология управленческой деятельности» практикум содержит несколько разделов. Для эффективности усвоения материала каждый параграф практикума включает информационный блок, в котором представлены соответствующие базовые положения и понятия, обобщающие выводы, а также разнообразные вопросы для самоконтроля, практические задания и упражнения. Части практикума отражают наиболее важные и сложные аспекты дисциплины «Психология управленческой деятельности», каждая тема сопровождается специально подобранным списком литературы для самостоятельной работы. Первая тема («Основы психологии управленческой деятельности») и четвертая тема («Управление внутриорганизационными процессами») представляют собой наиболее сложные для самостоятельного исследования вопросы.

Тема 1 («Основы психологии управленческой деятельности») раскрывает базовые подходы к определению форм управленческой деятельности и её субъектов, а также разнообразие изучаемых современными исследователями ключевых способностей управленческой деятельности. Данный раздел является ключевым для освоения дисциплины и позволяет сформировать теоретическую базу для дальнейшего изучения. Предложенные в данном разделе упражнения позволяют студентам определить общие характеристики индивидуального стиля управления, а также развить аналитические навыки, способность анализировать управленческую деятельность с точки зрения психологии. В дальнейших материалах практикума раскрываются в более подробном виде психологические параметры деятельности руководителя, представленные в *Теме 1*.

Тема 2 («Самоменеджмент как форма управления») раскрывает навыки и компетенции руководителя, способствующие личностному росту, а также успеху в профессиональной деятельности. Данными навыками являются навыки самопрезентации, тайм-менеджмента и аргументации. В раз-

деле представлены тесты и упражнения, способствующие диагностике и формированию этих личностных компетенций.

Тема 3 («Управление внешнеорганизационными процессами») показывает специфику навыка, важнейшего с точки зрения психологии управления, ведения переговоров. В разделе представлены приемы и упражнения, способствующие развитию данной компетенции, в том числе и упражнения, направленные на развитие навыка аргументации как формы «цивилизованного» влияния.

Тема 4 («Управление внутриорганизационными процессами») раскрывает актуальные для организации аспекты подбора персонала, командообразования, проведения совещаний и управления конфликтами. Вопросы командообразования являются актуальными для современных организаций и в отношении повышения их эффективности, и в таких аспектах, например, как создание инноваций.

Тема 5 («Методики диагностики управленческого потенциала личности») показывает некоторые дополнительные методики диагностики личностных особенностей руководителей и перспективы дальнейшего самоанализа. В данном разделе рассматриваются базовые методики исследования личностных качеств руководителя, не вошедшие в предыдущие разделы, которые, тем не менее, являются признанными методиками оценки личностных особенностей руководителей (в основном, связанными с мотивационной сферой личности). Дается краткий перечень дополнительных методик, оценивающих важные для руководителя качества, определяющие развитие управленческого потенциала личности.

В целом, предложенная в данном практикуме тематическая структура позволяет сформировать представление о личностных особенностях студента, как будущего руководителя, оценить управленческий потенциал личности, а также сформировать основу для дальнейшего развития управленческих компетенций и успешной профессионализации.

Разнообразие подходов, определяющих ведущие управленческие навыки, умения и компетенции, отражает сложность процесса управления и его практическую сущность. Связующим звеном всех данных процессов будет личность самого субъекта управленческой деятельности. Отсюда необходимость изучения в рамках данной дисциплины личностных особенностей субъекта управленческой деятельности, способов диагностики не только эффективности самого управленческого процесса, но и управленческого потенциала личности, его осуществляющего.

Как отмечают многие исследователи, в современной науке нет единой точки зрения на понимание сущности управленческой деятельности, до конца не установлены ее определяющие психологические характеристики, не уточнены важнейшие понятия. Существует ряд трудностей, связанных с изучением феномена управленческой деятельности и применением идей психологии управления на практике.

Термин «управленческая деятельность» является общеупотребительным, что порождает существенные проблемы в систематизации научных знаний относительно сущности данного явления и создания единой концепции, которая бы описывала и объясняла успех тех или иных организаций. Многие понятия, относящиеся к сфере управления и изучаемые в рамках психологических исследований (например, лидерство, менеджмент, организация, предпринимательство, руководство), часто используются как синонимы. Более того, данные термины (и стоящие за ними явления) интересуют представителей разнообразных научных направлений: психологии, экономики, социологии, менеджмента и др. Например, в работе *Роберта Гласса* «Креативное программирование 2.0.»² подробно рассматривается вопрос о роли творчества в программном инжиниринге и программировании с точки зрения не только специфики создания программ, но и психологии творчества, управления персоналом и инновациями, принятия управленческих решений, командообразования. С одной стороны, подобный интерес различных научных направлений к управленческой деятельности является естественным, т.к. сама по себе данная деятельность представляет собой не просто абстрактный объект научных исследований, а историческое, социально-экономическое явление реальности, а значит, характеризуется многогранностью, изменчивостью и многоаспектностью своих проявлений и связей. Так, еще *Конфуций, Лао Цзы, Сократ, Платон, Аристотель*, а позже *Н. Макиавелли, Х. Уарте, Т. Карлейль* изучали феномен «лидерской одарённости»³, а *Г.К. Гинс* отмечал, что у каждой эпохи свой портрет предпринимателя.

В западной культуре, также как и в восточной, изначально предполагалось, что лидерский талант развивается, и данным талантом наделены избранные люди. Лидерский талант рассматривался как проявление высокого уровня развития способности к самопознанию, самоуправлению, самореализации, саморазвитию. Так, еще во II-III веках н. э. проблема организационного таланта исследовалась в работах *Лю Шао*, который выделил три категории людей в зависимости от степени развития девяти основных сущностей человека: «срединное качество», которое отличается тем, что для него характерно наиболее полная совместимость в равной мере всех сущностей; одностороннее развитие, для которого характерно выраженное развитие одной или несколько сущностей; подражатели, которые расшатывают добродетели, являются путаниками, непостоянными людьми (существует многообразие форм подражателей).

В эпоху Возрождения интересные философско-психологические исследования проблемы лидерской одарённости были проведены испанским врачом *Х. Уарте*, который связывал перспективу возрождения

²Гласс Р. Креативное программирование 2.0. —СПб.: Символ-Плюс, 2009. — 352 с.

³Белов В.В., Белова Е.В., Корзунин В.А. Психодиагностика способностей к управленческому лидерству. — СПб., 2015. — 223 с.

могущества Испанской империи с максимальным использованием на государственной службе особо одарённых людей. Он попытался разработать государственную систему профессионального психологического подбора и распределения людей с учётом их талантов.

В XIX веке возникает научный этап исследования лидерского таланта. Благодаря работам шотландского историка и философа *Т. Карлейля*, оформляется концепция «героического детерминизма». Автор провел скрупулезный анализ нескольких категорий героев: поэтов, писателей, ученых, военачальников, правителей, таких как Магомет, Данте, Шекспир, Лютер, Кромвель, Наполеон и др. Аналогичную позицию занимал и историк *Ф. Вуд*, который рассматривал одну категорию великих людей: монархов. Изучив правление суверенных монархов, *Ф. Вуд* отмечает, что сильные, средние и слабые монархи правили соответственно в сильные, средние и слабые периоды истории нации примерно в 70% случаях. Исходя из этой корреляции, он делает вывод о том, что государства строились и направлялись немногими великими людьми.

В экономических и социологических исследованиях предпринимательства и лидерства, начиная с 18 века (*Р. Кантильон, Ж. Бодо, М. Вебер, В. Зомбарт, А. Маршалл, Б. Карлофф, Й. Шумпетер, П. Друкер* и др.), особое внимание уделялось связи между успехом предпринимательской деятельности и социально-психологическими факторами (личностью предпринимателя). Авторы, объясняя успех деятельности предпринимателей, выделяли следующие психологические характеристики лидеров: новейшие знания, высокий интеллект, быстрота оценки информации. Интересным является тот факт, что управленческую одаренность, лидерские качества уже в те времена авторы связывали и с врожденными характеристиками, которые предопределяют весь дальнейший успех, и предполагали, что данную одаренность можно развить. Так, *Л.Н. Гумилев* размышлял о пассионарности (лат. «passio» — претерпевание, страдание, страсть, аффект) как биологическом признаке, детерминированном генетически, доминанте, обуславливающей стремление к деятельности, достижение цели. Выделяя двенадцать типов социального поведения, *Л.Н. Гумилев* определял шесть из них как пассионарные (честолюбцы, деловые люди, авантюристы, ученые, творческие люди, пророки). В современных психологических исследованиях данное качество определяется через такие личностные свойства как склонность к риску, мотивация достижений, самоэффективность и др.

Как видно из данного краткого исторического обзора, исследование природы лидерства, управленческой деятельности, предпринимательства и смежных феноменов представляет собой актуальную, но пока еще нерешенную задачу. В современной науке возникает пересечение идей разнообразных концепций и многочисленные противоречия уже на уровне используемой терминологии. Каждая из наук понимает управленческую деятельность по-своему, выделяя свои ключевые, системообразующие харак-

теристики феномена, специфические именно для данной науки. Даже в самой психологии, как уже было сказано выше, управленческая деятельность рассматривается многими отраслями и направлениями психологической мысли. Размытость трактовки, существенно усложняющая любое исследование, проявляется в проблеме демаркации терминов «предприниматель», «бизнесмен», «собственник», «руководитель», «менеджер», «лидер» и др. С точки зрения психологических характеристик, наиболее чётко в науке определены понятия «менеджер» и «предприниматель» (например, в классических работах *Дж. Ронена, Р. Хизрича* и др.). Авторы различают менеджеров и предпринимателей по таким ведущим психологическим характеристикам, как мотив свободы, склонность к риску, толерантность к неопределенности и др.

В конце 80-х □ в начале 90-х годов XX века появляется идея конструирования эффективных компаний, которая находит отражение в концепции самообучающихся организаций. И руководители компаний, и исследователи сходятся во мнении, что необходимо формировать организацию через ее человеческие ресурсы. Так, *П. Сенге*⁴ определяет успешные компании будущего как самообучающиеся организации, которые в отличие от традиционных «организаций контроля» (где используется классический менеджмент), обладают еще и пятью ключевыми дисциплинами. В краткой форме данные параметры-дисциплины самообучающейся организации по *П. Сенге* представляют собой: 1) системное мышление лидера организации и его сотрудников □ как восприятие целостности явлений; 2) мастерство совершенствования личности □ непрерывное развитие персонала, творческий подход в решении задач; 3) разнообразие интеллектуальных моделей (штампов) □ как представлений о компании, рынках и конкурентах, а также умение взглянуть на организацию со стороны; 4) общее видение – как убежденность в общей миссии; 5) групповое обучение – как командное обучение, которое требует координации целей, исследовательской природой, а также навыков поиска и принятия управленческих решений.

П. Сенге определяет самообучающуюся организацию как группу людей, постоянно развивающих свои способности для создания собственного будущего. Самообучение, таким образом, не ограничивается только усвоением информации, а предполагает достижение своей мечты с помощью перестройки стиля мышления, экспериментирования с идеями, наличия возможности ошибаться и исправлять свои ошибки. Следовательно, успешная управленческая деятельность подразумевает не только наличие некоторых «врожденных» способностей, навыков, склонностей, но и постоянное совершенствование компетенций и персонала, и руководства. Так, самообучающиеся организации отличаются от традиционных постоянным преобразованием и тотальным обучением.

⁴Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1999. – 408 с.

Психология управленческой деятельности основывается на методологической основе общей психологии и психологии личности, разнообразных концепциях, разработанных в рамках прикладных отраслей психологии (психологии предпринимательства, экономической психологии, психологии менеджмента, организационной психологии, психологии инноваций, психологии управления и др.) и практических приемах управления, открытых благодаря достижениям управленческого консультирования.

Итак, цель данного практикума — помочь студентам на основе научного подхода понять психологические особенности управленческой деятельности, управленческого потенциала личности, распознать индивидуальные особенности собственного управленческого стиля, а также познакомить со спецификой взаимодействия с другими субъектами управленческой деятельности, — т.е. научить разумно и эффективно подходить к пониманию психических особенностей других людей, работающих в команде над общей задачей.

Тема 1. Основы психологии управленческой деятельности

Цель: определение места психологии управленческой деятельности в системе наук, а также специфики исследования феноменов организации, управления, лидерства, менеджмента с точки зрения психологии.

Задачи: определение места психологии управленческой деятельности в системе психологических знаний, базовых понятий и особенностей изучения дисциплины; определение основных концепций психологии управленческой деятельности и практических возможностей их применения.

Информационный лист

Прежде чем мечтать управлять рабочими, нужно сначала узнать их способ рассуждения, их манеру выражаться и их предрассудки,—

Фредерик Тейлор

История психологии управленческой деятельности

Для определения специфики управленческой деятельности, необходимо рассмотреть базовые понятия психологии управления, коснувшись этапов развития управленческой мысли в науке. Первой исторической вехой в развитии идей психологии менеджмента можно считать **теорию административного управления** французского инженера, ученого и предпринимателя **Анри Файоля** (1841-1925), который основываясь на идеях немецкого социолога **Макса Вебера** (1864-1920) о рационализации трудовых действий и бюрократизации предприятий рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. **Анри Файоль** полагал, что компания должна иметь план действий, учитывающий будущие тенденции, а также подчеркивал значение человеческих отношений в производстве (взаимодействии руководителей и сотрудников, отборе персонала). **Файоль** отделял официальные полномочия менеджера, определяемые должностью, и личный авторитет, основанный на интеллекте, опыте, моральных достоинствах, способности быть лидером, достижениях и др.⁵ Более того, исследователь полагал необходимым элементом подготовки успешных руководителей обучение менеджменту в учебных заведениях, определяя индивидуально-психологические особенности с точки зрения их влияния на успешность функционирования организации.

Развитие идей психологии менеджмента можно проследить в работах **Кароля Адамецки** (1866-1933) — автора концепции «гармонизации», рассматривающей идею оптимальной организации труда на производстве на основе хронометрирования; **Фредерика Уинслоу Тейлора** (1856-1915) — основоположника **школы «научного управления»** («научного менеджмента», scientific management), концепции «экономического человека» и

⁵ Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.

термина «человеческий фактор»; супругов *Фрэнка* (1868-1924) и *Лилиан* (1878-1972) *Джилбрет* — развивших идеи *Тейлора* в области научной организации труда и другие ученые, которые подчеркивали значение психологических факторов управления персоналом. Так, *Ф. Джилбрету* удалось сократить число движений каменщика при кирпичной кладке с 18 до 5 (увеличив часовую выработку со 120 до 350 кирпичей). Более того, исследователь разработал метод анализа микродвижений с помощью киносъёмки, организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ) и развивал концепцию правильного выбора профессии (по соответствию физическим и психическим способностям). *Лилиан Джилбрет* — первая женщина в Америке, получившая квалификацию доктора психологии, написала первую в истории книгу по управлению («Психология управления предприятием»). Автор полагала, что научное управление требует морального развития работников, формирования чувства профессиональной гордости и ответственности за себя и других, способности к самоконтролю, чувства справедливости.

С 40-х гг. XX века возникает как альтернатива менеджменту, ориентированному на эффективность конечного результата, **школа «человеческих отношений»** (*Гуго Мюнстерберг* (1863-1916), *Мэри Паркер Фоллет* (1868-1933), *Элтон Мейо* (1880-1949), *Дуглас Мак-Грегор* (1906-1964)). Так, *Мюнстерберг* разрабатывал проблемы профессиональной пригодности, профессионального обучения и отбора, производственного утомления, монотонии, травматизма, рекламы в торговле и др. Исследователь выделял две важнейшие задачи: психологический анализ профессии и выявление профессионально важных качеств; Психодиагностику, т. е. установление степени выраженности требуемых профессионально важных качеств у претендента с помощью соответствующих тестов. В работах последующих авторов всё больше внимания уделяется вопросам мотивации, командой работы, профессионально важным качествам и лидерским качествам персонала и руководителя организации. Таким образом, еще задолго до формирования современных концепций высокоэффективных организаций и команд, в теориях классиков менеджмента уделялось повышенное внимание психологическим характеристикам деятельности компаний, качеств личности сотрудников и руководителей организации

Основные понятия психологии управленческой деятельности

Итак, психология управленческой деятельности основывается на классических исследованиях в области менеджмента, социологии, психологии. Для подробного анализа психологических характеристик деятельности и личности руководителя организации надо определиться с базовыми понятиями дисциплины. Различные науки и отрасли психологии усугубляют терминологическую путаницу, которая существует в определении базовых понятий психологии управленческой деятельности. Толкование терминов зависит от методологической ориентации авторов. Так, разнообразным об-

разом определяются разными авторами субъект управленческой деятельности (лидер, предприниматель, бизнесмен, менеджер, руководитель), процесс управления (лидерство, предпринимательство, бизнес, менеджмент, руководство, организация), объект управления (организация, компания, фирма, бизнес) и даже критерии оценки эффективности данного процесса (успешность, эффективность, конкурентоспособность, производительность, продуктивность).

Более того, в рамках современных зарубежных научно-популярных публикациях понятия «лидерство», «руководство», «менеджмент», «управление» часто выступают как синонимы, что приводит к трудностям корректного перевода данных терминов. Так, в англоязычной научной и научно-популярной литературе используются термины менеджмент (management), руководство (headship), предпринимательство (entrepreneurship), лидерство (leadership), управленческое лидерство и организационное лидерство (leadership in organizations, managerial leadership и organizational leadership). В отечественной психологической школе также существует разнообразие терминов и определений: например, в работах *Е.А. Аркина*, *А.С. Заслужного*, *Д.Б. Эльконина* рассматривается феномен руководства в детских коллективах и используется термин «вожачество».

В психологии менеджмента существуют разные точки зрения и на организацию. *А.В. Карпов*⁶, который отождествляет психологию менеджмента с психологией управления, считает, что понятие «организация» имеет одновременно два основных значения: процесс согласования определенных общегрупповых целей (сама управленческая деятельность); определённая структура группы людей.

Психологию управленческой деятельности можно рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление психологии, цель которого — исследование и психологическое обеспечение решения проблем организаций. **Объектом** изучения выступают люди, входящие в организации. **Предметом** — психологические явления организаций (особенности принятия индивидуальных и групповых решений, проблемы лидерства и мотивирования, норм и ценностей, решение конфликтов, тайм-менеджмент и др.); деятельность руководителей (менеджеров, лидеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций.

В научной литературе насчитывается несколько десятков определений понятий «менеджмент» и «управление». *А.В. Карпов* определяет **управленческую деятельность** как тип профессиональной деятельности, специфика которой заключается в основной и наиболее общей задаче — необходимости соорганизации деятельности других людей в направлении достижения общих целей. При этом сама организация по природе иерархична; содержание управленческой деятельности зависит от уровня управления; в

⁶ Карпов А.В. Психология труда: Учебник для студентов высших учебных заведений. — М., 2005. — 352 с.

зависимости от уровня управления различают деятельность менеджеров низового звена, менеджеров среднего звена и топ-менеджеров.

Один из самых сложных для научного определения является термин «лидер», который как свидетельствует Оксфордский словарь, появился примерно в 1300 году. *Р. Стогдилл* считает, что это случилось не ранее 1800 года. Общеизвестным считается, что систематическое, целенаправленное и масштабное исследование феномена лидерства началось в XX веке. Одно из первых научных определений понятия «лидер» предложил *Ч. Кули*: лидер – это фокус групповых процессов. В 1906 - 1911 гг. *М. Мэмфорд* и *Блэкмар* предложили определение понятия «лидерство»: это централизация усилий в одной личности как выражение власти всех. Начиная с 20-х годов XX века, число определений лидерства постоянно росло.

Согласно экономическому энциклопедическому словарю **собственник** - это физическое или юридическое лицо, которому принадлежит право владения, пользования или распоряжения своим имуществом.

Бизнесмен – это тот, кто владеет капиталом человек, который находится в обороте и приносит доход. Тот, кто занимается активной экономической коммерческой деятельностью. Это собственник, который может не занимать никакой постоянной должности в организации, но который является владельцем ее акций и состоит членом ее правления.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Несет юридическую ответственность за функционирование организации, располагает строго определенными возможностями санкционирования.

Предприниматель – это человек, который осуществляет бизнес, реализует нововведения, вкладывает средства в новое дело, принимает на себя личный риск, он несет ответственность за решение: что производить, в каком количестве, какой способ производства использовать. Т.е. это бизнесмен, который создает новую организацию, стоит во главе организации, которая осуществляет деятельность с целью получения прибыли.

Т.И. Заславская предлагает рассматривать понятие «предприниматель» в узком и широком смысле. В узком смысле термин обозначает собственника (владельца), лично руководящего своим предприятием. Этот человек обладает всеми признаками предпринимателя: самостоятельно распоряжается своим капиталом, автономно принимает экономические решения. В широком смысле под предпринимательством понимается деятельность человека, в той или иной степени занятого бизнесом, начиная с классических руководителей и заканчивая наемными работниками, в свободное время «делающих деньги».

Чаще всего, выявление особенностей предпринимательской деятельности основывается на различиях между предпринимателями и менеджерами по ведущим психологическим характеристикам их деятельности. Дж. Ронен одним из первых отразил эти различия с помощью многомерной мо-

дели, в которой представлен континуум принятия решения в условиях неопределенности и отражены характеристики поиска новизны (наиболее изменяющаяся характеристика) и целеустремленности деятельности предпринимателя (рис.1).

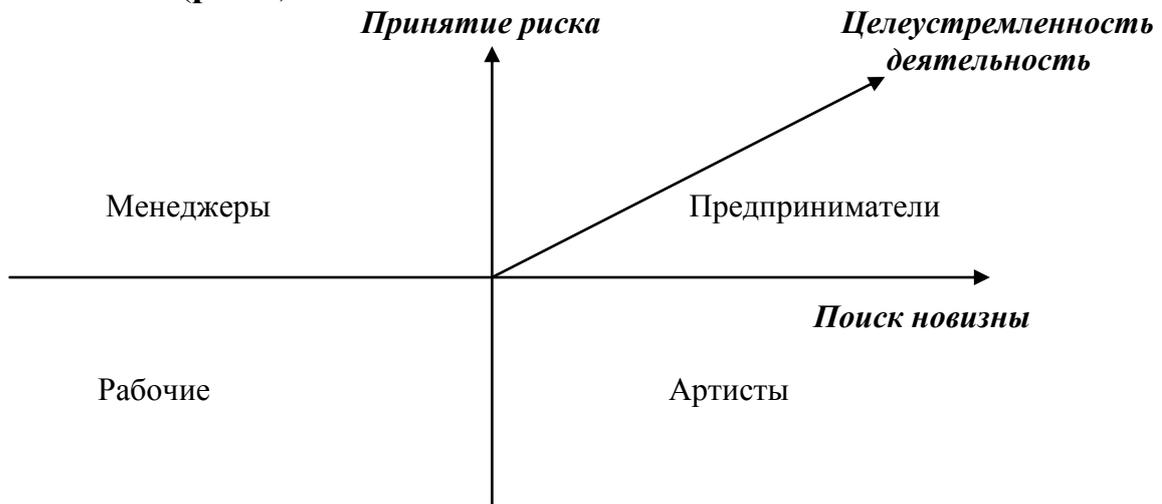


Рис.1 Многомерная модель Дж. Ронена

Согласно теории Дж. Ронена, и предпринимателям, и менеджерам свойственна высокая целеустремленность деятельности, развитый мотив достижения. При этом различия между предпринимателями и менеджерами могут быть интерпретированы следующим образом: менеджеры в большей степени стремятся сохранить организацию, коллектив, которым они управляют, и та предпринимательская активность, которую они, несомненно, проявляют, во множестве ситуаций направлена на выживание компании. Предприниматель, напротив, стремится к переменам, развитию, риску. На протяжении жизненного цикла фирмы нуждаются и в той, и в другой активности.

Четких границ между предпринимателями и менеджерами порой не существует. Две эти фигуры могут быть представлены в одном лице в малом бизнесе. Кроме того, есть промежуточная фигура – **интрапренер** («внутренний предприниматель»), обладающий аналогичным комплексом качеств, что и предприниматель. Американский психолог **Р. Хизрич** сделал сопоставительное сравнение психологических характеристик деятельности «традиционного менеджера», предпринимателя («антрепренера») и «внутреннего предпринимателя» («интрапренера»). Результаты данного сравнения представлены в **Таблице 1**.

Таблица 1. Сравнение поведенческих характеристик менеджеров, предпринимателей и интрапренеров

Характеристики	Традиционные менеджеры	Предприниматели	Интрапренеры
Ведущие мотивы	Получить повышение на службе и иметь другие признаки пре-	Стремление иметь независимость, свободу действий, творчески	Стремление к независимости действий, приобретению позиций в

	стижа в корпорации – такие как собственный кабинет, штат, власть.	работать, создавать капитал.	корпорации и соответствующих вознаграждений.
Восприятие временной перспективы	Ориентируется на короткие временные горизонты: недельные, месячные, квартальные и годовые планы.	Ориентация на 5-10-летние периоды как вехи роста своего бизнеса.	Ориентация зависит от сроков реализации поставленных перед собой задач с учетом сроков работ в корпорации. Обычно занимает среднее положение между «традиционным менеджером» и предпринимателем.
Характер деятельности	Больше делегирует свои полномочия подчиненным и контролирует исполнение, чем сам напрямую включается в дело.	Прямая включенность в работу.	Больше выполняет работу сам, чем перепоручает ее кому-то.
Отношение к риску	Боязлив	Разумно идет на риск.	Разумно идет на риск.
Отношение к статусу	Озабочен символами собственного статуса.	Нет озабоченности символами статуса.	хочет лишь независимости, а не статуса.
Отношение к неудачам и ошибкам	Стремление всячески избегать ошибок и вообще неожиданностей.	Не боится ошибок, исправляет их и преодолевает неудачи.	Стремится скрывать от окружения рискованные проекты, пока не готов их доказательно обосновать.
Принятие решений	Обычно соглашается с теми, кто выше по положению.	Своими решениями реализует свою мечту.	Способен убедить других помогать в реализации его мечты
Кому служит	Служит другим.	Служит себе и потребителю.	Служит себе, потребителю и спонсорам.
Характер семьи, из которой вышел	Старшие члены семьи работали на крупные организации.	Из семьи мелких предпринимателей, представителей свободных профессий или фермеров.	То же самое, что и у предпринимателя.
Отношение к другим	В основном по нормам иерархических отношений.	В основном деловые и договорные отношения.	На основе договоренностей с иерархической структурой.

Под «традиционным менеджером» имеется в виду управленец – служащий. «**Интрапренер**» — это человек, работающий в организации, но обладающий наклонностями и способностями предпринимателя. Деятельность «внутренних предпринимателей» ограничена должностными требованиями и приспособлена к правилам корпорации, в которой он работает.

«Традиционные менеджеры», по мнению автора, с трудом могут перейти в предприниматели. Предприниматель и «внутренний предприниматель» обладают примерно одинаковыми наборами психологических свойств и поведенческих характеристик, но существует ряд значимых различий в характеристиках менеджеров и предпринимателей.

Подходы к психологической диагностике успешности управленческой деятельности

В психологии существует несколько подходов к определению особенностей деятельности и личности руководителя (менеджера, предпринимателя, лидера) и диагностики успешности руководства. Кратко данные подходы и их описание представлены в **таблице 2**.

Таблица 2. Подходы к психологической диагностике успешности управленческой деятельности

№ п.п.	Название подхода	Описание подхода
1.	Функциональный подход	Деятельность определяется через функции менеджера по <i>А. Файолю</i> : планирование, организация, руководство, координация и контроль (сейчас их рассматривают как планирование, организация, лидерство, контроль). Функциональный подход считается основным доминирующим подходом при изучении управленческой деятельности. Он направлен на выявление некоторой постоянной инвариантной системы управленческих функций. Управленческая функция – это относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществлять управляющие воздействия и обеспечивающее жизнеспособность организации.
2.	Ролевой подход	Мощное психологическое направление, представленное в работах <i>Г. Минцберга, Р.М. Белбина, В.И. Викторова, С. Уэллса</i> . Ролевой анализ базируется на следующем исходном положении, которое сформулировал <i>Г. Минцберг</i> : поскольку руководитель реализует управление в процессе группового (межличностного) взаимодействия, то деятельность представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей.
3.	Компетентностный подход	Сторонники данного подхода определяют компетенции (умения, активности) как ведущие характеристики успешной управленческой деятельности (<i>Роберт Кац, Фред Лутанс</i>). Подробный анализ компетенций предпринимателей, как совокупности знаний, умений и навыков, а также опыта работы, представлен и в работах <i>Л. М. Спенсера</i> и <i>С. М. Спенсера</i> ⁷ , <i>К. Л. Вилсона</i> (автора целостной модели «Цикл

⁷ Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. - М.: НИРРО, 2005 — 384 с.

		управленческих умений» и методики оценки данных умений) и <i>М. Фрезе</i> ⁸ (в работе автора представлены результаты исследований личностных особенностей немецкий и ирландский предпринимателей малого и среднего бизнеса).
4.	«Эволюционный» подход	По <i>Е.Н. Емельянову</i> и <i>С.Е. Поварницыной</i> развитие «бизнесмена» проходит этапы предпринимателя, менеджера, инвестора, лидера. Эти этапы – это не противопоставляемые роли, а стадии развития личности, эволюционирующие параллельно развитию самой организации от малого бизнеса к крупной корпорации.
5.	Типологический подход	Один из классических подходов к определению личности предпринимателей, который был представлен еще в работах <i>Й. Шумпетера</i> (предприниматель-новатор), <i>Л. Мизеса - И. Кирицера</i> (предприниматель-спекулянт (арбитражер)), <i>В. Зомбарта</i> , а в современных исследованиях — у <i>Т.И. Заславской, Ю.Б. Новожиловой, В.В. Спасенникова, Р. Хизрича</i> и <i>М. Питерса, В.Н. Дружинина, А.Н. Воронина</i> и др. Современные классификации (чаще всего предпринимателей и лидеров) представлены по различным основаниям, что затрудняет поиск единой модели личности предпринимателей и определение количества их типов.
6.	Личностно-факторный подход	Исторически первые определения успешности управленческой деятельности осуществлялись через перечисления тех или иных характеристик личности («теория черт»), в современных исследованиях выделяются факторы, которые объединяют большое количество личностных характеристик и включают также латентные параметры личности, влияющие на успешность деятельности.

Рассмотрим теперь более подробно современные подходы и некоторые оригинальные теории. Функциональный подход *Файоля, Тейлора* и других исследователей основателей теории НОТ был уже подробно описан, остановимся на **ролевом подходе**, представленном в работах *Г. Минцберга, Р.М. Белбина, В.И. Викторова, С. Уэлса*.

Понятие «роль» ввел в практику социальной психологии *Дж. Мид*, название было связано с театральным понятием и использовалось для обозначения феноменов социального поведения (схожего поведения людей в сходных обстоятельствах). *Р. Тернер* рассматривал способность входить в роль другого как особое свойство (**эмпатию**).

*Г. Минцберг*⁹ (основоположник ролевого подхода в менеджменте) выделял десять ролей руководителя, которые объединены в три группы: межличностные роли; информационные роли; роли, связанные с принятием решения. Более подробно данные роли описаны в **таблице 3**.

⁸ Основатели эффективных компаний. Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей / Под ред. М. Фрезе. — М.: Гуманитарный центр, 2006 — 336 с.

⁹ Цит. по Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.

Таблица 3. Описание ролей руководителя по Г. Минцбергу

Группы ролей	Наименование роли	Содержание роли	Поведенческая характеристика роли
Межличностные роли	Главный руководитель	Символический глава организации, выполняющий обязанности социального или правового характера	Церемониалы, ходатайства, представления, проведение приемов, все другие действия, обязываемые руководящей должностью.
	Лидер	Мотивация подчиненных, взаимодействие с ними, подбор и подготовка работников	Практически все управленческие действия с участием подчиненных
	Связующее звено	Установление сети контактов с руководителями и специалистами других подразделений и организаций, а также информирование подчиненных об этих контактах	Деловая переписка, участие в совещаниях, с представителями других подразделений (организаций).
Информационные роли	Приемник информации	Целенаправленно ищет, получает и накапливает разнообразную информацию, необходимую для работы	Обработка поступающей корреспонденции, периодические осмотры, ознакомительные поездки, посещения информационных семинаров и выставок.
	Распространитель информации	Передает информацию, полученную как из внешних источников, так и от подчиненных, всем заинтересованным лицам внутри организации.	Распространение информационных справок, дайджестов, выступления с обзорами, проведение бесед, информирование подчиненных о достигнутых договоренностях.
	Представитель	Передает информацию о планах, нынешнем состоянии, результатах работы подразделений (организаций) внешним лицам и органам.	Подготовка и рассылка информационных писем, участие в заседаниях с отчетами о проделанной работе.
Роли, связанные с принятием решения	Предприниматель	Ищет возможности для совершенствования как процессов внутри организации, так и системы взаимосвязей с другими подразделениями и структурами, является инициатором внедрения новшеств, направленных на улучшение положения дел и работников.	Участие в заседаниях с обсуждением и принятием перспективных решений, совещания, посвященные ходу внедрения тех или иных новшеств.
	Устранитель проблем	Заботится об организации, вносит коррективы в действия, берет ответ-	Обсуждение и принятие решений по стратегическим текущим вопросам, связанным с по-

		ственность на себя, когда возникают факторы, угрожающие существованию и нормальной деятельности организации.	искон путей выхода из кризисных ситуаций.
	Распределитель ресурсов	Определяет, как будут расходоваться материальные, финансовые и трудовые ресурсы организации.	Составление и утверждение графиков, планов, смет, бюджетов, контроль за их исполнением.
	Ведущий переговоры	Представляет организацию на всех значительных переговорах.	Ведение переговоров, установление официальных контактов между организацией и другими фирмами.

Ролевую модель предложил английский психолог *Р.М. Белбин*¹⁰, который предложил социальные роли, необходимые для успешной совместной работы группы менеджеров. Характеристика этих ролей представлена в **таблице 4**.

Таблица 4. Характеристика ролей по Р.М. Белбину

№	Условное название роли	Функции в команде	Характерные черты личности
1	«Координатор» (Председатель)	Согласует действия, мнения и точки зрения членов команды	Спокойствие, уверенность в себе. Самоконтроль, обаяние, беспристрастность, целеустремленность, объективность, учет любых предложений
2	«Мотиватор» (Действующий, оформляющий решения)	Побуждает команду к действию, к движению вперед	Динамичность, стремление опережать других. Напористость, состязательность, энергия, готовность к вызову. Нетерпимость, раздражительность
3	«Генератор идей» (Человек со свежим взглядом)	Предлагает новые способы решения проблем, новые подходы, инновации	Развитый интеллект, воображение, эрудиция. Индивидуализм, свобода от стереотипов, знания. Склонность витать в облаках, невнимание к деталям
4	«Критик» (Советник или судья)	Оценивает результаты и процесс работы, предлагает новые идеи, способы работы	Здравомыслящий, осторожный, рассудительный, честный, вдумчивый, настойчивый. Невысокая эмоциональность. Неумение увлечь людей
5	«Исполнитель» (практик-организатор)	Исполняет поставленную перед ним задачу в точном объеме и в указанные сроки	Чувство долга, организаторские способности. Работоспособность, трудолюбие, дисциплинированность, консерватизм, практичность. Недостаточная гибкость и восприимчивость новых идей
6	«Душа команды»	Создает благоприятную рабочую обстановку, климат в команде	Общительный, мягкий, чувствительный, ориентированный на людей. Способен укреплять командный дух. Нерешительность в критические моменты

¹⁰ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. – М. : НИРРО, 2003, 232 с.

7	«Исследователь ресурсов» (разведчик)	Ищет варианты, ресурсы и средства достижения целей во внешней среде	Экстраверсия, энтузиазм. Любознательность, умение общаться, способность отвечать на вызовы. Быстрая потеря интереса после достижения цели
8	«Финишер» (доводящий дело до конца)	Пытается довести до совершенства результаты работы, прорабатывает все детали, доводит дело до конца	Совестливость, старательность. Стремление к совершенству. Педантичность, взыскательность. Организованность. Добросовестность. Осмотрительность. Умение контролировать. Тревога по пустякам. Неумение отдавать коллегам полномочия

По мнению *С. Уэллса*¹¹, деятельность эффективного руководителя включает в себя три аспекта: установление порядка, вдохновение, повышение производительности. Кроме того, Уэллс выделяет три общих направления руководства: система, люди, работа. Эти три аспекта деятельности руководителя и три направления руководства являются обоснованием для выделения девяти ролей предпринимателя, как руководителя организации (таблица 5).

Таблица 5. Роли предпринимателя как руководителя организации по С.Уэллсу

Общее направление руководства	Основные аспекты руководства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение Производительности
Система	Мудрец Разработка стратегии	Пророк Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству

Помимо этого, Уэллс выделил функциональные характеристики ролей предпринимателя как руководителя организации. Эти характеристики представлены в таблице 6.

Таблица 6. Функциональная характеристика ролей руководителя организации

Роли	Предназначение	Функции
Мудрецы	Собирают воедино разрозненную информацию и выстраивают адекватную стратегию	Разрабатывают стратегию, прогнозируют будущее организации и различные силы, людей, внешнее окружение.
Проро-	Думает о будущем, чтобы кон-	Реализует виденье, превращая его в ре-

¹¹ Уэллс С. Босс многоликий. Найди стиль своего руководства. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

ки	кретизировать свое видение перспектив и вдохновить остальных на действия	альную возможность; олицетворяют новаторство, ясно формулируют идеи, вдохновляя на действия всю организацию.
Волшебники	Проявляет гибкость, необходимую для осуществления широкомасштабных изменений, когда они становятся необходимыми	Создают и гармонизируют перемены, устанавливают баланс между различными структурами, системами и процессами, меняя старые формы на новые.
Глобалисты	Оперирует понятиями и идеями разных культур и формирует единую картину действительности.	Занимаются сглаживанием культурных различий, проявляя интерес, понимание и заинтересованность в других культурах, подбирая общие основания для представителей разных культур
Наставники	Создает мотивацию для окружающих и помогает им в профессиональном развитии	Стимулируют личностный и профессиональный рост подчиненных, создают мотивации к развитию, развивают карьеру, обучают и поощряют сотрудников.
Союзники	Формирует высокоэффективную и результативную команду, выстраивает партнерские отношения между ее участниками	Занимаются построением партнерства; повышают уровень эффективности командной работы, находят взаимовыгодные решения как для сотрудников организации, так и для клиентов.
Властители	Принимает на себя ответственность за последствия принятых решений	Принимают решения, берут на себя ответственность за последствия этих решений, умеют передавать право на принятие решений другим людям.
Проводники	Ставит ясные и адекватные цели и организует работу по их достижению	Организуют людей, выбирают оптимальные стратегии, обеспечивают достижение целей, используя твердые принципы, основанные на ключевых ценностях.
Художники	Устанавливает и видоизменяет в сторону повышения требования к качеству, обеспечивает движение к совершенству	Совершенствуют стандарты качества конечной продукции и самого процесса производства, повышают ценность - эстетические и практические параметры товаров в глазах клиентов.

В отличие от *Г. Минцберга*, *С. Уэллс* считает, что роль — это не просто набор определенных поведенческих правил и функций, но выделяет и личностный аспект ролей руководителя, связывая каждую роль с определенной совокупностью ценностей и индивидуально-психологических особенностей. Автор исходит из того, что эффективный руководитель должен осознать ключевые ценности, опираясь на которые он с помощью девяти ролей выбирает путь реализации этих ценностей.

Оригинальную ролевую теорию предложил и *В.И. Викторов*. Описание ролей руководителя по *В.И. Викторову* представлено в **таблице 7**.

Итак, **ролевой подход**, предлагает широкий диапазон ролей руководителя, представленный в работах *Г. Минцберга, Р.М. Белбина, В.И. Викторова, С. Уэллса*. Несмотря на различные основания выделения данных ролей, общей особенностью данных теорий является определение ролевого поведения, как ключевого фактора успешности руководителей. Чем шире ролевой диапазон и более ярко выражена роль (или, как в теории *В.И. Викторова*, роль должна находиться в определенном оптимальном значении), тем более эффективна управленческая деятельность и успешна организация, которой данный руководитель управляет.

Таблица 7. Характеристика ролей руководителя по В.И. Викторову

Название, характеристика роли и сильные стороны	Возможные проблемы при слишком высоком и низком уровне выраженности
<p>1. Наставник — чуткий, открытый, внимательный, охотно идущий навстречу, готовый помочь руководитель, который выслушивает и выполняет законные просьбы, выставляет оценки, раздает комплименты, развивает людей как ресурсы с помощью доверия, сочувствия и заботы, дает возможность и помогает людям строить планы по их собственному индивидуальному развитию, способен вдохновить исполнителей на высокие обязательства</p>	<p>при слишком высоком уровне: вседозволенность, каждый занимается «своим делом», не думая об эффективности общей работы; при слишком низком уровне: Развитие кадров не придается значения, у людей нет перспектив профессионального роста</p>
<p>2. Фасилитатор — развитие в коллективе стремление к согласию, улаживание межличностных конфликтов, посредничество в личных спорах, развитие согласия и морали, принятие участия в решении проблем коллектива, способность улаживать конфликты, организовывать общую работу привлекать людей к участию в принятии решений</p>	<p>при слишком высоком уровне: слишком много не продуктивных групповых решений, слишком много совещаний; при слишком низком уровне: невнимание к вопросам морали и психологического климата в коллективе, слабые коммуникации</p>
<p>3. Продюсер — большая заинтересованность, энергия и движущая сила работы, умение вдохновлять подчиненных, принять на себя ответственность, ставить задачи и добиваться высокой продуктивности; способность достигать поставленных целей</p>	<p>при слишком высоком уровне: низкая мораль, работа исполнителей на износ; при слишком низком уровне: низкая продуктивность, неспособность эффективно решать задачи</p>
<p>4. Директор — способность определять направление работы на основе продуманной постановки целей и рационального планирования, ясно видеть перспективы, рационально использовать ресурсы; способность быть решительным инициатором, который разъяснит проблемы, выборы и альтернативы, распределит роли и задачи, установит правила, оценит производительность и даст инструкции</p>	<p>при слишком высоком уровне: слишком жесткая регуляция, мало внимания к человеческим потребностям; при слишком низком уровне: нерешительность, неясная политика</p>

<p>5. Координатор — поддержка структуры и ясной системы, способность вызывать доверие, налаживать коммуникации; стремление к целостности, стабильности и контролю, избегание расколов, занятие работой с документами, изучение и оценка отчетов, планов и предложений</p>	<p>при слишком высоком уровне: консерватизм, нечувствительность к изменениям; при слишком низком уровне: отсутствие гибкой системы</p>
<p>6. Контролер — знание коллектива, контроль за установленным порядком и за достижением целей; способность к рациональному анализу, внимательность к мелочам, к работе с рутинной информацией, к техническим проблемам организации работы; тщательность проверки работы исполнителей, умение своевременно заметить и исправить ошибки</p>	<p>при слишком высоком уровне: чрезмерное внимание к процедурам, заострение внимания на ошибках, бесплодие; при слишком низком уровне: слабая информированность, опасность принятия решений на основе неверной информации</p>
<p>7. Новатор — изменения, облегчающие работу; творческий мечтатель, который смело экспериментирует, отходя от принятых стандартов; способность изобретать, изменяться, адаптируясь к изменениям условий</p>	<p>при слишком высоком уровне: губительные эксперименты, инновации ради инноваций; при слишком низком уровне: чрезмерный консерватизм, невнимание к изменению условий работы</p>
<p>8. Посредник — политическая проницательность, убедительность, влияние и сила; умение встречаться с людьми, находить рынок сбыта, быть представителем, действовать как связной и изыскивать ресурсы; способность влиять, умело вести переговоры</p>	<p>при слишком высоком уровне: размытая система ценностей, политиканство; при слишком низком уровне: недостаток настойчивости, идеи не находят воплощения</p>

Сторонники **компетентностного подхода** определяют компетенции или более элементарные знания, умения, навыки (которые часто объединяются в единую систему ЗУН), а также активности руководителя как ведущие характеристики успешной управленческой деятельности. В психологии принято разделять термины компетенции, знания, умения, навыки, имеющие различную психологическую коннотацию, но в рамках нашего обзора мы не будем рассматривать их отличия подробно. Определения данных понятий можно найти в **Кратком глоссарии по дисциплине**.

*Роберт Кац*¹² предлагает рассматривать **технические, социальные и когнитивные** (концептуальные) умения и компетенции, которые необходимы менеджерам для успешного достижения целей их работы. Под **техническими умениями** *Кац* понимает способность применять специализированные профессиональные знания или практический опыт, которые получают специалисты в вузах и ходе профессиональной деятельности, в процессе повышения квалификации. Заметим, что согласно *Е.Н. Емельянову и С.Е. Поварницыной* предпринимателями часто становятся **специалисты**: человек, работающий в качестве наемного специалиста в бизнесе (программист, торговый

¹² Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.

агент, коммерческий директор, специалист по связям с общественностью и т. п.), в какой-то момент понимает, что знание и навыки того, как делается дело в этом бизнесе, позволяет ему заняться этим же бизнесом независимо самостоятельно. **Социальные умения** - способность работать с другими людьми, понимать и мотивировать их как индивидуально, так и в группах. Данное обобщенное умение подразумевает навыки разрешения конфликтов, самопрезентации, аргументации, ведения переговоров, проведения совещаний, влияния и противостояния влиянию, а также знание техник активного слушания и обратной связи. **Когнитивные (концептуальные) умения**— это способности стратегического, тактического, оперативного планирования, навыки принятия решений, в том числе и принятия решений в группе (т.е. навыки командной работы). Тем самым все три группы навыков по *Р. Кацу* представляют собой скорее условное деление тех активностей руководителя, которые в реальной практике управления проявляются как единая активность.

*Фред Лутанс*¹³ и его коллеги, проанализировав поведение 450 менеджеров, определили четыре вида **активности**, характерные для менеджеров: традиционное управление (принятие решения, планирование и контроль); коммуникацию (обмен рутинной информацией и процессуальной бумажной работой); управление человеческими ресурсами (мотивация, дисциплинарные меры, разрешение конфликтов, обеспечение кадрами и обучение); организация сети (общение, осуществление политической активности, взаимодействие с людьми, находящимися за пределами организации, с посторонними). В данной теории интересным является полученный по итогам эмпирического исследования результат: «успешные» менеджеры (быстрее делают карьеру в пределах организации) и «эффективные» менеджеры (определяемые по количеству и качеству выполнения ими работы, а также по степени удовлетворенности и обязательности их подчиненных) по-разному распределяют свое рабочее время: успешные менеджеры тратят больше всего времени на установление сети взаимосвязей с людьми, находящимися за пределами организации, а эффективные менеджеры больше сосредоточены на коммуникациях. Успешные менеджеры меньше всего времени уделяют управлению человеческими ресурсами, а эффективные менеджеры установлению связей. Так, *Г.Х. Бакирова* объясняет данный результат тем, что в основе определения приоритетов активности менеджеров лежат индивидуальные ценности и мотивы: успешные менеджеры в большей степени ориентированы на собственные интересы, а эффективные — на цели компании. Интересным является то, что для **успешных предпринимателей**, ведущим мотивом деятельности является **ориентация на дело**, а не **на себя** (свои интересы) или **на других** (согласие в группе)¹⁴.

¹³ Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.

¹⁴ Белова Е.В. Личностные особенности успешных предпринимателей малого и среднего бизнеса. - Дисс. канд. психол. наук. – СПб., 2012. – 207 с.

Выводы по теме:

1. **Психология управленческой деятельности** – молодое направление в психологии, объединяющее классические концепции психологии менеджмента, психологии предпринимательства, экономической психологии, социальной психологии и др. научных отраслей, а также идеи специалистов-практиков в области управления организациями.

2. С точки зрения психологии, процесс управления можно разделить на следующие важнейшие направления работы любого руководителя (менеджера, предпринимателя, лидера и т.д.): **внешнеорганизационные**, которые ориентированы на контроль процессов, имеющих отношение к элементам внешней среды организации; **внутриорганизационные**, ориентированные на управление развитием и функционированием организации; **самоменеджмент**, направленный на саморазвитие менеджера, его профессиональный и личностный рост. В реальной практике управления все данные процессы связаны, но для эффективности усвоения материала дальнейшие разделы практикума будут анализировать их как отдельные явления.

3. Разными авторами по-разному определяются **субъект управленческой деятельности** («лидер», «предприниматель», «бизнесмен», «менеджер», «руководитель»), **процесс управления** («лидерство», «предпринимательство», «бизнес», «менеджмент», «руководство», «организация»), **объект управления** и даже **критерии оценки эффективности** данного процесса (успешность, эффективность, конкурентоспособность, производительность, продуктивность). В данном практикуме мы подробно остановимся на психологических характеристиках менеджера и предпринимателя, как полярных статусах, наиболее подробно исследованных в науке.

4. Существует несколько ведущих подходов к психологической диагностике успешности управленческой деятельности (функциональный подход, компетентностный подход, «эволюционный» подход, ролевой подход, типологический подход, факторный подход). В рамках данных подходов исследователи стремятся выделить системообразующие, ключевые психологические характеристики управленческой деятельности, а также личности руководителя. В силу терминологической путаницы, а также многообразия теорий и подходов, описывающих деятельность менеджеров, предпринимателей и т.д., в данном практикуме будут рассмотрены основные методики, позволяющие определить специфику **индивидуального стиля управления**.

5. Предпосылкой необходимости исследования индивидуального стиля управления является идея о том, что **успешность любой организации определяется** успешностью деятельности ее руководителя, а значит и его **личностью** (личностными особенностями, знаниями, умениями, навыками, компетенциями). Несмотря на «интуитивное» понимания этой идеи, наверное, каждым действующим руководителям, в психологии ведутся яростные споры относительно того, что именно в личности менеджера или предпринимателя яв-

ляется той детерминантой, которая обеспечивает успешность организации. Именно поэтому огромное количество автобиографий и сборников жизнеописаний выдающихся руководителей (Стива Джобса, Генри Форда, Акио Морита, Питера Друкера и многих других), представляют неугасающий интерес как для самих исследователей, так и руководителей.

Вопросы для самоконтроля:

Прочитайте и ответьте на следующие вопросы:

1. Назовите основные исторические вехи развития психологии менеджмента. Назовите важные особенности личности руководителя, которые определяли еще основоположники НОТ.
2. В чем отличие менеджера от предпринимателя с точки зрения психологии?
3. Какие компетенции включает в себя самоменеджмент?
4. Что такое ролевой подход в психологии управленческой деятельности? Назовите авторов концепций в рамках данного подхода. Какие еще подходы к определению управленческой деятельности существуют в психологии?
5. Какие существуют критерии оценки эффективности управленческой деятельности?
6. Какая ролевая теория на Ваш взгляд является наиболее успешной и почему?
7. Какие виды активности исследовал *Фред Лутанс*? Какие виды умений выделили *Роберт Кац*?

Задания и упражнения для самостоятельной работы:

Задание «Принципы Файоля»:

А. Файоль сформулировал четырнадцать актуальных и сегодня принципов управления (представлены в **таблице 8**). Какие психологические особенности личности и навыки они подразумевают?

Таблица 8. Принципы Файоля

№	принцип	содержание принципа
1	Дисциплина	послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками, справедливо применяемые санкции.
2	Вознаграждение персонала	в том числе справедливая зарплата
3	Справедливость	сочетание доброты (вознаграждения) и правосудия (дисциплины)
4	Корпоративный дух	гармония персонала, его сплочение
5	Подчиненность личных интересов общим	интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании
6	Разделение труда	специализация: выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях
7	Полномочия и ответ-	полномочия есть право отдавать приказ, а ответствен-

	ственность	ность — ее составляющая противоположность
8	Единоначалие	работник должен получать приказы только от одного начальника — непосредственного
9	Единство направления	каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя
10	Централизация	правильное соотношение между централизацией и децентрализацией
11	Скалярная цепь	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	необходимость разработки плана и обеспечение его успешной реализации (придает организации силу и энергию)

Задание «За и против научной организации труда»:

Проанализируйте три принципа научной организации производства *Фредерика Уинслоу Тейлора* (представлены в **таблице 9**). Определите современную сферу бизнеса (специфику организации) и занесите в таблицу аргументы за и против возможности применения каждого принципа данной организации.

Таблица 9. Принципы Тейлора

Принципы Тейлора	«за»	«против»
функциональной дифференциации — работникам выдавались письменные инструкции, представлявшие собой подробное изложение конкретных производственных заданий и способов их выполнения		
функциональной дифференциации — работа каждого человека должна быть по возможности ограничена выполнением одной ведущей функции		
материальной заинтересованности — сдельная оплата труда как средство мотивации		

Упражнение «Суфийская притча»:

Техника притч является одной из самых эффективных техник лидерства и влияния. Прочитайте притчу и подумайте, каких навыков по *Р. Кацу* не хватало мудрецу для того, чтобы осуществить «управленческое воздействие»?

«Джалаладдин Руми является одним из столпов суфизма. Многие люди приходили к нему за советом и мудрым словом. Однажды к нему пришла соседская женщина с мальчиком и сказала: «Я уже испробовала все способы, но ребёнок не слушается меня. Он ест слишком много сахара. Пожалуйста, скажите вы ему, что это плохо. Он послушается, потому что он вас очень уважает». Руми посмотрел на ребён-

ка, на доверие в его глазах, и сказал: «Приходите через три недели». Женщина была в полном недоумении. Люди приходили из далёких стран, и Руми помогал им решать большие проблемы сразу, но она послушно пришла через три недели. Руми вновь посмотрел на ребёнка и сказал: «Приходите ещё через три недели». Тут женщина не выдержала, и осмелилась спросить, в чём дело, но Руми лишь повторил сказанное. Когда они пришли в третий раз, Руми сказал мальчику: «Сынок, послушай мой совет, не ешь много сахара, это вредно для здоровья». «Раз вы мне советуете, я больше не буду этого делать», — ответил мальчик. После этого мать попросила ребёнка подождать её на улице. Когда он вышел, она спросила Руми, почему он не сделал этого в первый же раз, ведь это так просто? Джалаладдин признался ей, что сам любил есть сахар, и, прежде чем давать такой совет, ему пришлось самому избавляться от этой слабости. Сначала он решил, что трёх недель будет достаточно, но ошибся...»

Упражнение «Анализ коана»:

Прочитайте даосскую притчу и подумайте, каких навыков по *Р. Кацу* не хватило Ученику, чтобы выйти самостоятельно из лабиринта, какие навыки продемонстрировал Учитель?

«Однажды Учитель-даос привел своего ученика в парк, расположенный у подножья горы. В парке находился сложный лабиринт с очень высокими гладкими стенами. Крыша у лабиринта отсутствовала, и его переходы освещались солнечным светом. Даос подвел ученика ко входу в лабиринт и велел ему отыскать выход. Ученик плутал в лабиринте целый день и целую ночь, но раз за разом неизменно заходил в тупик. Отчаявшись выбраться наружу, он упал на землю и заснул. Почувствовав, как кто-то трясет его за плечо, ученик открыл глаза. Над ним стоял Учитель. «Иди за мной», — сказал он. Ученик, пристыженный тем, что не выполнил задание, последовал за ним. Выйдя из лабиринта, даос, не оборачиваясь, стал подниматься на гору. Взбравшись на вершину, он велел: «Посмотри вниз!» С места, на котором они стояли, лабиринт был виден как на ладони. «Глядя отсюда, ты можешь отыскать путь, ведущий к выходу из лабиринта?», — спросил Учитель. «Это несложно, — сказал ученик. — Нужно только внимательно присмотреться». «Найди его и хорошенько запомни», — велел Учитель. Через некоторое время они спустились с горы, ученик вошел в лабиринт и уверенно миновал его, ни разу не сбившись и не заплутав. «Урок, который ты получил сегодня, касается одного из главных секретов Искусства Жизни», — встретив ученика у выхода, сказал даос. «Чем дальше ты отстраняешься от ситуации, чем выше над ней поднимаешься, чем большую поверхность охватывает твой взгляд, тем проще отыскать правильное решение. Жизнь слишком коротка. Не прости ее».

Методика «Роли руководителя коммерческой организации С.Уэллса»¹⁵

Инструкция:

Вам предложен ряд утверждений, описывающих типичное поведение руководителя. Здесь нет ни правильных, ни неправильных ответов. Отвечайте на вопросы честно и обдуманно, это поможет Вам определить Ваши индивидуальные особенности руководства. Вам помогут точно ответить на вопросы воспоминания о конкретных ситуациях, событиях, обстоятельствах, когда Вы наблюдали подобное поведение или сами совершали поступок. Отвечайте, основываясь на том, что Вы *замечаете* в своем поведении сейчас, а не на том, каким бы Вы *хотели* видеть свое поведение. Прочитайте каждое из утверждений и **определите по шкале от 1 до 4**, насколько типично для Вас такое поведение: 1 — Вы поступаете так **редко** и только при особом стечении обстоятельств; 2 — Вы поступаете так **иногда**, лишь в тех случаях, когда тому способствуют внешние обстоятельства; 3 — Вы поступаете так **часто**, даже несмотря на некоторые препятствия и трудности; 4 — такой поступок совершенно типичен для Вас (**постоянно**).

Опросник:

Вы:

1. Следите за текущим состоянием дел, переменами, тенденциями, которые важны для успеха вашей организации.
2. Определяете конкретные зоны ответственности, которые помогут организации продвинуться вперед навстречу видению будущего.
3. Внедряете каждую фазу перемен на уровне, отвечающем способностям людей и организации в целом, чтобы осуществить весь комплекс перемен.
4. Оцениваете имеющиеся культурные и индивидуальные различия, избегая предвзятости и давления собственного опыта и установок.
5. Используете различные практические методы для поддержки индивидуальных потребностей в обучении.
6. Развиваете индивидуальные способности, чтобы повышать эффективность всех форм сотрудничества.
7. Используете власть, чтобы ускорить принятие решений и уменьшить разрыв во времени между принятием решения и его осуществлением.
8. Проверяете, получены ли необходимые ресурсы и информация для выполнения задания, чтобы избежать впоследствии чрезмерного контроля.
9. Идете на изменение привычного положения дел, если это необходимо для улучшения работы и повышения стандартов качества и достижения совершенства.

¹⁵ Белова Е.В. Личностные особенности успешных предпринимателей малого и среднего бизнеса. - Дисс. канд. психол. наук. – СПб., 2012. – 207 с.

Поведение, которое описывает ваше взаимодействие с другими людьми:

10. Стимулируете обмен идеями и информацией между людьми внутри организации и людьми вокруг.

11. Поддерживаете участие сотрудников и акционеров в формировании, понимании и/или внедрении видения будущего.

12. Понимаете и управляете источниками сопротивления переменам и страхом перед переменами благодаря осознанию реальности и необходимости перемен в организации.

13. Ищете понимания точек зрения и мышления других людей, что бы создавать здоровую атмосферу в организации:

14. Мотивируете людей на осознание необходимости индивидуального развития и помогаете им использовать их уникальный потенциал во благо организации.

15. Развиваете командный дух, доверие и сотрудничество, способствуете снятию конфликтов.

16. Управляетесь сотрудничеством, используя индивидуальные различия в решениях и проявляя толерантность к неопределенности и риску.

17. Поддерживаете общую ответственность за управленческую работу с учетом потребностей, сферы ответственности и целей других рабочих групп.

18. Усиливаете чувство гордости за повышение качества и создание усовершенствованной продукции и услуг, в которых нуждается потребитель.

Поведение, которое описывает ваш процесс мышления

19. Используете системное мышление, чтобы видеть модели и логику даже в противоречивой и запутанной информации и соотносить их с потребностями организации.

20. Формулируете видение будущего, в котором выражается уникальный потенциал организации на рынке и в обществе.

21. Руководите отношениями между объектами, которые необходимо изменить; а также причинами ускорения и торможения перемен.

22. Развиваете уникальную корпоративную культуру, чтобы выявить сильные стороны и снять конфликты между различными культурными группами внутри организации.

23. Согласуете потребности организации с развивающимися и обучающимися стратегиями, а также способностями отдельных людей.

24. Управляетесь широким спектром сотрудничества внутри и за пределами организации, которые являются залогом успеха.

25. Используете: различные методы принятия решений для самых разнообразных случаев.

26. Организуете работу так, чтобы стала ясна суть основной роли каждого рабочего места в общем процессе достижения целей организации.

27. Определяете процессы и виды продукции, основываясь на ясных принципах прибыльности, эффективности, справедливости и будущих возможностей.

Поведение, которое вдохновляет других людей

28. Изыскиваете возможности за счет использования многовариантных подходов к пониманию постоянно усложняющихся ситуаций.

29. Размышляете о будущем, фантазируете, создаете сценарии и стремитесь к тому, что кажется невозможным.

30. Поддерживаете равновесие в непрерывной череде перемен переходного периода от имеющегося состояния к желаемому.

31. Смягчаете разногласия культурных и индивидуальных различий, находя общие основания для всех людей в организации.

32. Добиваетесь высот в личностном развитии, способствуете тому же у других людей, поскольку вы считаете это краеугольным камнем конкурентоспособности организации.

33. Создаете и развиваете независимое партнерство в делах, так чтобы участники группы полагались на способности и ответственность окружающих.

34. Приветствуете заинтересованность в ситуации, предоставляя привлекательные и сложные варианты для выбора, даже если ставки высоки и присутствует момент риска.

35. Преодолеваете трудности на пути к коллективным достижениям во имя значительной цели.

36. Расцветаете в условиях давления конкуренции и требований потребителей, совершенствуя продукты и услуги.

Ключ: за каждую из девяти ролей отвечают четыре вопроса. Просуммируйте для каждой роли количество баллов, которые указаны в ответах на обозначенные ниже вопросы. Подробное описание ролей представлено в **таблицах 5 и 6**. Роли, получившие максимальное значение, наиболее характерны для Вашего поведения.

МУДРЕЦ	1	10	19	28
ПРОРОК	2	11	20	29
ВОЛШЕБНИК	3	12	21	30
ГЛОБАЛИСТ	4	13	22	31
НАСТАВНИК	5	14	23	32
СОЮЗНИК	6	15	24	33
ВЛАСТИТЕЛЬ	7	16	25	34
ПРОВОДНИК	8	17	26	35
ХУДОЖНИК	9	18	27	36

Тест «Психологический портрет по методике Кейрси»

В основе классификации типов человеческого характера *Катрин Бриггс* и *Изабель Майерс* лежат работы по архетипам *Карла Густава Юн-*

га, а также разработки школы **бихевиоризма**, определяющей внешнее поведение человека как ключевой параметр психики. Начиная с 1920-х **Катрин Бриггс**, а потом и **Изабель Майерс** разрабатывали опросник (Myers-Briggs Type Indicator или МВТИ) для определения 16 различных психологических типов. **Д. Кейрси**, развивая идеи **Майерс** и **Бриггс**, выделил **четыре группы темпераментов**: Дионисий, Эпиметей, Аполлон и Прометей, а также 16 психологических портретов. Интересно то, что типология Майерс-Бриггс применяется в бизнесе, профотборе (например, в школах бизнеса), в профориентации.

Опросник¹⁶ содержит 70 утверждений, каждое из которых имеет два варианта продолжения - а) и б). Необходимо выбрать тот вариант, который больше соответствует Вашему поведению, Вашим представлениям о себе. Оба варианта равноценны, нет правильных и неправильных вариантов. Для удобства расчётов можно использовать специальный **бланк для ответов** или аналогично расположить вопросы на листе бумаги. Главным является определенное количество и расположение вопросов в строках и столбцах.

РЕГИСТРАЦИОННЫЙ ЛИСТ
к опроснику **КЕЙРСИ**

ФИО _____

1	а б	2	а б	3	а б	4	а б	5	а б	6	а б	7	а б
8	а б	9	а б	10	а б	11	а б	12	а б	13	а б	14	а б
15	а б	16	а б	17	а б	18	а б	19	а б	20	а б	21	а б
22	а б	23	а б	24	а б	25	а б	26	а б	27	а б	28	а б
29	а б	30	а б	31	а б	32	а б	33	а б	34	а б	35	а б
36	а б	37	а б	38	а б	39	а б	40	а б	41	а б	42	а б
43	а б	44	а б	45	а б	46	а б	47	а б	48	а б	49	а б
50	а б	51	а б	52	а б	53	а б	54	а б	55	а б	56	а б
57	а б	58	а б	59	а б	60	а б	61	а б	62	а б	63	а б
64	а б	65	а б	66	а б	67	а б	68	а б	69	а б	70	а б

□ □	□ □	□ □	□ □
↓	→	→	→
□ □	□ □	□ □	□ □
E I	S N	T F	J P

Рис. 2. Бланк для ответов

Опросник

1. **В компании (на вечеринке) Вы:** а) общаетесь со многими, включая и незнакомых людей; б) общаетесь с немногими - только с Вашими знакомыми.

2. **Вы человек** а) скорее реалистичный, чем склонный теоретизировать; б) скорее склонный теоретизировать, чем реалистичный.

3. **Как Вы думаете, что хуже** а) «витать в облаках»; б) придериваться проторенной дорожке.

¹⁶ Овчинников Б.В., Павлов К.В., Владимирова И.М. Ваш психологический тип. – СПб.: «Андреев и сыновья», 1994. – 238 с.

4. **Вы более подвержены влиянию** а) принципов, законов; б) эмоций, чувств.
5. **Вы более склонны** а) убеждать; б) затрагивать чувства.
6. **Вы предпочитаете работать** а) выполняя все точно в срок; б) не связывая себя определенными сроками.
7. **Вы склонны делать выбор** а) довольно осторожно; б) внезапно, импульсивно.
8. **В компании (на вечеринке) Вы** а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости; б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. **Вас больше привлекают** а) люди здравомыслящие; б) люди с богатым воображением.
10. **Вам интереснее** а) то, что происходит в действительности; б) те события, которые могут произойти.
11. **Оценивая поступки людей, Вы** а) больше учитываете требования закона, чем обстоятельства; б) больше учитываете обстоятельства, чем требования закона.
12. **Обращаясь к другим, Вы склонны** а) соблюдать формальности, этикет; б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13. **Вы человек скорее** а) точный, пунктуальный; б) неторопливый, медлительный.
14. **Вас больше беспокоит** а) необходимость оставлять дело незаконченным; б) необходимость непременно доводить дело до конца.
15. **В кругу знакомых Вы, как правило,** а) в курсе происходящих событий; б) узнаете о новостях с опозданием.
16. **Повседневные дела Вам нравится делать** а) общепринятым способом; б) своим оригинальным способом.
17. **Вы предпочитаете таких писателей, которые** а) выражают свои мысли просто и четко, напрямую; б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. **Вас больше привлекает** а) стройность мысли; б) гармония человеческих отношений.
19. **Вы чувствуете себя увереннее** а) в логических умозаключениях; б) в практических оценках ситуаций.
20. **Жизнь доставляет Вам больше удовольствия, когда дела** а) решены и устроены; б) не решены и пока не улажены.
21. **Вы человек** а) скорее серьезный, ответственный; б) скорее беспечный, беззаботный.
22. **При телефонных разговорах Вы** а) заранее не продумываете, что нужно сказать; б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23. **По Вашему мнению, факты** а) важны сами по себе; б) важны как проявления общих закономерностей.
24. **Фантазеры, мечтатели обычно** а) раздражают Вас; б) довольно симпатичны Вам.

25. **Вы чаще действуете как человек** а) хладнокровный; б) горячий, вспыльчивый.

26. **Как Вы думаете, что хуже** а) быть несправедливым; б) быть беспощадным.

27. **Обычно Вы предпочитаете действовать** а) тщательно оценивая все возможности; б) полагаясь на волю случая.

28. **Вам приятнее** а) покупать что-либо; б) иметь возможность купить.

29. **В компании Вы, как правило,** а) первым заводите беседу; б) ждете, когда с вами заговорят.

30. **С вашей точки зрения здравый смысл** а) редко ошибается; б) часто попадает впросак.

31. **Детям часто не хватает** а) практичности; б) воображения.

32. **В принятии решений Вы руководствуетесь скорее** а) принятыми нормами; б) своими чувствами, ощущениями.

33. **Вы человек** а) скорее твердый, чем мягкий; б) скорее мягкий, чем твердый.

34. **Что, по Вашему, больше впечатляет:** а) умение методично организовать; б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. **Вы больше цените** а) определенность, законченность; б) открытость, многовариантность.

36. **Новые и нестандартные отношения с людьми** а) стимулируют, придают вам энергию; б) утомляют Вас.

37. **Вы чаще действуете** а) как человек практического склада; б) как человек оригинальный, необычный.

38. **Вы более склонны** а) находить пользу в отношениях с людьми; б) понимать мысли и чувства других людей.

39. **Вам приносит большее удовлетворение** а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса; б) достижение соглашения по спорному вопросу.

40. **Вы руководствуетесь более** а) рассудком; б) велениями сердца.

41. **Вам удобнее выполнять работу** а) по предварительной договоренности; б) которая подвернулась случайно.

42. **Вы обычно полагаетесь** а) на организованность, порядок; б) на случайность, неожиданность.

43. **Вы предпочитаете иметь** а) много друзей на непродолжительное время; б) несколько старых друзей.

44. **Вы руководствуетесь в большей степени** а) фактами, обстоятельствами; б) общими положениями, правилами, принципами.

45. **Вас больше интересуют** а) производство и сбыт продукции; б) проектирование и исследования.

46. **Что вы скорее сочтете за комплимент:** а) «Вы очень логичный человек»; б) «Вы тонко чувствующий человек».

47. **Более ценным качеством для себя Вы считаете** а) невозмутимость; б) увлеченность.

48. **Вы предпочитаете высказывать** а) определенные и окончательные утверждения; б) предварительные и неоднозначные утверждения.

49. **Вы лучше чувствуете себя** а) после принятия решения; б) не ограничивая себя решениями.

50. **Общаясь с незнакомыми людьми, Вы** а) легко завязываете продолжительные беседы; б) не всегда находите темы для разговора.

51. **Вы больше доверяете** а) своему опыту; б) своим предчувствиям.

52. **Вы чувствуете себя человеком** а) более практичным, чем изобретательным; б) более изобретательным, чем практичным.

53. **Кто заслуживает большего одобрения** а) рассудительный, здравомыслящий человек; б) человек глубоко переживающий.

54. **Вы более склонны** а) быть прямым и беспристрастным; б) сочувствовать людям.

55. **Что, по Вашему, предпочтительней** а) удостовериться, что все подготовлено и улажено; б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. **Отношения между людьми должны строиться** а) на предварительной взаимной договоренности; б) в зависимости от обстоятельств.

57. **Когда звонит домашний телефон, Вы** а) торопитесь подойти первым; б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.

58. **Более ценным качеством для себя Вы считаете** а) развитое чувство реальности; б) пылкое воображение.

59. **Вы придаете больше значения** а) тому, что сказано; б) тому, как сказано.

60. **В Ваших глазах большее заблуждение** а) излишняя пылкость, горячность; б) чрезмерная объективность, беспристрастность.

61. **Вы считаете себя, в общем,** а) трезвым и практичным; б) сердечным и отзывчивым.

62. **Вас больше привлекают ситуации** а) регламентированные и упорядоченные; б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. **Вы человек** а) скорее педантичный, чем капризный; б) скорее капризный, чем педантичный.

64. **Вы чаще склонны** а) быть открытым, доступным; б) быть сдержанным, скрытным.

65. **В литературных произведениях Вы предпочитаете** а) конкретность, буквальность; б) образность, переносный смысл.

66. **Что для Вас труднее** а) находить общий язык с другими людьми; б) использовать других в своих интересах.

67. **Чего бы Вы себе больше пожелали** а) ясности размышлений; б) умения сочувствовать.

68. **Что хуже** а) быть неприхотливым; б) быть излишне привередливым.

69. **Вы предпочитаете** а) запланированные события; б) незапланированные события.

70. **Вы склонны поступать** а) скорее обдуманно, чем импульсивно; б) скорее импульсивно, чем обдуманно.

Обработка

Подсчет первичных результатов производится простым суммированием количества ответов по варианту а и б во всех вертикальных столбцах регистрационного листа по правилам **таблицы 10**.

Таблица 10. Принципы Тейлора

E = Σa в первом столбце;	I = Σb в первом столбце.
S = Σa во 2-м и 3-м столбцах;	N = Σb во 2-м и 3-м столбцах.
T = Σa в 4-м и 5-м столбцах;	F = Σb в 4-м и 5-м столбцах.
J = Σa в 6-м и 7-м столбцах;	P = Σb в 6-м и 7-м столбцах.

Методика **Д. Кейрси** определяет 16 психологических типов, определяемых сочетанием четырех факторов:

E(Extraversion) & **I**(Intraversion) — экстраверсия-интроверсия;

S (Sensation) & **N**(iNtuition) — здравомыслие-интуиция;

T(Thinking) & **F**(Feeling) — логичность-чувствование;

J(Judging) & **P**(Perceiving) — рассудительность-импульсивность.

В каждой паре (**E-I**), (**S-N**), (**T-F**), (**J-P**) выделите букву, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выделите правую букву или напишите несколько полученных комбинаций). Данные четыре выделенных буквы образуют формулу психологического типа, например, **INTP** (в случае совпадения, например, значений баллов пары E и I, можно проанализировать два варианта INTP и ENTP). Краткая интерпретация типов дана ниже.

Можно также самостоятельно определить **яркость типа** (вероятность изменения типа в ближайшие несколько лет). **Яркость типа** (Σb) определяется путём суммирования следующих значений: для пары (E-I) от большего числа отнять 5 и результат умножить на 2; для остальных пар необходимо от большего числа отнять 10. Сумма анализируется, яркие типы находятся в диапазоне $20 < \Sigma b < 40$.

Краткая характеристика типов темперамента:

Первая группа психологических типов (тип темперамента **Дионисий**; главная черта - стремление к свободе) определяется сочетанием **SP**:

ESFP - **Тамада**: общительность, оптимизм, теплота, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле.

ISFP - Художник: повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятие всякого рода ограничений; сфера интересов - изобразительное искусство, музыка, танец.

ESTP - Антрепренер: энергия, прагматизм, писк выгоды во взаимоотношениях, юмор, жажда острых ощущений, любовь к риску.

ISTP - Мастер: умелые руки, мастерство в обращении с инструментами, жажда действий, бесстрашие, часто - отсутствие интереса к теоретическому обучению и высшему образованию.

Вторая группа психологических типов (тип темперамента *Эпиметей*; главная черта - чувство ответственности) определяется сочетанием **SJ**:

ESFJ - Торговец: открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

ISFJ - Хранитель традиций: спокойный, заботливый; хозяин в своем доме; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; больше исполнитель, чем руководитель.

ESTJ - Администратор: лидер, цельная натура; бесхитроsten, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни - долг, план, порядок, иерархия.

ISTJ - Опекун: человек слова, хороший семьянин; спокоен, надежен, логичен, малоэмоционален, тверд, основателен, внимателен к деталям.

Третья группа психологических типов (тип темперамента *Аполлон*; главная черта - стремление к духовному росту, самопознанию и самовыражению) определяется сочетанием **NF**:

ENFJ - Педагог: общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер, образцовый родитель.

INFJ - Предсказатель: проницателен, прозорлив, обладает богатым воображением, поэтичен, раним, не любит споров и конфликтов; может быть хорошим психологом, врачом, писателем.

ENFP - Журналист: понимает людей, умеет влиять на них; чувствителен к новому, необычному; энтузиаст, оптимист, противник сухой логики, обладает богатой фантазией, творческими способностями, которые может проявить в искусстве, политике, бизнесе.

INFP - Романтик: идеалист, лирик, борец со злом за идеалы добра и справедливости, покладистый супруг; кто угодно - писатель, архитектор, психолог - только не бизнесмен.

Четвертая группа психологических типов (тип темперамента *Прометей*; главная черта - дух научного поиска, изобретательство, стремление к познанию и творчеству) определяется сочетанием **NT**:

ENTJ - Фельдмаршал: руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

INTJ - Исследователь: высокий уровень интеллекта, сочетание логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность; слабость эмоций и возможные трудности в мире чувств.

ENTP - Изобретатель: новатор, энтузиаст, не выносит рутину и банальность; инициативен, обладает смекалкой, практической интуицией, чувством юмора, педагогическими способностями.

INTP - Архитектор: сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию; логичен, способен мгновенно оценивать ситуацию, полон новых идей; несколько высокомерен; интересы - в мире мыслей и речи, может быть прекрасным философом, математиком.

Тема 2. Самоменеджмент как форма управления

2.1. Основы самопрезентации

Цель: определение индивидуального стиля самопрезентации.

Задачи: осознание возможности контроля над производимым впечатлением; определение сущности самопрезентации как личностного ресурса руководителя; определение индивидуальных особенностей самопрезентации.

Информационный лист

*По внешнему виду не судят только
самые непроницательные люди*

, - Оскар Уайлд

*Чтобы завоевать положение, мало одного ума...
надо еще держать себя с умом!*

, - Оноре де Бальзак

Самопрезентация — крайне любопытный феномен в социальной жизни каждого человека: многие люди не уделяют внимание сознательной регуляции своего самопрезентативного поведения и даже не подозревают о существовании данной индивидуальной особенности. При этом существуют значительные различия в самоконтроле и экспрессивном поведении разных людей. В управленческой деятельности самопрезентация играет важнейшую роль для формирования психологического климата коллектива, ведения переговоров и определения индивидуального управленческого стиля.

Под «**управлением впечатлением**» понимается целенаправленная деятельность по контролю и регулированию информации в целях создания соответствующего образа. **Самопрезентация** — в различной мере осознаваемый и постоянно осуществляемый в межличностном взаимодействии процесс предъявления «Я-информации» в вербальном и невербальном поведении субъекта самопрезентации с учетом специфики социальной ситуации.

Различные авторы выделяют ряд ключевых мотивов, лежащих в основе процесса самопрезентации: поддержание чувства собственной уникаль-

ности; демонстрация своей принадлежности к определенной среде; утверждение желательной «Я-концепции» и укрепление самооценки; получение социальной, материальной выгоды; повышение привлекательности; получение социального одобрения и уважения (наиболее распространенная среди исследователей точка зрения); сохранение и увеличение власти, влияния. Следует отметить, что не все виды самопрезентативного поведения предназначены для предъявления социально одобряемой идентичности (отсюда внешняя схожесть техник самопрезентации с техниками манипуляции). Так, **Р. Чалдини** относит к числу «пусковых механизмов» уступчивости: принцип взаимного обмена, правило последовательности, принцип социального доказательства, правило благорасположения, принцип влияния авторитета и принцип дефицита.

Схема осуществления самопрезентации в процессе межличностного взаимодействия (по **О.А. Пикулевой**) включает следующие элементы: средства самопрезентации (внешний вид, вербальное и невербальное поведение, социальные символы (окружение, обстановка)); субъект (индивид) и объект (индивид или группа) самопрезентации; реакции аудитории и взаимная оценка данных реакций; социальная ситуация.

В социальной психологии, психологии массовых коммуникаций (психологии рекламы) и экспериментальной психологии известны **эффект Хоторна**, **эффект Зайноца**, **эффект Барнума** и другие эффекты, описывающие специфику поведения человека в группе. **Эффект новизны** – заключается в том, что по отношению к знакомому социальному объекту наиболее значимой оказывается последняя, то есть более новая информация. **Эффект первичности** заключается в том, что при знакомстве с новым социальным объектом лучше всего запоминается первая информация о нём. **Эффект ореола** понимается как распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нём на восприятие его поступков и личностных качеств. Среди приёмов влияния известен и приём **самопродвижения** — вид самопрезентации, это открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того. Данная техника используется и в рекламе, и в прохождении интервью при приёме на работу.

Эффект аудитории (Зайноца) описывает ту особенность социального поведения человека, когда присутствию зрителей изменяется поведение и результаты деятельности (особенно в группах, где присутствуют представители разного пола). При этом результаты могут как ухудшаться, так и улучшаться, это зависит от **индивидуально-психологических особенностей личности**, в частности застенчивость и тревожность ухудшают результат, а демонстративность – улучшает. **Эффект Хоторна** проявляется в том, что испытуемый старается произвести положительное впечатление на экспериментатора, старается ему понравиться, боится обидеть. Своим названием эффект обязан городу США Хоторну, в котором в первые послевоенные

годы проводился эксперимент, отрицательные результаты которого инициировали создание научного направления психологии: психология труда. В эксперименте исследовали то, как условия труда влияют на производительность. К участию в эксперименте были привлечены в качестве испытуемых работницы одной из фабрик Хоторна, которые должны были в лаборатории под наблюдением психологов совершать свои обычные рабочие операции (собирать некоторые простейшие изделия). Варьировались различные условия труда (от освещенности рабочего места до чередования времени работы и отдыха). Ожидалось, что в результате этого исследования можно будет определить оптимальное сочетание условий труда, обеспечивающее максимальную производительность, но исследователи столкнулись со странным явлением: независимо от различных изменений условий труда (независимая переменная) производительность (зависимая переменная) все время росла. Эти результаты показали, насколько влияние мотивации может оказаться сильнее внешних условий. **Эффект первого впечатления**: первое впечатление, как правило, доминирует, и испытуемому трудно изменить первоначально сложившееся мнение. **Эффект Барнума** (знаменитый канадский артист цирка), который утверждал, что каждую минуту на свет рождается простофиля, на чем собственно и держится цирковое искусство. Эффект Барнума проявляется в склонности людей принимать за чистую монету описания или общие оценки своей личности, если они даются под научным, магическим или ритуальным «соусом» (на данном эффекте основано влияние на людей гадания, астрологии и рекламы).

В основе самопрезентации лежит такой процесс, как **самомониторинг** (понятие предложено *Марком Снайдером*), который означает тенденцию к регулированию собственного поведения в целях соответствия требованиям социальной ситуации. Несмотря на универсальность мотивов самопрезентационного поведения (с точки зрения большинства исследователей в основе данного поведения лежит мотив получения социального одобрения), наблюдаются значительные индивидуальные различия в осуществлении самопрезентации. Представители публичных профессий (актеры, политики, журналисты и др.) в большей степени осознают и контролируют производимое впечатление. При этом стратегии и тактики самопрезентативного поведения различны.

Так, в ходе экспериментов было выявлено, что **смущение** является фактором, затрудняющим самопрезентацию. При этом важное негативное влияние на эффективность работы оказывает как потеря самоуважения, так и потеря уважения других людей. Данный результат объясним с помощью теории *Викланда* об **объективном самосознании** и подтверждается результатами экспериментов. Так, зеркала, аудио- и видео- записи запускают внимание на себя, в психологии массовой коммуникации существует прием привлечения внимания, который называется «подглядывание за подглядывающим».

Выводы:

1. Под «управлением впечатлением» или «самопрезентацией» (данные термины некоторыми исследователями определяются как синонимы) понимается целенаправленная деятельность по контролю и регулированию в межличностном взаимодействии вербальной и невербальной «Я-информации» с учетом специфики социальной ситуации.

2. В основе большинства объяснений мотивов самопрезентации – потребность человека в общении, принятии, признании и самовыражении. Существуют разнообразные теории самопрезентации в зарубежных (И. Гоффман, И. Джонс и Т. Питтман, Р. Чалдини, Р. Вискланд и др.) и отечественных теориях (Ю.М. Жуков, Е.А. Соколова-Бауш, Е.В. Михайлова и др.). Содержательный и лаконичный анализ разнообразных теорий самопрезентации представлен в работе *Е.В. Михайловой*¹⁷.

3. В теориях самопрезентации существует два важных положения: все люди стремятся управлять производимым впечатлением; все люди используют при этом различные тактики и стратегии самопрезентации. Так, в социальной психологии, психологии массовых коммуникаций и экспериментальной психологии известны разнообразные социально-психологические эффекты, описывающие разницу поведения (и даже мышления) человека в группе и индивидуально.

4. В практике управленческой деятельности данные социально-психологические эффекты и стратегии самопрезентации особенно важны при принятии ответственных коллективных решений, работе команды, разработке инноваций, планировании деятельности. Следует помнить, что руководитель, будучи человеком, также подвержен негативному воздействию данных эффектов, поэтому и для него, и для его команды знания в области социальной психологии (психологии влияния) являются важным управленческим ресурсом личности. При этом не все виды самопрезентативного поведения предназначены для предъявления социально одобряемой идентичности (отсюда внешняя схожесть техник самопрезентации с техниками манипуляции).

Вопросы для самоконтроля:

Прочитайте и ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое самопрезентация? Какие существуют средства самопрезентации?
2. Какие стили самопрезентации Вам известны?
3. Проанализируйте цитату «Свой стиль самопрезентации — это тот ключ, который позволит получить человеческое признание» (*Ф. Дэвис*). Какие особенности самопрезентативного поведения есть у Вас? Что значит

¹⁷ Михайлова Е.В. Обучение самопрезентации. — М.: ГУ ВШЭ, 2006. — 167 с.

фраза «У вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление»? Согласны ли Вы с ней?

4. Что такое «самомониторинг»? Какие виды самомониторинга существуют?

5. Что такое эффект Хоторна, эффект Зайноца, эффект Барнума? Воспользовавшись литературой для самостоятельной работы («Социальная психология»), ответьте на вопрос: какие еще социально-психологические эффекты, важные для совместной работы Вам известны?

6. В какой теории можно найти объяснение эффективности занятий фитнесом в группах, наличия в спортзалах зеркал, а также публично данных обещаний по избавлению от вредных привычек (подробнее об экспериментах, посвященных данному вопросу можно прочитать у *Е.В. Михайловой*)?

Задания и упражнения для самостоятельной работы:

Задание «Сравнение техник самопрезентации у политиков и актёров»:

*Э. Джонс и Т. Питтман*¹⁸ в 1982 г. создали одну из первых классификаций стратегий влияния, в основе которой лежат разные приёмы самопрезентации для получения власти: 1) стремление понравиться с помощью дружелюбного, любезного, доброжелательного отношения (*ingratiation*) — это «власть обаяния»; 2) подчеркивание собственной компетентности, самопродвижение, самореклама (*self-promotion*) — это власть эксперта (цель - демонстрация компетентности); 3) стратегия запугивания, демонстрация силы (*intimidation*) — «власть страха»; 4) демонстрация духовного, морального превосходства, примера поведения (*exemplification*) — «власть наставника»; 5) стратегия демонстрации слабости с целью получения помощи (*supplication*) — «власть сострадания». Частный случай данной стратегии — тактика самозатруднения (*self-handicapping*), когда человек сам препятствует достижению собственной цели, создавая помехи.

Приведите пример политиков, руководителей и актёров, которые используют данные техники в публичной деятельности.

Тест самомониторинга Снайдера¹⁹

Описание методики

Шкала измерения самомониторинга (*Self-Monitoring Scale*) была создана *М. Снайдером* и представляет собой набор из 18 высказываний, которые характеризуют индивидуальные различия в управлении впечатлением, гибкость (лабильность) поведения во взаимодействии с другими людьми. Гибкость поведения достигается за счет контроля и изменения собственного поведения и уче-

¹⁸ Михайлова Е.В. Обучение самопрезентации. — М.: ГУ ВШЭ, 2006. — 167 с.

¹⁹ Цит. по книге Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов.- СПб.: Речь, 2007. — 368 стр.

та состояния и поведения партнера по общению, а также требований коммуникативной ситуации.

Инструкция и тест

В тексте приведены высказывания, которые касаются ваших личных поступков в разных ситуациях. Поскольку здесь нет совершенно одинаковых высказываний, то внимательно прочтите каждое из них перед тем, как ответить. Если Вы считаете, что утверждение верно или в основном верно, то поставьте «+». Если же Вам кажется, что высказывание не подходит к описанию вашего поведения или в основном не подходит, то поставьте «-».

1. Мне трудно подражать поведению других людей.
2. На встречах, вечеринках, в компании я не пытаюсь сделать или сказать то, что должно нравиться другим людям.
3. Я могу защищать только те идеи, в которые верю сам.
4. Я могу импровизировать речь даже по такой теме, в которой я совсем не разбираюсь.
5. Я думаю, что у меня есть способность оказывать впечатление на других людей и развлекать их.
6. Я, вероятно, мог бы стать хорошим актером.
7. В группе я редко являюсь центром внимания.
8. В различных ситуациях и с разными людьми я веду себя совсем по-разному.
9. Вряд ли я достигаю успеха тогда, когда пытаюсь понравиться другим людям.
10. Я не всегда тот человек, каким кажусь другим людям.
11. Я не изменю своего мнения или поведения, чтобы понравиться другим людям.
12. Я согласился бы быть тамадой на вечеринке.
13. Я никогда не был удачен в играх, требующих импровизации.
14. Мне трудно изменить свое поведение, чтобы соответствовать определенной ситуации или подстроиться под определенного человека.
15. На вечеринках и в компании я предоставляю возможность другим людям рассказывать шутки и анекдоты.
16. Я чувствую себя немного скованным в группах и компаниях, и не могу в полной мере выразить себя.
17. Я могу смотреть в глаза другому и невозмутимо лгать, если это надо для дела.
18. Я могу обмануть других людей тем, что кажусь дружелюбным по отношению к ним, когда в действительности они мне вовсе не симпатичны.

Ключ

Максимальное количество баллов — 18 (самый высокий уровень самооноиторинга). Оценивается количество совпадений с ключом: т.е. если в вопросе, который указан в списке положительных у Вас +, то Вы засчитываете себе балл. Положительные вопросы (+): 4, 5, 6, 8, 10, 12, 17, 18. Отрица-

тельные вопросы (-): 1, 2, 3, 7, 9, 11,13, 14,15, 16. Оценивается общая сумма совпадений положительных и отрицательных вопросов. Интересным представляется сравнение средних значений показателей самомониторинга людей разных типов профессий (таблица 11).

Таблица11. Средние значения и стандартные отклонения показателей самомониторинга

Группы	Средняя
Общая выборка студентов (мужчины и женщины, n = 110)	10,4
Мужчины (n = 52)	10,9
Женщины (n = 52)	9,5
Публичные профессии (n = 40)	12,3
Технические профессии (n = 47)	8,9

Характеристика людей с высокой оценкой по шкале самомониторинга: особенно чувствительны к экспрессивным реакциям и самопрезентации других; хорошо читают «ситуацию» и осуществляют контроль и управление собственной вербальной и невербальной самопрезентацией; готовы модифицировать свое поведение, демонстрируют значительную вариативность поведения, используя большое количество поведенческих стратегий для того, чтобы получить позитивные результаты в любом социальном взаимодействии; они адаптивны, гибки и прагматичны, им свойственна социальная смелость, активность, они более жизнерадостны, разговорчивы, подвижны, дипломатичны в отношениях с окружающими; при стремлении создать благоприятное впечатление о себе демонстрируются только лучшие качества; намного лучше способны намеренно выражать и передавать широкий спектр эмоций вербальными и невербальными средствами и могут эффективно и убедительно демонстрировать сложные черты характера и поведенческие реакции, такие как настороженность, замкнутость, интровертированность, а затем «изображать» себя уже дружелюбными, открытыми, экстравертированными.

При этом люди с низким уровнем самомониторинга также обладают как положительными с точки зрения социальной адаптивности, так и отрицательными особенностями поведения: не столь внимательны к социальной информации, являются менее гибкими в демонстрации разных форм экспрессивного поведения; их поведение управляется внутренним эмоциональным состоянием, их ценностями и принципами, они выражают себя так, как чувствуют; их самопрезентативное поведение не определяется особенностями данной конкретной ситуации; во взаимодействии с другими могут проявляться прямолинейность, сдержанность в контактах, упорство в отстаивании своего мнения; самодостаточно по натуре, в меньшей степени подвержены влиянию ситуации, воздействию манипуляторов, принципиальны, откровенны.

Тест «Шкала измерения тактик самопрезентации (С. Ли, Б. Куигли и др.)»²⁰

Описание методики

Шкала измерения тактик самопрезентации (С. Ли, Б. Куигли и др.) включает двенадцать самопрезентационных тактик, семь из которых относятся к ассертивному типу (А), а пять – к защитному типу самопрезентации (З). Согласно С. Ли и Б. Куигли главным основанием для выделения стратегий самопрезентации послужили характерные особенности поведения людей, проявляющих в стремление получить социальное одобрение (стратегии аттрактивного поведения, самовозвышения и силового влияния) или избежать значимых потерь в социальном одобрении (уклонения и самопринижения). Стратегии и тактики самопрезентации носят как вербальный, так и невербальный характер. Независимо от степени осознания своих поведенческих действий человек использует, как правило, практически весь спектр тактик и стратегий. При этом предпочтение отдается тем или иным стратегиям и тактикам в зависимости от социального контекста, личностных особенностей, а также целей и задач, обусловленных в основном социальным статусом и типом профессиональной деятельности.

Инструкция и тест

Ниже приводятся утверждения, связанные с тем, как Вы себя воспринимаете. Пожалуйста, внимательно прочтите инструкцию и постарайтесь дать как можно более точные и искренние ответы на все утверждения. Не существует верных и неверных ответов. Отвечая на вопросы, пожалуйста, укажите рядом с каждым вопросом ту цифру, которая в большей степени соответствует Вашему поведению.

- | | Очень редко | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Очень часто |
|----|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| 1. | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | | | |

²⁰ Цит. по книге Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов.- СПб.: Речь, 2007. — 368 стр.

10. Когда мне кажется, что я потерплю неудачу, я заблаговременно оправдываюсь
11. Я использую лесть, чтобы располагать к себе окружающих
12. Я заболеваю под грузом ответственности «делать все хорошо»
13. Я прошу прощения, если сделал что-то не так
14. Я навожу других на мысль о том, что не могу что-то сделать, для того чтобы получить помощь
15. Я стараюсь служить образцом того, как должен вести себя человек
16. После дурного поступка я стараюсь, чтобы окружающие поняли, что, если бы они были на моем месте, им пришлось бы поступить точно также
17. Я стараюсь заручиться поддержкой окружающих перед тем, как делать что-то, что может быть негативно воспринято
18. Я стараюсь загладить любую обиду, которую я причинил другим
19. Рассказывая другим о тех вещах, владельцем которых я являюсь, я также упоминаю об их стоимости
20. Я обращаю внимание на некорректные положения, заявления оппозиционных политических партий
21. Я стараюсь вызвать желание подражать мне, являясь для окружающих положительным примером
22. Когда я рассказываю кому-то о прошлых событиях, я претендую на больший вклад в выполнении положительных дел, чем это было на самом деле
23. Я рассказываю людям о своих достоинствах
24. Я стараюсь быть примером для подражания
25. Я заранее извиняюсь за действия, которые могут не понравиться другим
26. Я стараюсь убедить других вести себя так же положительно как я
27. Я подавляю других для того, чтобы самому выглядеть лучше
28. Я делаю одолжения для людей, чтобы расположить их к себе
29. Я признаю ответственность за плохой поступок, когда моя вина очевидна
30. Я преувеличиваю значимость моих достижений
31. Я нерешителен и надеюсь, что другие возьмут на себя ответственность за общее дело
32. Я угрожаю другим, когда полагаю, что это поможет мне получить от них то, что я хочу
33. Я высказываю мнения, которые понравятся окружающим
34. Я критически высказываюсь о непопулярных группах
35. Я стараюсь убедить других в том, что не отвечаю за неудачу
36. Когда дела не ладятся, я объясняю, что в этом нет моей вины
37. Я веду себя в соответствии с представлением о том, как другим следует себя вести
38. Я рассказываю другим о своих положительных качествах
39. Когда меня упрекают в чем-то, я извиняюсь
40. Я обращаю внимание на добрые дела, которые делаю, так как их могут не заметить другие люди

41. Я поправляю людей, которые недооценивают ценность подаренных мною подарков
42. Слабое здоровье - причина моих посредственных оценок в школе
43. Я помогаю другим, зная, что они помогут мне
44. Я выдвигаю одобряемые другими причины для того, чтобы оправдать такое поведение, которое может не понравиться окружающим
45. Когда мое поведение кажется окружающим неправильным, я привожу веские причины для его оправдания
46. Когда я выполняю работу с кем-то, я стараюсь, чтобы мой вклад казался более значительным (чем это есть на самом деле)
47. Я преувеличиваю негативные качества тех людей, которые конкурируют со мной
48. Я придумываю извинения за плохое поведение
49. Я придумываю причины для оправдания за возможную неудачу
50. Я выражаю раскаяние, когда делаю что-то неправильно
51. Я запугиваю других
52. Когда я нуждаюсь в чем-то, я стараюсь хорошо выглядеть
53. Я недостаточно хорошо подготавливаюсь к экзаменам, потому что слишком вовлечен в общественную работу
54. Я говорю другим, что они сильнее и компетентнее меня, для того чтобы они сделали что-то для меня
55. Я претендую на доверие при выполнении дел, которых я прежде не делал
56. Я отрицательно высказываюсь по поводу людей, принадлежащих к конкурирующим группировкам
57. Я препятствую собственному успеху
58. Тревога мешает моим действиям
59. Я поступаю таким образом, чтобы вызвать страх у других, с целью побудить их делать то, что мне нужно
60. Когда я успешно справляюсь с заданием, я подчеркиваю его значимость
61. Я выдвигаю весомые обоснования своего поведения, независимо от того, насколько плохим оно может показаться окружающим
62. Чтобы избежать упреков, я стремлюсь уверить окружающих в том, что не собирался причинить им какой-то вред
63. Я говорю людям комплименты, чтобы расположить их к себе
64. Совершив плохой поступок, я пытаюсь объяснить окружающим, что они на моем месте сделали бы то же самое

Ключ к тесту

Подсчёт баллов производится по девятибалльной шкале (от 1 — «редко проявляется в поведении» до 9 — «очень часто проявляется в поведении»). Все вопросы распределяются на двенадцать групп тактик самопрезентации: с 1 по 5 — тактики защитного типа, с 6 по 12 — тактики ассертивного типа самопрезентации. Каждая тактика самопрезентации включает в себя определенные номера и количество вопросов (тактика 6 — «желание понравиться» включает 8

вопросов, остальные — по 5, поэтому сравнение результатов по данным шкалам возможно, если сумму ответов по каждой шкале дополнительно умножить на **поправочный коэффициент**). Подробное описание техник и стратегий — в **Таблице 12**.

1. Оправдание с отрицанием ответственности — 35, 36, 39, 48, 62.
2. Оправдание с принятием ответственности — 05, 44, 45, 61, 64.
3. Отречение — 04, 10, 17, 25, 49.
4. Препятствование самому себе — 12, 42, 53, 57, 58.
5. Извинение - 03, 13, 18, 29, 50.
6. Желание/старание понравиться — 09, 11, 28, 33, 38, 43, 52, 63.
7. Запугивание — 01, 02, 32, 51, 59.
8. Просьба/мольба — 07, 08, 14, 41, 54.
9. Приписывание себе достижений — 22, 23, 40, 46, 55.
10. Преувеличение своих достижений — 06, 19, 30, 41, 60.
11. Негативная оценка других — 20, 27, 34, 47, 56.
12. Пример для подражания — 15, 21, 24, 26, 37.

Таблица 12. Стратегии и тактики самопрезентации по С. Ли, Б. Куигли

Стратегия самопрезентации	Тактики самопрезентации	Содержание тактик самопрезентации
1. Уклонение («уход от ответственности и избегание решительных действий»)	Оправдание с отрицанием ответственности (3)	Вербальные заявления субъекта, отрицающие ответственность за негативные поступки или события (например, «Я этого не делал»)
	Отречение (3)	Вербальное объяснение субъектом причин поведения прежде, чем затруднительное или неприятное положение произойдет (для предотвращения обвинений)
	Препятствование самому себе (3)	Ссылка на внешние препятствия и помехи, как причины своих неудач (обычно ссылки на слабое здоровье, болезни, чрезмерные общественные нагрузки)
2. Аттрактивное поведение («поведение, вызывающее благоприятное впечатление о субъекте самопрезентации»)	Желание / старание понравиться (А).	Действия и поступки с целью вызвать у окружающих симпатии к субъекту, часто для получения определенной пользы от этого (тактика может принимать форму лести, конформности, возвышения других, оказания услуг, делания подарков и т. п.)
	Извинение (3)	Признание ответственности за любые обиды, вред, нанесенные субъектом другим, или за негативные поступки. Вербальные и невербальные выражения раскаяния и вины (поддерживается обществом, проявляются как норма вежливости)
	Пример для подражания (А)	Поведение, предъявляемое субъектом, как моральное и привлекательное, вызывающее уважение, подражание и/или восхищение (обычно это принципиальность в вопросах нравственности и мора-

		ли, самоотверженное отношение к работе и т. п.; высшая форма проявления этой тактики - героизм)
3.Самовозвышение («демонстрация высокой самооценки и доминирования»)	Приписывание себе достижений (А).	Заявления субъекта о своих достоинствах и прошлых достижениях
	Преувеличение своих достижений (А)	Убеждение субъектом других в том, что результаты его деятельности являются более позитивными, чем они являются в действительности.
	Оправдание с принятием ответственности (З)	Приведение оправдывающих и одобряемых другими причин для объяснения негативно воспринимаемого поведения и принятие ответственности за него (например, «на моем месте вы сделали бы то же самое»)
4.Самопринижение («демонстрация слабости»)	Просьба/ мольба (А).	Демонстрация собственной беспомощности, слабости и зависимости в целях получения помощи и др.
5.Силовое влияние («демонстрация силы и статуса»)	Запугивание (А).	Высказывание угроз с целью вызвать страх у объекта самопрезентации
	Негативная оценка других (А)	Высказывание негативных и критических оценок в адрес других людей или групп, с которыми эти люди ассоциируются

Тест «Диагностика эмоционального интеллекта» (методика Н.Холла)²¹

Методика предложена *Н. Холлом* для выявления способности понимать межличностные отношения, репрезентируемые в эмоциях и управлять эмоциональной сферой. Наряду с практическим и социальным интеллектом является важнейшей компетенцией современного руководителя, позволяя эффективно управлять коллективом.

Инструкция

Вам будут предложены высказывания, которые, так или иначе, отражают различные стороны Вашей жизни. Пожалуйста, отметьте тот балл (от -3 до 3), который больше всего отражает степень Вашего согласия с высказыванием.

Обозначение баллов: -3 балла: полностью не согласен; -2 балла: в основном не согласен; -1 балл: отчасти не согласен; 1балл: отчасти согласен; 2 балла: в основном согласен; 3 балла: полностью согласен;

1. Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.

2. Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в моей жизни.

3. Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.

²¹ Цит. по: Белова Е.В. Психология: практикум. Часть 1. – СПб.: Издательство СПбГУТ, 2014. – 88 с.

4. Я способен наблюдать изменение своих чувств.
5. Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.
6. Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие, как веселье, радость, внутренний подъем и юмор.
7. Я слежу за тем, как я себя чувствую.
8. После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.
9. Я способен выслушивать проблемы других людей.
10. Я не заикливаюсь на отрицательных эмоциях.
11. Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.
12. Я могу действовать успокаивающе на других людей.
13. Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия.
14. Я стараюсь подходить творчески к жизненным проблемам.
15. Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.
16. Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.
17. Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема.
18. Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.
19. Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».
20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.
21. Я хорошо могу распознавать эмоции по выражению лица.
22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.
23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.
24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.
25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.
26. Я способен улучшить настроение других людей.
27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.
28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.
29. Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.

30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.

Ключ

По каждой шкале высчитывается сумма баллов с учетом знака ответа. Чем больше плюсовая сумма баллов, тем больше выражено данное эмоциональное проявление.

Шкала «Эмоциональная осведомленность» (знание своих эмоциональных проявлений) - пункты 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управление своими эмоциями» (эмоциональная гибкость) - пункты 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивация» (произвольное управление своими эмоциями) - пункты 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Эмпатия» (умение сопереживать текущему эмоциональному состоянию собеседника, умение понять собеседника по невербальным признакам) - пункты 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Распознавание эмоций других людей» (умение воздействовать на эмоциональное состояние других) - пункты 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Уровни парциального эмоционального интеллекта в соответствии со знаком результатов имеют следующие градации: 14 и более - высокий; 8-13 - средний; 7 и менее - низкий. *Интегративный уровень эмоционального интеллекта* как сумма значений по всем шкалам с учетом доминирующего знака определяется по следующим количественным показателям: 70 и более - высокий; 40-69 - средний; 39 и менее - низкий.

2.2. Основы тайм-менеджмента

Цель: определение индивидуальных навыков планирования и управления временем.

Задачи: определение сущности процессов планирования, целеполагания, техник планирования, помех в планировании; определение индивидуальных особенностей данных процессов.

Информационный лист

*Все следует делать настолько простым,
насколько это возможно, но не проще*

, - Альберт Эйнштейн

Отдых есть смена деятельности

, - И. П. Павлов

Тайм-менеджмент является одной из важнейших компетенций каждого современного человека, это личностный ресурс, правильно распоряжаясь которым мы можем достигать более высоких целей за меньшие временные и энергетические затраты, т.е. повысить свою эффективность. Компетентность во времени требует понимания индивидуальных особенностей не только управления временем (для этого существуют разнообразные техники планирования, целеполагания, контроля за результатами, об-

ладающие различной индивидуальной эффективностью), но и восприятия времени. Время — стратегический и тактический ресурс организации и человека. Существуют разнообразные виды времени: экономическое, физическое, историческое, биологическое, психологическое. В практике управления организаций для руководителя правильное понимание временных ресурсов важно для эффективности процессов целеполагания, планирования, исполнения, принятия решений и контроля, а также делегирования, проведения совещаний и режимов труда и отдыха.

Согласно *С.И. Калинин*²² время является ресурсом, которым можно управлять (таблица 13).

Таблица 13. Стратегии управления временем в организации

Стратегия управления временем	Пример использования в организации
«Ускорить»	1) ускорение выполнения операций (изменить нормативы); 2) эффективное прогнозирование; 3) эффективная система принятия решений; 4) эффективная система коммуникаций; 5) повышение личной эффективности каждого сотрудника; 6) работа на опережение конкурентов (инновации)
«Замедлить»	1) увеличение срока эксплуатации оборудования, материальной базы и т. п.; 2) проведение кадровой политики по закреплению ценных сотрудников; 3) создание различных стратегических запасов
«Накопить»	1) выделение приоритетов на всех уровнях деятельности, во всех подразделениях; 2) формирование навыков резервирования времени у менеджеров и сотрудников; 3) реструктурирование фонда рабочего времени организации
«Упорядочить»	1) эффективное планирование; 2) внедрение эффективной системы обратной связи и контроля; 3) обеспечение точности во времени как важнейшей ценности организации, связанной с системой контроля и мотивации

Как видно из **таблицы 13** тайм-менеджмент связан со многими другими организационными процессами и явлениями. При этом можно определить следующее соотношение:

время работы = (способ работы + ресурсы) мотивация — помехи

Организация работ включает два направления: распорядительную деятельность (требования-приказы, уговоры, угрозы, просьбы, подкуп и туманные приказы) и делегирование.

Ошибками целеполагания являются: слишком большое количество целей, отсутствие приоритетов, нереалистичность целей, отсутствие четких временных рамок их достижения и критериев оценки успешности достиже-

²²Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. -371с.

ния, конфликтность (противоречивость) целей и отсутствие мотивации их достижения (или связи тактических целей со стратегическими). Существуют разнообразные техники планирования, целеполагания и контроля: технология целеполагания Архангельского (стратегические проблемы в ситуациях неопределенности); SMART –анализ (для тактических задач в заданных условиях); Метод Альпы (оперативное планирование); метод ABC; метод пяти пальцев (контроль результата) и др.

Согласно *С.И. Калинин* можно выделить как минимум 14 свойств системы целей: 1. Количество (7 ± 2). 2. Степень важности, субъективной значимости (определяет средства). 3. Срок (точность) достижения. 4. Приоритетность. 5. Логическая соподчиненность (цели-ценности — цели-задачи — цели-средства). 6. Гармоничность. 7. Масштабность затрат («цена» цели: усилия ресурсы, риски). 8. Рациональность. 9. Степень осознанности результата. 10. Произвольность — «хочу-цели», «могу-цели» и «должен-цели». 11. Детализация. 12. Конструктивность: ситуации бывают 1) благополучные; 2) негативные 3) нейтральные. 13. Индивидуалистичность. 14. Новизна.

Выводы:

1. Навыки тайм-менеджмента — это навыки управления личным временем и временем организации, а также понимание индивидуальных особенностей восприятия времени.

2. Существуют разнообразные техники планирования, целеполагания и контроля, принятия решений, делегирования, мотивации и других организационных процессов и явлений, связанных с тайм-менеджментом. Основа тайм-менеджмента — повышение коммуникативной компетентности; развитие навыков и качеств лидера; повышение; грамотное использование делегирования; построение упорядоченной системы коммуникаций в организации; формализация информации и информационных потоков; формализация типовых коммуникативных ситуаций (совещаний, собеседований, переговоров и т. п.). Так, например, неэффективный тайм-менеджмент может быть связан с индивидуальными особенностями восприятия времени и мышления (ловушками мышления)²³.

3. Делегирование можно определить как перепоручение возникающих перед руководителем оперативных задач (обычно неплановых) своим подчиненным. Элементами делегирования (что можно делегировать) являются: задача, полномочия, ответственность, контроль, мотивация. Существуют психологические барьеры руководителя, препятствующие делегированию, и причины сопротивления персонала.

4. Исследователи тайм-менеджмента выделяют различные стратегии управления временем в организации; свойства системы целей. Как отмечает автор книги «Тайм-менеджмент: Практикум по управлению време-

²³Кукла А. Ментальные ловушки. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 152с.

нем» **С.И. Калинин:** «Лучшие методы управления временем — это методы, удобные лично для Вас».

Вопросы для самоконтроля:

Прочитайте и ответьте на следующие вопросы:

1. Где, по Вашему мнению, выше степень риска (вероятность совершить ошибку): при принятии стратегических, тактических или оперативных решений? Почему?
2. Какие существуют в практике управления организациями процессы, связанные с правильным пониманием временных ресурсов? Какой процесс, на Ваш взгляд, является первичным?
3. Какие существуют ошибки целеполагания?
4. Проанализируйте основные этапы и особенности проектной технологии целеполагания по Г. А. Архангельскому: какие особенности подразумевает данная технология?

Задания и упражнения для самостоятельной работы:

Упражнение «Диагностика проблем»

Для определения необходимости развивать свои навыки тайм-менеджмента, например, можно ответить на следующие «провокационные» вопросы²⁴:

1. «Чем я на самом деле сейчас занимаюсь? Приближает ли меня выполнение этой задачи к чему-то действительно важному, или я трачу время на пустяки?»
2. Как съесть слона? Разрезать его на маленькие кусочки. Любая большая цель достижима через решение малых задач. Чем сложнее и неприятнее дело, тем меньше должны быть «кусочки».
3. Как убить десять зайцев одновременно? Собрать их всех в одном месте. Сделайте так, чтобы выполнение одной задачи работало сразу на достижение нескольких целей.
4. Как не устать при решении поставленных задач? Учитывайте собственные режимы труда и отдыха, особенности восприятия времени, работайте ритмично, планируйте перерывы, группируйте вместе схожие виды работ, чередуйте виды деятельности.
5. Как не забыть важные задачи? Фиксируя ее на любых удобных носителях (органайзер, стенды, рисунки, схемы, записки, электронная почта, другие люди и т. п.).
6. Как не потерять интерес (мотивацию)? Создавайте систему самомотивации, например: 1) придумайте и используйте индивидуальные ритуалы настройки на работу; 2) активизируйте и визуализируйте образ эффективной работы и образ успешного результата; 3) превращайте работу в

²⁴Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. -371с.

совместную, создавайте взаимобязательства, берите на себя ответственность и сотрудничайте (сотворчество); 4) ежедневно добивайтесь маленьких побед, окончательно завершая хотя бы маленькие дела; 5) придумайте систему прямых самовознаграждений «за достижения и выдающиеся заслуги»; 6) для подступа к субъективно сложным задачам используйте «метод проб и ошибок» и т. д.

7. Как делать так, чтобы ничего не делать? Проявляйте творчество и изобретательность в достижении своих задач: используйте необычные ресурсы, новые способы работы.

8. Что делать с людьми, которые мешают действовать по плану?

Упражнение «Утро вечера мудренее»

Принцип *Сьюзи Уэлч*²⁵ гласит: 10/10/10. Мы должны рассмотреть свои решения в трех различных рамках. Определите самую важную для Вас на данный момент цель (задачу, которая отнимает много времени и других ресурсов). Как Вы будете к ней относиться через 10 минут? А через 10 месяцев? Через 10 лет?

Упражнение «Список контрольных вопросов»²⁶

Один из классиков тайм-менеджмента *Лотар Зайверт* рекомендует для ситуационного анализа в профессиональной сфере (в рамках «ролевого» тайм-менеджмента) использовать список контрольных вопросов. Ответьте на них искренне так, чтобы в итоге понять: насколько правильным является Ваше текущее профессиональное поведение (вопросы можно задавать не только относительно работы, но и учебы). Рекомендуется давать развернутые оценки (не «да» или «нет»): «имеющийся ресурс», «недостающий ресурс», «ресурс, имеющийся в достаточном объеме» и т. п. Развернутые ответы на предложенные контрольные вопросы позволят более качественно провести ресурсный анализ и целеполагание в целом.

1. Знаю ли я задачи, функции, права и обязанности моей должности?
2. Знаю ли я ожидания ко мне со стороны руководителей и коллег?
3. Согласуются ли мои личные цели с целями организации и руководства?
4. Хорошо ли я знаю рутинные дела и обязанности, относящиеся к моей должности? Справляюсь ли я с ними? Умею ли я их планировать?
5. Всегда ли (в любой момент работы) я знаю, какие именно трудовые задачи мне необходимо решать?

²⁵Уэлч С. 10-10-10. Как управлять собственной жизнью и избавиться от сомнений при принятии сложных решений. Система, по которой живет семья легендарного Джека Уэлча. — М.: Эксмо, 2011. - 224с.

²⁶Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. -371с.

6. Есть ли у меня обычно четкое представление о важности и срочности решаемых мною трудовых задач? Насколько эффективно я умею расставлять приоритеты в этих задачах?

7. Успеваю ли я? Своевременно ли я выполняю мои трудовые задачи? Нет ли у меня привычки откладывать «на потом», затягивать принятие важных решений и т. п.?

8. Часто ли я подвергаюсь давлению и критике со стороны руководства? За что именно?

9. Приступаю ли я к выполнению своих задач самостоятельно, по собственной инициативе или нуждаюсь в напоминаниях, «подталкивании»?

10. Довожу ли я обычно свою работу до «победного конца»? Нет ли у меня привычки постоянно улучшать сделанное?

11. Часто ли я нуждаюсь в советах и помощи? В каких именно вопросах? Получаю ли я советы и помощь в достаточной мере? Каким образом я их получаю?

12. Часто ли обращаются за советами и помощью ко мне? По каким вопросам и кто?

13. С кем я общаюсь по рабочим вопросам? С какими людьми и почему коммуникация и сотрудничество эффективны? С какими — не эффективны, и почему?

14. Какую реальную пользу для организации я приношу своей работой?

15. На какие перспективы я могу рассчитывать в нашей организации: повышение заработка, повышение в должности, налаживание полезных контактов и т. п.?

16. Как велико влияние работы на мою личную жизнь? Что она мне дает, а чего лишает?

17. Каких трудовых успехов (даже небольших) я могу добиться в ближайшее время? Какие неудачи мне угрожают в ближайшее время?

18. В чем главные преимущества моей работы (по сравнению с другими подобными организациями)?

Упражнение «Метод Эйзенхауэра»

Президенту США *Д.Эйзенхауэру* приписывают изобретение крайне эффективного принципа ранжирования проблем. Согласно этому методу, все документы делятся руководителем на четыре группы.

Составьте список Ваших дел на неделю, запишите их на листе бумаги, а далее подпишите к ним букву, соответствующую их качеству:

группа А — самые важные и срочные, требующие немедленного решения руководителя,

группа Б — важные, но не срочные, заслуживающие включения в план работы руководителя или перепоручения,

группа В — неважные (для уровня руководителя), но срочные - заслуживают делегирования их исполнения подчиненным,
 группа К — неважные и несрочные, заслуживают быть выброшенными в мусорную корзину.

Упражнение «Поглотители времени»

Сравните системы распределения времени *В. Парето*, *Л. Зайверта*, Метода АВС. Какая из них, на Ваш взгляд является более конструктивной и почему?

В. Парето: 20% жестко запланированных временных затрат обеспечивают 89% достигнутых целей.

Л. Зайверт: 60% планируемого времени на основные задачи; 20% на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование); 20% помехи, резервное время.

Метод АВС: 15% для главных приоритетных задач; 20% для второстепенных задач; 65% вспомогательные задачи, помехи.

Предложите свою систему распределения времени. Сравните ее с предложенными системами. Как будет распределено время 8 часового рабочего дня по данной системе?

Упражнение «Поглотители времени»

Прочитайте список источников помех («поглотителей времени») в **Таблице 14**. Отметьте в таблице те из них, которые оказывают сильное влияние на Вашу деятельность, и те, которые влияют на Вашу деятельность время от времени (в зависимости от обстоятельств). Приведите примеры пагубного влияния на Вас данных помех.

Таблица 14. Поглотители времени и их влияние

Поглотители времени	Сильно влияют	Влияют, но не сильно	Примеры влияния
1. Нечеткая постановка цели.			
2. Отсутствие приоритета в делах. Не умение выбирать главное.			
3. Попытка слишком много сделать за один раз.			
4. Отсутствие ясного представления о предстоящих задачах и путях решения.			
5. Плохое планирование рабочего дня.			
6. Личная неорганизованность («заваленный письменный стол»).			
7. Чрезмерное чтение документов.			
8. Скверная система досье, документов, работ.			
9. Недостаток мотивации к работе).			
10. Поиски записей, адресов, телефонных номеров и т. п.			

11. Недостатки кооперации с другими или разделения труда.			
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.			
13. Незапланированные посетители.			
14. Неспособность сказать «НЕТ».			
15. Неполная, запоздавшая информация.			
16. Отсутствие самодисциплины.			
17. Неумение довести дело до конца.			
18. Повышенная отвлекаемость.			
19. Затяжные совещания.			
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.			
21. Плохая обратная связь и контроль.			
22. Болтовня на частные и пустые темы.			
23. Излишняя коммуникабельность (общительность).			
24. Чрезмерность деловых записей.			
25. Синдром откладывания дел «на завтра».			
26. Чрезмерное желание знать все факты.			
27. Длительное ожидание (условленной встречи и т. п.)			
28. Спешка, нетерпение.			
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел подчиненным.			
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами			

Упражнение «Be SMART»

Технология SMART²⁷ можно использовать для контроля над качеством уже сформулированных целей или для эффективной постановки организационных целей. Определите актуальные цели Вашей работы (учебы) на ближайший год, проанализируйте данные цели по параметрам:

S (specific) — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат;

M (measurable) — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения (как правило их несколько);

A (assignable) — цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для организации;

R (realistic) — цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой;

T (time related) — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

²⁷здесь и далее цит. по Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. -371с.

Упражнение «Поход в Альпы»

Существует классическая система ежедневного планирования «Альпы», которая является пятишаговым алгоритмом ежедневного целеполагания: задачи – приоритеты – время – рационализация и делегирование – контроль и решение.

Упражнение «Метод пяти пальцев»

Определившись в предыдущих упражнениях с важной для Вас целью на ближайшие пять лет, давайте проанализируем, насколько каждый день способствует Вашему приближению к ней. Упражнение для развития навыка контроля и регистрации динамики выполнения планов рекомендуется выполнять каждый день: в конце дня оцените Ваши результаты по достижению цели по следующим параметрам:

М (мизинец) — Мысли, знания, информация. Что новое сегодня я узнал? Какие важные знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня «озарили»? Узнал ли я что-то новое о своем времени? придумал ли новые «хитрости», чтобы лучше управлять им?

Б (безымянный) — Близость к цели. Какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил? И наоборот, достижение каких целей было недостаточным, неуспешным?

С (средний) — Состояние. Какие дела были особенно интересными? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией? Напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались «через силу»?

У (указательный) — Услуга, помощь, сотрудничество. Какие достижения в сфере общения и человеческих отношений были сегодня? Кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои отношения со старыми знакомыми? Или наоборот, с кем возник конфликт? С кем опыт сотрудничества был неудачным и в силу каких причин?

Б (большой) — Бодрость. На какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Оптимально ли я распоряжался своими индивидуальными энергетическими ресурсами в течение дня? Что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы?

Упражнение «Субъективность времени»

Тест «Субъективная минута» является классической методикой экспериментальной психологии на восприятие времени. Классическая процедура выполнения теста требует участия и испытуемого, и экспериментатора. Для индивидуального прохождения теста, возможно выполнение зада-

ние с помощью самостоятельной регистрации результатов. Роль экспериментатора — учитывать оценки временных интервалов, рассчитанных с помощью секундомера.

Процедура проведения эксперимента

По команде «экспериментатора» Вы начинаете в уме отмерять заданное количество секунд (запускается секундомер): необходимо не отсчитывать секунды, а просто интуитивно выждать нужный интервал. Когда, по Вашему мнению, интервал закончится, сообщите об этом «экспериментатору», который запишет данные секундомера в **таблицу 15** (или запишите Ваш результат в таблицу самостоятельно). Задача испытуемого – не как можно более точно угадать «правильное время», а определить индивидуальную особенность восприятия времени в данный момент. В случае самостоятельного выполнения задания, старайтесь не сравнивать «эталонный» (реальный временной интервал) и Ваши результаты.

Таблица 15. Оценка временных интервалов

Реальный временной интервал	Ваш результат	Разница
33 секунды		
1 минута 30 секунд		
75 секунд		
Итоговая разница временных интервалов:		

После измерения всех заданных временных интервалов вычисляется разница между Вашим ответом и временем заданного интервала. Результаты вычислений записываются в графу таблицы «Разница», при этом учитывается знак (если Ваш ответ меньше заданного интервала, то величина разницы будет со знаком «минус»; если Ваш ответ больше заданного интервала, то величина разницы будет со знаком «плюс»).

Под таблицей необходимо указать итоговую разницу между Вашими ответами и временем заданных интервалов (определяется как сумма разниц по каждому интервалу с учетом знаков).

Если в Ваших ответах преобладают ответы большие, чем реальные временные интервалы (положительные разницы), это указывает на внутреннюю тенденцию **ускорения времени**: мобилизацию сил и энергии, стенические эмоции (например, хорошее настроение), высокий уровень работоспособности, интерес, высокий уровень мотивации и др.

Если в Ваших ответах преобладают ответы меньшие, чем реальные временные интервалы (отрицательная разница), это указывает на внутреннюю тенденцию **замедления времени**: усталость, утомление нервной системы, астенические эмоции (плохое настроение), отсутствие интереса, низкий уровень мотивации и т. п.

Рассматривая результаты данного теста, необходимо помнить, что обнаруженные тенденции к «ускорению» или «замедлению» времени являются ситуативным следствием актуального состояния.

Опросник временной перспективы Зимбардо

Инструкция: оцените насколько данное поведение характерно или верно в отношении Вас по следующим баллам: 1 - совершенно не верно, 2 - скорее неверно, 3 - нейтрально, 4 - скорее верно, 5 - совершенно верно.

Таблица 16. Опросник временной перспективы Зимбардо

Утверждения
1. Я считаю, что весело проводить время со своими друзьями – одно из важных удовольствий в жизни.
2. Знакомые с детства картины, звуки, запахи часто приносят с собой поток замечательных воспоминаний.
3. Судьба многое определяет в моей жизни.
4. Я часто думаю о том, что я должен(-на) был(а) сделать в своей жизни иначе.
5. На мои решения в основном влияют окружающие меня вещи и люди.
6. Я считаю, что каждое утро человек должен планировать свой день.
7. Мне приятно думать о своем прошлом.
8. Я действую импульсивно.
9. Я не беспокоюсь, если мне что-то не удастся сделать вовремя.
10. Если я хочу достичь чего-то, я ставлю перед собой цели и размышляю над тем, какими средствами их достичь.
11. Вообще говоря, в моих воспоминаниях о прошлом гораздо больше хорошего, чем плохого.
12. Слушая свою любимую музыку, я часто забываю про время.
13. Если завтра необходимо закончить (сдать) работу и предстоят другие важные дела, то сегодня я думаю о них, а не о развлечениях сегодняшнего вечера.
14. Если уж чему-то суждено случиться, то от моих действий это не зависит.
15. Мне нравятся рассказы о том, как все было в старые добрые времена.
16. Болезненные переживания прошлого продолжают занимать мои мысли.
17. Я стараюсь жить полной жизнью каждый день, насколько это возможно.
18. Я расстраиваюсь, когда опаздываю на заранее назначенные встречи.
19. В идеале, я бы прожил(а) каждый свой день так, словно он последний.
20. Счастливые воспоминания о хороших временах с легкостью приходят в голову.
21. Я вовремя выполняю свои обязательства перед друзьями и начальством.
22. В прошлом мне досталась своя доля плохого обращения и отвержения.
23. Я принимаю решения под влиянием момента.
24. Я принимаю каждый день, каков он есть, не пытаюсь планировать его заранее.
25. В прошлом слишком много неприятных воспоминаний, я предпочитаю не думать о них.
26. Важно, чтобы в моей жизни были волнующие моменты.
27. В прошлом я совершил(а) ошибки, которые хотел(а) бы исправить.
28. Я чувствую, что гораздо важнее получать удовольствие от процесса работы, чем выполнить её в срок.
29. Я скучаю по детству.
30. Прежде чем принять решение, я взвешиваю, что я затрачу, и что получу.
31. Риск позволяет мне избежать скуки в жизни.
32. Для меня важнее получать удовольствие от самого путешествия по жизни, чем быть сосредоточенным(-ной) только на цели этого путешествия.
33. Редко получается так, как я ожидаю.
34. Мне трудно забыть неприятные картины из моей юности.
35. Процесс деятельности перестает приносить мне удовольствие, если приходится

думать о цели, последствиях и практических результатах.
36. Даже когда я получаю удовольствие от настоящего, я все равно сравниваю его с чем-то похожим из своего прошлого.
37. Ты реально не можешь планировать свое будущее, потому что все слишком изменчиво.
38. Мой жизненный путь контролируется силами, на которые я не могу повлиять.
39. Нет смысла беспокоиться о будущем, так как я все равно ничего не могу сделать.
40. Я выполняю намеченное вовремя, постепенно продвигаясь вперед.
41. Я замечаю, что теряю интерес к разговору, когда члены моей семьи начинают вспоминать былое.
42. Я рискую, чтобы придать жизни остроты и возбуждения.
43. Я составляю список того, что мне надо сделать.
44. Я чаще следую порывам сердца, чем доводам разума.
45. Я способен(-на) удержаться от соблазнов, если знаю, что меня ждет работа, которую нужно сделать.
46. Волнующие моменты часто захватывают меня.
47. Сегодняшняя жизнь слишком сложна, я бы предпочел(-ла) более простое прошлое.
48. Я предпочитаю таких друзей, которые спонтанны и раскованы, а не очень предсказуемы.
49. Мне нравятся семейные традиции, которые постоянно соблюдаются.
50. Я думаю о том плохом, что произошло со мной в прошлом.
51. Я продолжаю работу над трудными и неинтересными заданиями, если это поможет мне продвинуться вперед.
52. Лучше потратить заработанные деньги на удовольствия сегодняшнего дня, чем отложить на черный день.
53. Часто удача дает больше, чем упорная работа.
54. Я часто думаю о том хорошем, что упустил(-а) в своей жизни.
55. Мне нравится, когда мои близкие отношения исполнены страсти.
56. Придерживаюсь мнения, что «работа не волк, в лес не убежит».

Ключ и интерпретация результатов

Существует пять шкал²⁸, определяющих индивидуальные особенности временной перспективы. Оценка каждой шкалы производится путем суммирования баллов в указанных для данной шкалы вопросах. Баллы в обратных значениях (прежде чем суммировать), необходимо перевести в противоположные значения по принципу: 1=5, 2=4, 3=3.

Таблица 17. Оценка шкал опросника Зимбардо

Шкала	В прямых значениях	В обратных
Негативное прошлое	4, 5, 16, 22, 27, 33, 34, 36, 50, 54	
Гедонистическое настоящее	1, 8, 12, 17, 19, 23, 26, 28, 31, 32, 42, 44, 46, 48, 55	
Будущее	6, 10, 13, 18, 21, 30, 40, 43, 45, 51	9, 24, 56
Позитивное прошлое	2, 7, 11, 15, 20, 29, 49	25, 41

²⁸Сырцова А., Соколова Е. Т., Митина О. В. Адаптация опросника временной перспективы личности Ф. Зимбардо. Психологический журнал, 2008 год, том 29, №3, с.101-109.

Фаталистическое настоящее	3, 14, 35, 37, 38, 39, 47, 52, 53	
----------------------------------	-----------------------------------	--

Фактор восприятия негативного прошлого выражает степень неприятия собственного прошлого, высокие результаты по шкале коррелируют с импульсивностью, обидой, депрессией, тревогой, низкой самооценкой, агрессивностью, подозрительностью, раздражительностью; отрицательно коррелирует с факторами «добросовестность» и «поиск новых ощущений».

Фактор восприятия позитивного прошлого выражает степень принятия собственного прошлого, способствующему развитию; позитивно связан с эмпатией и отрицательно — с физической агрессией.

Фактор восприятия гедонистического настоящего: при высоких значениях настоящее воспринимается оторванным от прошлого и будущего, единственная цель — наслаждение; коррелирует с импульсивностью и поиском новых ощущений; негативно связан с добросовестностью и ориентацией на будущее.

Фактор восприятия фаталистического настоящего: при высоких значениях настоящее видится независимым от воли личности, изначально predetermined, а личность — подчинённым судьбе; связан с низкой самооценкой, импульсивностью, депрессией, обидой и подозрительностью; отрицательно коррелирует с добросовестностью.

Степень ориентации на будущее выражает наличие у личности целей и планов на будущее; положительно коррелирует с добросовестностью, положительной самооценкой; отрицательно — с импульсивностью, тревогой и депрессией.

Тема 3. Управление внешнеорганизационными процессами: основы ведения переговоров и аргументации

Цель: определение особенностей коммуникативных компетенций и индивидуального стиля аргументации

Задачи: определить особенности аргументации и индивидуальные особенности коммуникативной сферы, рассмотреть основные методы переговоров.

Информационный лист

Речь — это стихотворение без рифмы и размера
,- У. Черчилль

Харизма — психологическая притягательность человека, способность вызывать у людей приверженность своим целям и энтузиазм в их достижении
,- Oxford Advanced Learners Dictionary

И.К. Лафатер полагал, что если «хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и перестать

вать говорить, когда нечего больше сказать». Исторически сложившийся первым в объяснении успешного лидерства конкурентный подход исходит и из того, что у руководителя существует особое качество, присущее ему и не выявленное у подчинённых. Различные исследователи выделяли разные отличительные качества (например, **интеллект**), но одной из интересных интерпретаций данной идеи является определение **харизмы** как свойства личности руководителя, проявляющегося в сильном влиянии на подчинённых. Научное исследование этого социально-психологического явления было проведено еще **М. Вебером**, который предположил, что харизма имеет социальное происхождение, и источниками ее являются успех и признание подчинённых. Опираясь на концепцию **М. Вебера**, **А. Уилнер** и **М. Ганзе**²⁹ предприняли попытку операционализировать понятие «харизма», выделив её составляющие, для того, чтобы измерить данное качество. Так **М. Ганзе** выделял следующие компоненты харизмы как индивидуально-психологические качества личности: обмен энергией и эмоциональное заражение последователей; внушительная внешность; независимость характера; развитые риторические способности; стремление к тому, чтобы им восхищались; уверенная манера держаться; способность быстро оценивать ситуацию и держать её под контролем; обаяние и притягательность. Необходимо подчеркнуть, что проведенные исследования показали, что разделение харизмы на части и оценка личности по отдельным составляющим не позволяет точно диагностировать харизматическую личность, что, по видимому, связано с тем, что харизма – это неаддитивное качество личности. Бесспорным является то, что харизма – это во многом **коммуникативное качество**. Знаменитый оратор Древней Греции **Демосфен**, избавляясь от дефектов речи, учился не столько ораторскому искусству, сколько влиянию на слушателей. Успешность деятельности руководителя зависит от наличия в его арсенале определенных коммуникативных компетенций и личностных качеств. В данном разделе будут рассмотрены основные **техники ведения переговоров и приемы аргументации**, а также методики на диагностику индивидуальных коммуникативных особенностей.

Психологическое влияние³⁰ — это воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на это воздействие. **Противостояние чужому влиянию** — это сопротивление воздействию другого человека с помощью психологических средств. Российские психологи выделяют следующие основные виды влияния: убеждение, внушение, заражение, конформизм, подражание, манипулирование. Зарубежные психологи выделяют большее число видов влияния: убежде-

²⁹Белов В.В., Белова Е.В., Корзунин В.А. Психодиагностика способностей к управленческому лидерству. — СПб., 2015. — 223 с.

³⁰Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб.: Речь, 2004. — 256 с.

ние (аргументация), внушение, просьба, принуждение, самопродвижение, игнорирование, агрессивное нападение, заражение, побуждение к подражанию (уподобление), формирование благосклонности. Кроме того, к видам влияния можно добавить еще слухи, управление людьми и нейролингвистическое программирование, эриксоновский гипноз. **Е.В. Сидоренко** распределила все виды влияния между двумя полюсами, один из которых она назвала «цивилизованное влияние», а другой – «варварское влияние», расположив посередине между ними такой вид влияния как **манипулирование**. Аргументы различаются по степени воздействия (рассмотрим их подробно в **Таблице 18**), отличаясь по своей природе от типов манипуляций (**Таблица 19**)³¹.

Таблица 18. Три вида аргументов

Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
<p>Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них</p> <p>Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни</p> <p>Экспериментально проверенные выводы</p> <p>Заключения экспертов</p> <p>Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов</p> <p>Показания свидетелей и очевидцев событий</p> <p>Статистическая информация</p> <p>Результаты социологических опросов, проведенных специалистами</p>	<p>Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна</p> <p>Уловки и суждения, построенные на алогизмах</p> <p>Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям</p> <p>Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием</p> <p>Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений</p> <p>Выводы из неполных статистических данных</p>	<p>Суждения на основе подтасованных фактов</p> <p>Ссылки на сомнительные, непроверенные источники</p> <p>Потерявшие силу решения</p> <p>Домыслы, догадки, предположения</p> <p>Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество</p> <p>Выводы, сделанные на основе фиктивных документов</p> <p>Выдаваемые авансом посулы и обещания</p> <p>Ложные заявления</p>

Согласно **В.Н. Панкратову** существуют следующие типы манипуляций и способы защиты от них, представленные в **Таблице 19**.

Таблица 19. Типы манипуляций и способы защиты от них

Типы	Примеры	Конструктивное поведение
Провокация защитных реакций или оправданий	Жесткое, категоричное высказывание своей негативной оценки, принижение компетентности или личности собеседника	Без оправданий и защиты «вербализация» своего состояния, поиск общего отношения к ситуации.

³¹ 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. – СПб.: Речь, 2007. — 368 с.

Провоцирование замешательства	Дезориентация, стремление расстроить, нарушить планы. Приемы: неожиданные провокационные вопросы, оскорбления, принижение достоинства, «выпячивание» своего превосходства, усиление агрессивных реакций	Уточняющие вопросы, просьба повторить или дать комментарии
Игра на чувствах любви и дружбы с целью спровоцировать чувство вины	Демонстрация готовности к сотрудничеству, увещевание в любви и дружбе, заверения в понимании одновременно с сожалением по поводу невозможности помочь, маскировка нежелания пойти навстречу, разговор о служебных обязанностях без принятия ответственности	Освободиться от чувства вины и обязательств. Вернуть «бумеранг» заверений. Отказ от делового взаимодействия
Игра на нетерпеливости: «висящая морковка»	Говорится, что цель почти достигнута, но при этом обязательства не выполняются, а предлагается продолжить сотрудничество и выдвигаются новые просьбы	Не впадать в обман и четко помнить о своих интересах и приоритетах
Игра на чувствах безысходности	Внушение собеседнику идеи о том, что есть только один выход. При этом сознание входит в состояние тревоги, сужается пространство поиска, снижается творческая активность	Сохранять хладнокровие, взять паузу на размышление, анализировать ситуацию, доводы, аргументы
Игра на чувствах жадности	Стремление воспользоваться потребностью в риске, психологией «игрока», забыть чувство реальности и здравый смысл, дать волю жадности	Оценить перспективы проигрыша и рисков. Предложить контрмеры защиты от потери
Игра на уступках	Использование запланированных уступок и подмена небольших уступок большими выгодами	Сохранять ясность перспективы и приоритетов, совершать эквивалентный обмен
Намеренное затягивание времени (один из самых сложных)	Долгое и подробное обсуждение, создание иллюзии, что соглашение может быть достигнуто в любой момент, просьбы о временных или других уступках, создание впечатления готовности сотрудничать без соглашения.	Проявлять настойчивость, играть на чувствах долга и личной обязанности, показать, что затягивание времени не так выгодно
Самореклама	Стремление произвести впечатление на собеседника, заинтересовать, чтобы он сам захотел развивать отношения с «манипулятором», убедить в выгоде будущих отношений, желание переложить дела (ответственность) на другого	Проверка реальными действиями/делами
«Убаюкивание» с целью позже обмануть	Небольшие услуги, подарки, любезности с уверениями бескорыстия, просьбы об одолжениях	Не позволять себе чувства обязанности и вины

Выводы:

1. Харизма лидера подразумевает развитые коммуникативные компетенции и личностные качества. Важность коммуникативных навыков в деятельности руководителя отражена в концепциях *Г. Минцберга, Р.М. Белбина, В.И. Викторова, С. Уэллса, Р. Каца, Ф. Лутанса* и других исследователей. Коммуникативный навык проявляется не только в плане внешних по отношению к организации коммуникаций (переговоры, например), но внутри самой организации (проведение совещаний, принятие решений в

команде являются яркими примерами применения коммуникативных компетенций руководителя).

2. Следует отметить, что существует в **теориях мотивации** потребности, связанные с социальным поведением: так, **Д. Мак Клелланда** три группы потребностей: **потребность присоединения (причастности)** — потребность в установлении и поддержании межличностных отношений; **потребность власти** — потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий; **потребность достижения (успеха)** — потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

3. Основой **цивилизованной формы** влияния является **аргументация**. Психологической основой аргументации (в отличие от других форм влияния), можно назвать **ассертивность** – это (англ. «настаивать на своем») поведение, сочетающее внутреннюю силу и вежливость к окружающим; это способность в ситуации внешнего давления корректно отстаивать свои интересы и свою линию поведения, спокойно говорить «нет» тому, что вас не устраивает и продолжать в социально приемлемой форме эффективно настаивать на своих правах. Ассертивное поведение – непосредственное, честное и решительное выражение другому человеку своей позиции, своих чувств, мыслей и желаний с уважением чувств, позиции, мыслей, прав и желаний другого человека.

Вопросы для самоконтроля:

Прочитайте и ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое харизма? Приведите примеры харизматичных, на Ваш взгляд, лидеров. В чем проявлялось их харизматичное поведение? Умели ли они говорить?

2. Какие существуют виды влияния по **Е.В. Сидоренко**? В чем между ними разница?

3. Какие существуют виды аргументации? В чем между ними разница? В какой социальной сфере чаще применяются сильные аргументы, а в какой — несостоятельные? Как их можно распознать?

4. Проанализируйте техники влияния, описанные в работе **Р. Чалдини** «Психология влияния». Какая, на Ваш взгляд, техника влияния является наиболее распространенной? Что такое манипуляция?

5. Что такое ассертивность? Можно ли назвать Вас ассертивным человеком? В каких ситуациях Вы себя ведете как ассертивная личность, а в каких начинается конфликтовать?

Задания и упражнения для самостоятельной работы:

Упражнение «Мастер продаж»

Гибкость коммуникативных навыков позволяет тренировать и интеллектуальную гибкость. Приведите три и более аргумента, чтобы доказать необходимость:

1. Совершения пробежек: а) дамы средних лет; б) пожилого мужчины; с) подростка.

2. Страхования имущества: а) многодетной семьи; б) студента технических специальностей; в) нефтяного магната.

3. Изучения дисциплины «Психология управленческой деятельности»: а) программиста; б) специалиста по связям с общественностью; с) бизнесмена

4. Делать пожертвования в общество защиты бездомных собак: а) девушек; б) юношей; с) пожилых семейных пар.

Упражнение «Мастера переговоров»

Проанализируйте предложенные (Таблица 20) способы ведения переговоров³². В чем их преимущества и недостатки? Когда их использование представляется наиболее эффективным? Приведите примеры использования данных приемов в рекламе.

Таблица 20. Способы ведения переговоров

Название способа	Характеристика способа
Способ оттягивания	Сначала объясните, в чем заключается польза товара, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.
Способ бутерброда	Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему предложение, а потом озвучьте цену. Другой вариант: цена, потом — все преимущества. Лучше завершать выступление описанием пользы для клиента.
Способ сэндвича	Цена дается между двумя порциями характеристик товара. Последним идет самый сильный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.
Способ сравнения.	Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя товар стоит на X рублей больше, чем другой, зато он служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно получаете Y времени его работы».
Способ деления	«Расшифруйте» цену: разложите ее на более мелкие составляющие, пояснив то, за что платят какую сумму.
Обращение к эмоциям	Чаще вызывайте к эмоциям партнеров, дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.
Способ подведения итогов	Запишите в правой колонке все недостатки, которые перечислил клиент, затем вместе с ним проанализируйте все достоинства и преимущества предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите клиента, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ?

³²Цит. по 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. – СПб.: Речь, 2007. — 368 с.

Аргументы, указывающие на недостатки	Укажите цену, которая устраивала клиента, затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом исключаемое преимущество можно зачеркивать в таблице и комментировать, что означает отсутствие данного преимущества.
Согласительный способ	Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги; уступка за уступку возможна, когда идти на уступки только в том случае, если объем заказа большой (за этим заказом поступят другие, не меньшие).
Способ продажи отличий	Не продавайте цены, а те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают товар от других, например: инновации, эффективность обслуживания; богатый опыт; отзывы и рекомендации довольных партнеров; высококачественные консультации и классные специалисты; систематическое обслуживание; близость к клиенту с точки зрения местонахождения и т.д.

Методика «Стили ведения переговоров»³³

Инструкция: прочитайте вопросы и ответьте на них «а», «б» или «в» в зависимости от того, насколько предложенный вариант поведения соответствует Вашему.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
 - а) на соглашении; б) на своем решении; в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
 - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
 - в) представляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
 - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - т.е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
 - а) открываю свою «нижнюю границу»;
 - б) скрываю свою «нижнюю границу»;
 - в) не устанавливаю «нижнюю границу».
5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
 - а) прибегаю к угрозам;
 - б) изучаю интересы сторон;
 - в) выдвигаю предложения.
6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?
 - а) легко меняю позиции;
 - б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
 - в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

³³цит. по Деловое Общение. Учебное пособие./ Е.Н. Скаженик. – Таганрог: ТРТУ, 2006. — 169 с.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

а) да; б) нет; в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет; б) да; в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений; б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений; в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Ключ:

Если у вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов «б», Ваш стиль переговоров – жесткий. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя (конкуренция).

Если больше ответов «в» - Ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Тест «Методика выявления «коммуникативных и организаторских склонностей» (КОС-2)»³⁴

Описание методики: данная методика является одной из популярных в определении лидерских качеств и предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.). Отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

Инструкция: Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых надо дать ответ «да» или «нет» («+» или «-»). Отвечайте честно и быстро.

Вопросы:

1. Есть ли у Вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?

2. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?

3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших 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 удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?

³⁴ цит. по: Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. - 672 с.

7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?

8. Если возникли 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 или 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 было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли Вы добиться, 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 и 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 плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся 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 при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?

27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли, что Вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую 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. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, 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 при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ: оценивается количество совпадений с ключом. За каждое совпадение приплюсовывается балл. Чем больше баллов – тем сильнее выраженность данного свойства.

Коммуникативные склонности: «+» (вопросы «Да»): 1,5,9,13,17,21,25, 29,33,37; «-» (вопросы «Нет»): 3,7,11,15,19,23,27,31,35, 39.

Организаторские склонности: «+» («Да»): 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38; «-» («Нет»): 4, 8,12,16,20,24,28,32,36,40.

Шкала «Способность к публичному выступлению»³⁵

Для самоанализа выступлений можно использовать шкалу Э. Эриксона «Способность к публичному выступлению».

Инструкция: пожалуйста, внимательно прочтите следующие утверждения. Если Вы согласны с приведенными утверждениями, то отвечайте «да» («+»), если не согласны — «нет» («-»).

1. Моя речь производит хорошее впечатление.

2. Мне легко разговаривать почти со всеми людьми.

3. Мне легко смотреть на слушателя, когда я говорю с ним.

4. Мне бывает трудно разговаривать со своим начальником, учителем.

5. Даже одна мысль о необходимости говорить в общественном месте меня пугает.

6. Одни слова мне труднее произносить, чем другие.

7. Когда я говорю, то обычно думаю о том, как у меня это получается.

³⁵ цит. по: Почебут Л.Г. Тренинг публичного выступления // 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Под ред. Чикер В.А. СПб. — 2007, с. 121–143.

8. Я легко могу поддерживать любой разговор.
9. Моя речь иногда смущает моих собеседников.
10. Я люблю знакомить одного человека с другим.
11. Я часто задаю вопросы при групповом обсуждении проблемы.
12. Мне бывает трудно контролировать свой голос, когда я говорю.
13. Мне трудно выступать перед аудиторией.
14. Моя речь позволяет мне делать то, что мне нравится.
15. Когда я говорю, меня довольно легко и приятно слушать.
16. Иногда мне не нравится, как я говорю.
17. Я чувствую себя совершенно уверенно в разговорах с любимыми людьми.
18. Я охотно говорю только с некоторыми людьми.
19. Я говорю лучше, чем пишу.
20. Я часто нервничаю, когда говорю.
20. Мне трудно заговорить с незнакомыми людьми.
21. Я совершенно уверен в своей речи.
22. Я хотел бы говорить так же четко, как и другие люди.
23. Я часто не могу ответить спрашивающему из-за того, что боюсь заговорить.

Интерпретация результатов: предлагаемая шкала создана в 1969 г. и предназначена для выявления тревоги перед публичным выступлением. Эта шкала также называется «Карта контроля состояния речи». Шкала выявляет степень тревоги перед публичным выступлением и потенциальное заикание (чем больше баллов — тем выше значение тревоги). Цель тестирования обычно не сообщается респонденту.

При подсчете результатов теста ответ «да» оценивается в 1 балл, ответ «нет» — 0 баллов. Средняя оценка тревоги — 12 баллов.

Ключ: вопросы «Да» («+»): 1,2,3,7,8,10,11,14,15,17,19,22; вопросы «Нет» («-»): 4,5,6,9,12,13,16,18,20,21,23,24.

Тема 4. Управление внутриорганизационными процессами

4.1. Основы подбора персонала и командообразования

Цель: определение роли командной работы в организации и специфики командообразования.

Задачи: определить понятия «команда», командные роли и свойства команд; определить индивидуальные особенности личности руководителя, связанные с его стилем поведения в команде.

Информационный лист

«Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу»

, - П. Друкер

Одним из самых актуальных вопросов в сфере управления на сегодняшний день является вопрос необходимости и возможности создания эффективных команд. Еще в классификации **Р. М. Белбина** идея командной работы менеджеров приобретает особое значение. Команда — это не

просто правильный набор людей с разными функциональными, должностными обязанностями, но и особая форма существования данной группы людей, отличающихся индивидуальными особенностями личности, но объединенных общими целями, задачами. В составе команд выделяют необходимое и достаточное количество элементов (ролей участников), которые способствуют успешности командной деятельности. При этом парадокс командообразования заключается в том, что не всякая группа (даже содержащая данные роли) еще является командой: для превращения в команду группе (как целостному организму) необходимо пройти определенные стадии развития.

Метод командообразования опирается на два подхода: вовлечение персонала (**Employee Involvement** или структура наделения полномочиями **empowerment**, когда служащие нижнего звена вовлекаются в процесс решения проблем) и всеобщее управление качеством (**Total Quality Management**), что предполагает создание «кружков качества». Следует отметить, что данные основы восходят скорее к японской, а не западной системе менеджмента. Так, американский ученый **Й. Олстон**³⁶, проанализировав деятельность различных японских компаний, сформулировал пять основных принципов японского менеджмента. Среди данных интересных особенностей японского менеджмента, можно выделить: кружки качества (включающие до 90% всех служащих); практику стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков (практика наставничества через наблюдения («минарай») за опытными работниками с целью освоения их навыков); практику перевода рабочих с одного рабочего места на другое; партнерство и сотрудничество в производственных отношениях в отличие от конкуренции в западном менеджменте как организаций, так и сотрудников внутри фирмы (в японском языке существует термин «**учи**», в который входят и понятие «семья», и понятие «фирма»). Таким образом, хороший японский менеджер должен владеть, по крайней мере, тремя умениями: умением создавать групповое «**ва**» (термин означает стремление каждого к взаимному сотрудничеству и равновесию внутри группы и предполагает ограничение индивидуальных потребностей и интересов в пользу группы, обеспечивает лояльность сотрудников и высокий морально-психологический климат); 2) умением организовать коллективное принятие решения; 3) умением быть лидером группы.

Работа современных организаций (построенных уже не по системе японского или американского менеджмента), тем не менее, основана на увеличении проектных групп с так называемым «разделенным лидерством», что вызывает необходимость развивать навыки командной работы, сформированные даже не под определенную команду, а под самые разнообразные проекты и ситуации. Это требует от сотрудников не просто навы-

³⁶ Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.

ка командной работы, а психологической готовности к командной работе над любыми задачами и с любыми людьми в рамках заданного диапазона должностных обязанностей.

В этом плане интересным является исследование командной работы программистов и управление командами программистов как представителей профессии, подразумевающей высокую степень и индивидуализма, и креативности поведения и мышления. Сложный вопрос соотношения дисциплины, творчества, руководства и командной работы, например, обсуждается в произведениях *Р. Гласса* «Креативное программирование 2.0.» и *Б. Фитцпатрика* и *Б. Коллинз-Сассмэн* «Идеальная IT-компания. Как из гиков собрать команду программистов»³⁷. *Р. Гласс* (опираясь на статью *DeGrace*) в 10 главе своей работы даже предлагает рассмотреть остроумную и емкую метафору греческого, римского и варварского программирования, как трех противоположных систем управления человеческими ресурсами: демократичного творческого, иерархичного дисциплинированного и анархичного деструктивного. Данная метафора (как будет ясно из предложенных в данном разделе методик оценки стиля руководства) отлично определяет три стиля управления, принятых в психологии: коллегиальный, директивный, попустительский. Рассматривая специфику современного молодого поколения специалистов (которое принадлежит, скорее всего, уже поколению Z, а не Y), можно отметить у его представителей предпочтение индивидуальной свободы, инициативы слепому подчинению нормам и стандартам, готовности брать на себя ответственность и склонность к развитию своей личности.

Таким образом, создание «команды перемен» в любой организации начинается с правильного подбора персонала, отличающегося определенными качествами. У специалистов в области HR, особенно в сферах бизнеса, связанных с информационными технологиями, наблюдается смещение акцента с поиска не просто подходящих в данный момент определенной должности людей, а тех специалистов, которые способны к саморазвитию, постоянному совершенствованию собственных навыков. Так, головоломки и загадки (в отличие от стандартного интервью) проверяют способность к новаторскому мышлению при приеме на работу кандидатов, например, в компании *Microsoft*. В многочисленных книгах *Уильяма Паундстоуна*³⁸ рассматривается эффективность применения в интервью при приеме на работу разнообразных головоломок для оценки не просто конвергентного, стандартизированного мышления, а креативности, как потенциально более эффективного ресурса личности, позволяющего развивать свои навыки и решать новые, нестандартные задачи.

³⁷ Фитцпатрик Б., Коллинз-Сассмэн Б. Идеальная IT-компания. Как из гиков собрать команду программистов. — СПб.: Питер, 2014. — 208 с.

³⁸ Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 272 с.

Итак, мы рассматриваем командообразование как важную часть организационного развития и неотъемлемый атрибут **высокоэффективных организаций**. В отечественной психологии чаще используются понятия «группа», «коллектив». ³⁹ Однако, и в западной, и в отечественной традиции существуют попытки объяснить феномен командной работы с помощью одного основного **системообразующего фактора**: взаимозависимости, сплоченности, синергии. Подробнее данные факторы представлены в **Таблице 21**.

Таблица 21. Системообразующие факторы команды

Фактор	Описание фактора
взаимозависимость	Еще в работах <i>К. Левина</i> , команда определяется как группа индивидуальностей, которые видят себя и другие видят их как социальное единство, которое взаимозависимо благодаря задачам, выполняемым членами группы. Данный подход положил основу бихевиоральному пониманию командной работы: т.е. идее, что через внешние (ролевые), поведенческие паттерны возможно изменение эффективности работы группы.
сплоченность	Команда — это высокосплоченная группа единомышленников. Сплоченность понимается, прежде всего, как эмоциональный феномен. При этом, с точки зрения социальной психологии, в формировании подобной общности людей есть как свои положительные, так и отрицательные стороны, которые можно охарактеризовать как «групповые эффекты», влияющие на эффективность командной работы: принятия решений (например, явление «группомыслия», или «огруппления мышления»). Добавим, что высокосплоченная группа — не всегда эффективная рабочая группа.
срабатываемость и совместимость	Понимание команды через синергию также связано с работами <i>К. Левина</i> («группа — это нечто большее, чем сумма ее членов»). <i>М. Вудкок</i> также выделяет, прежде всего, явление синергии как системообразующее качество командной работы.

Есть подходы, которые описывают команду через набор ключевых признаков, такой «перечислительный подход» по мнению *В. А. Чикер* дает возможность увидеть командную работу более многогранно: коллектив определяется как совместная работа для достижения общей цели и видения, регулярное взаимодействие с отработанными для этого процедурами, координация действий, продуманное позиционирование и взаимозаменяемость.

Интересным является взгляд на сущность командной работы через те параметры, которые в ходе разнообразных тренингов, выделяются их создателями как ключевые. Безусловно, данный «прагматический» подход, диктуемый реальной практикой управления и запросами организаций, не определяет всех свойств команд, но позволяет приблизить к реальности те концепции теоретиков, которые сложно проверить иначе, чем в ходе анализа настоящих компаний.

³⁹Чикер В.А. Тренинг командообразования // 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. – СПб.: Речь, 2007. — 368 с.

Так, под **навыками групповой работы**, которые формируются в результате тренингов командообразования, понимают навыки эффективного общения, решения проблем и принятия решений, достижения согласия (консенсуса); навыки обратной связи (конструктивной критики), навыки работы на собраниях команды (т.е. есть сами «техники» организации группы, выработки решений, дискуссий, проведения собраний). По мнению *С. Л. Боднер*, основными задачами тренинга командообразования являются: выявление проблемных «узлов» (чаще всего это проблемы, связанные с человеческим фактором и структурой организации), развитие системы коммуникации среди участников команды, развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии, создание позитивного социального окружения

Обобщая разнообразные подходы, можно сказать, что тренинг командообразования подразумевает как минимум два важнейших параметра развития: **кто работает** (развитие команды и ее участников) и **как работает** (собственно навыки командной работы). Идея командообразования в коммерческих организациях схожа по своей природе с любой совместной трудовой деятельностью, где значение сплоченности совместной работы велико, при этом сама работа не лишена творческого элемента. Например, наглядно данной образ можно представить, наблюдая сольную работу музыкантов-виртуозов (каждый из которых обладает своими индивидуальными чертами характера, стилем исполнения, опытом работы, «трудными» особенностями личности), но для того, чтобы они заиграли как виртуозный оркестр, дающий тот самый «**эффект синергии**», руководителю необходимо еще преодолеть их разрозненность. Если хотя бы один параметр их функционирования (команда и способ ее взаимодействия) будет не в достаточной мере развит, результат можно описать знаменитыми словами басни *Ивана Крылова* «Квартет»: «А Вы друзья как не садитесь, все в музыканты не годитесь».

Начнем анализ командной работы с первого параметра — самой команды. Рассмотрим динамику команды и ее ролевой состав. *Л.Г. Почебут* и *В.А. Чикер*⁴⁰ отмечают, что **динамика группы** — это социально-психологические процессы приводящие группу в определенные состояния посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие ее формирование, функционирование и развитие. В отечественной социальной психологии представление о динамике группы предполагает рассмотрение следующих вопросов: а) групповые процессы; б) групповые состояния (относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействия); в) групповые эффекты; г) уровни развития группы. Исходя из степени подготовленности группы к

⁴⁰ Здесь и далее цит. по Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология СПб.: Речь, 2002. — 298 с.

совместной деятельности (от отсутствия подготовленности до подготовленности совместных действий в экстремальных условиях), общности целей совместной деятельности, четкости структуры группы и др. параметров *Л.Г. Почебут* и *В.А. Чикер* предлагают новую типологию малых групп.

Акциденция (лат. *accidentia* — случайность) — группа случайно встретившихся, собравшихся, ранее не знакомых людей (например, пассажиры автобуса). Общение в такой группе случайное, кратковременное, не профессиональное, но регламентированное культурными нормами, без подготовки к совместной деятельности. **Комиция** (лат. *comitia* — собрание) — группа людей свободных, не имеющих взаимных обязательств друг перед другом и собравшихся для обсуждения какой-либо проблемы (например, группа акционеров). Общение в такой группе ситуативно, кратковременно, не профессионально. При этом устанавливается определенный регламент общения (процедуры, правила), каждый может индивидуально подготовиться к участию в совместной деятельности. **Компания** (от франц. *compagnie*) — группа людей, проводящих вместе свободное время (например, друзья). Их общение целенаправленное, периодическое, согласованное, но не профессиональное. Они готовятся к своему участию в групповой деятельности, но их подготовка минимальна. **Коалиция** (лат. *coalitio* — объединение) — объединение людей на основе взаимных соглашений (например, группа специалистов). Подготовка такой группы к совместной деятельности будет средней, поскольку от них не требуется работать постоянно в едином ритме, с четко согласованными и отлаженными действиями, каждый работает над своей проблемой.

Команда (от франц. *commande*) - крепко сплоченная группа людей, специально подготовленных для совместной работы (например, спортивная команда). Эта группа отличается от коалиции тем, что люди работают совместно над одной проблемой и специально подготовлены для совместной деятельности, т. е. прошли особый курс обучения и тренировки совместных, слаженных действий. Особым типом команды является **когорта** (от лат. *cohortis*) — группа специально подготовленных людей для выполнения агрессивных действий (например, группа специального назначения). В такой группе резко возрастает чувство ответственности за действия и жизнь своих товарищей. Обобщая идеи *Л.Г. Почебут* и *В.А. Чикер*, *С.Р. Филоновича*⁴¹, *Г.Х. Бакировой*⁴² можно выделить следующие стадии развития группы, представленные в **Таблице 22**.

Таблица 22. Описание этапов командообразования

Этапы	Проблемы участников	Характер межличност-	Задачи командообразования	Эффективное по-ведение лидера
-------	---------------------	----------------------	---------------------------	-------------------------------

⁴¹ Филонович С.Р. *Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»*. Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 328 с.

⁴² Бакирова Г. Х. *Тренинг управления персоналом*. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.

		ных отноше- ний		
Рабочая группа Прояснение позиции членов группы	Что представляют собой другие члены команды? Что происходит? Чего от меня ожидают? Куда мы движемся и почему? Кто здесь лидер? Какие у нас цели? Как я вписываюсь в команду? Зачем мне это надо? Каков объём предстоящей работы?	Молчание, самоосознание, зависимость, поверхностный формализованный характер, реактивное поведение, неопределённость.	Ориентация членов команды; Создание комфортной атмосферы в команде; формирование атмосферы доверия; установление отношений с лидером, прояснение целей.	«Вводные», проясняющие мероприятия; ответы на вопросы; выработка оснований для взаимного доверия; формирование модели ожидаемого поведения; прояснение целей, правил, процедур и ожиданий
Псевдокоманда Формирование готовности к искренним, конструктивным, а не искусственным, формализованным отношениям	Как мы будем разрешать разногласия? Как мы будем сообщать негативную информацию? Можно ли изменить состав команды? Как мы будем принимать решения при наличии разногласий? Нужен ли именно такой лидер? Хочу ли я остаться членом такой команды?	Поляризация членов команды; формирование коалиций; борьба, конкуренция между членами команды; разногласия с лидером; оспаривание точек зрения других членов команды; нарушение норм.	Легитимизация продуктивного выражения; управление конфликтами; преодоление группового разногласия; анализ ключевых процессов командной работы; превращение противостояния во взаимодействие.	Определение общего противника и укрепление видения перспективы; порождение у членов команды приверженности её целям; превращение учеников в лидеров; эффективное посредничество; обеспечение признания достижений команды и её отдельных членов; развитие и закрепление стиля мышления «выигрыш-выигрыш».
Потенциальная команда Выработка норм эффективной командной работы	Куда и как мы движемся? Каким должен быть мой вклад в работу команды и насколько я должен быть предан её целям? Какую	Ориентация на сотрудничество; усиление межличностного притяжения; преданность командному видению перспективы;	Поддержание единства и связности; прояснение будущего; решение вопроса об обязательствах по отношению к команде; дифференциация и	Формирование видения перспективы для каждого члена команды; помощь в формировании приверженности командной работе; демонстрация поддержки членам группы; помощь в

	<p>роль я должен играть? Поддержат ли меня другие? Каковы принятые нормы и ожидания?</p> <p>Насколько я должен подчиняться принятым нормам?</p>	<p>принятие стандартов, норм, ожиданий; игнорирование разногласий;</p> <p>подчинение указаниям лидера.</p>	<p>уточнение ролей; определение уровня личного вклада в работу команды.</p>	<p>распределении ролей между членами группы; обеспечение обратной связи.</p>
<p>Реальная команда</p> <p>Выработка умений эффективной командной работы</p>	<p>Как мы будем непрерывно совершенствоваться? Как мы будем укреплять инновационный и творческий подход к делу? Какие усовершенствования могут быть привнесены в процессы командной работы? Как мы можем наиболее эффективно использовать наши ключевые навыки? Как мы можем поддерживать высокий уровень энергии и преданности целям группы?</p>	<p>Взаимное доверие; безусловная преданность членов группы; взаимопомощь; взаимное обучение; многосторонность взаимоотношений между членами группы; предпринимательский дух, сотворчество.</p>	<p>Поощрение творческого подхода; укрепление ключевых навыков; поддержание духа саморазвития, постепенного совершенствования; ориентация на качество работы, предвидение нужд клиентов; повышение темпов работы и сокращение сроков.</p>	<p>Поддержка постепенного совершенствования и инноваций; поддержка и направление членов команды; помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития; закрепление стандартов качества командной работы; обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования команды, выделение времени для анализа командной работы.</p>

Выводы:

1. Одним из самых актуальных вопросов в сфере управления на сегодняшний день является вопрос необходимости и возможности создания эффективных команд. В современных организациях тренинги командообразования, появившиеся еще в середине 1970-х гг., являются модным приемом повышения эффективности работы организации. Тренинг командообразования по мнению **В. А. Чикер** относится к группе тренингов специальных умений, куда входят также тренинги эффективных коммуникаций,

разрешения конфликтов, ведения переговоров, тренинг продаж, тренинг формирования философии и стратегии организации и др. Данный тренинг позволяет не только сформировать команду, но и развить у сотрудников чувство ответственности и самоэффективности, навыки делегирования и инновационного мышления. Таким образом, возникает эффект «самолидерства», и организация действительно становится самообучающейся.

2. Рассматривая систему творческого процесса *У. Диснея* («Мечтатель-Реалист-Критик»), описанную в работах *Р. Дилтса*⁴³, можно предположить, что модель творческого процесса, характерную для индивидуального творчества, возможно применить и для организации как социального организма. Однако, данная модель применительно к инновационной организации нуждается в уточнении, т.к. речь идет уже о сотворчестве, в котором важную роль играют групповые процессы. Интерпретация модели творческого процесса *У. Диснея* возможна на основе ролевого подхода, предложенного для руководителей и их команд *М. Белбином, Э. де Боно, С. Уэллсом*.

3. В отечественной психологии существует несколько классификаций уровней развития группы. Так, *Е. С. Кузьмин* выделяет три уровня: номинальная группа, кооперация, коллектив. *Н. Н. Обозов* подразделяет развитие группы на четыре этапа: диффузная группа, ассоциация, корпорация, коллектив. *Л.И. Уманский* определяет шесть уровней: конгломерат, номинальная группа, ассоциация, кооператив, автономия, коллектив. В данных подходах развитие группы начинается с низшего уровня аморфного образования, заканчиваясь на высшем уровне – коллективе.

4. **Групповой процесс** — это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности. **Групповые процессы могут быть двух типов:** процессы развития и процессы функционирования. Процессы развития обуславливают переход группы к качественно новому состоянию. Процессы функционирования обеспечивают стабильность достигнутого качественного состояния группы и постепенное накопление количественных изменений. Основа групповых процессов — процесс решения групповой задачи в ходе совместной деятельности. Он интегрирует и подчиняет себе другие процессы, происходящие в группе. По мнению *З. А. Богданова*, в число основных групповых процессов входят: коммуникация, управление, адаптация, соревнование, консолидация, эмоциональная идентификация, принятие решения.

5. Под **навыками групповой работы**, которые формируются в результате тренингов командообразования, понимают навыки: эффективного общения, решения проблем и принятия решений, достижения согласия (консенсуса); обратной связи (конструктивной критики), работы на собраниях коман-

⁴³ Дилтс Р. Стратегии гениев. Т. 1. Аристотель, Шерлок Холмс, Уолт Дисней, Вольфганг Амадеи Моцарт. — М.: Независимая фирма «Класс», 1998. — 272 с.

ды (т.е. есть сами «техники» организации группы, выработки решений, дискуссий, проведения собраний). По мнению *С. Л. Боднер*, основными задачами тренинга командообразования являются: выявление проблемных «узлов» (чаще всего это проблемы, связанные с человеческим фактором и структурой организации), развитие системы коммуникации среди участников команды, развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии, создание позитивного социального окружения. Обобщая разнообразные подходы, можно сказать, что тренинг командообразования подразумевает как минимум два важнейших параметра анализа и развития: **кто работает** (анализ команды и ее участников) и **как работает** (анализ собственно навыков командной работы).

6. Процесс общения является предпосылкой готовности группы к совместной деятельности (работе в команде) и может быть описан как континуум по следующим параметрам: 1) случайное — ситуативное — целенаправленное общение; 2) кратковременное — периодическое — постоянное общение; 3) регламентированное культурными нормами — регламентированное специальными нормами — согласованное общение; 4) обыденное — профессиональное — специальное общение.

7. В силу сложности процесса управления командами для полноценного освоения данного вопроса необходимо также познакомиться с особенностями организации **принятия решений в группе** и **управления конфликтами**. Данные вопросы представлены в следующем параграфе раздела.

Вопросы для самоконтроля:

Прочитайте и ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «команда». Какие этапы развития группы Вы знаете? Какими особенностями обладает команда как социально-психологическое явление? Приведите примеры организаций, в которых, на Ваш взгляд, управление построено по принципу самолидерства? Хотелось бы Вам работать в данных организациях?

2. Проанализируйте классификацию подходов к программированию *Р. Гласса* в 10 главе его работы «Креативное программирование 2.0.». Какие еще параметры сравнения данных стилей работы можно включить?

3. Какие преимущества использования головоломки при приеме на работу Вы видите? Какие недостатки? В каких профессиях данный прием является наиболее эффективным? Для специалиста по связям с общественностью является ли навык креативности ключевым, на Ваш взгляд?

4. Какие стили руководства существуют? В чем их отличия? какой стиль руководства подразумевает сотворчество с сотрудниками?

5. Что такое японский стиль управления? В чем его преимущества?

6. Какие виды групп Вам известны? Какие роли существуют в команде по *Р. Белбину*? Всегда ли, на Ваш взгляд, для решения производственных задач необходимо создавать команду?

7. Какие существуют психологические свойства команд? Какие личностные особенности могут мешать командной работе? С какими людьми Вам трудно работать? Почему? Какими людьми Вам трудно управлять? Почему? С каким руководителем Вам труднее находить общий язык? Почему? Дайте собственное определение (портрет) идеальной команды и ее участников.

Задания и упражнения для самостоятельной работы:

Упражнение «Проверка целесообразности формирования команды»

Вспомните несколько проблем (задач), которые возникли у Вас и Ваших коллег на работе (на месте учебы). Самостоятельно оцените целесообразность индивидуальной, групповой или командной работы для решения данных проблем по следующим параметрам⁴⁴, указанным в **Таблице 23**.

Таблица 23. Оценка целесообразности решения проблемы в команде

Параметры оценки целесообразности выбора работы	индивидуально	в группе	в команде
Ситуационный фактор			
Необходимо быстрое выполнение задания			
Задание слабо структурировано			
Выполнение задания требует от исполнителей творческого подхода			
Предполагается многократное повторное выполнение задания			
Предполагается неоднократное привлечение тех же людей для совместной работы			
Выполнению задания может способствовать конкуренция между исполнителями			

По итогам проведенного анализа ситуаций какие задачи требуют индивидуальной, групповой или командной работы? Почему?

Упражнение «Развитие группы»

Проанализируйте этапы эволюции группы по *Г.Х. Бакировой*⁴⁵ и ответьте на вопросы. Какие организационные задачи можно решать на каком

⁴⁴ Цит. по Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 328 с.

⁴⁵ Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.

этапе функционирования группы? На каком этапе находится Ваша группа, в которой Вы сейчас работаете (проходите обучение)?

1. *Формирование* принадлежности — на этой стадии члены группы решают следующие задачи: ориентация и знакомство; формулирование правил; принятие решения об участии в группе.

2. *Становление* — бурная стадия, на которой происходит расширение и присвоение ролей индивидуумами, межличностные и внутриличностные конфликты, сопротивление контролю. Члены группы пытаются ответить на вопросы: Кто руководит? Кто лидер? Насколько я желаю контроля?

3. *Нормирование* общности — на этой стадии разрешаются конфликты, достигаются единство и гармония в группе, устанавливаются роли и нормы поведения, определяется лидер, повышается сплоченность и идентификация себя с группой, распределяется ответственность.

4. *Исполнение* — на этой стадии участники фокусируют свою деятельность на разрешении проблем и достижении поставленных перед группой целей.

5. *Завершение деятельности* — эту фазу характеризует роспуск группы в связи с достижением цели, высокая сплоченность, удовлетворение от выполненной работы, грусть и переживание в связи с расставанием с членами группы.

Какого этапа необходимо достичь для того, чтобы группа смогла решить поставленные перед ней задачи?

Методика «Определение стиля управления»⁴⁶

Инструкция: опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителей. В каждом из 16 пунктов оценивается, обозначенных буквами «а», «б» и «в». Предлагается по 16 предложенным пунктам оценить стиль Вашего руководителя (или собственный стиль руководства). Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать ту букву для каждой из 16 ситуаций, в которой представлено поведение в наибольшей степени соответствующее стилю Вашего руководителя (или собственному стилю руководства). Текст опросника представлен в **Таблице 24**.

Таблица 24. Определение стиля руководства

№	а	б	в
1	Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие
2	Всегда что-нибудь при-	Приказывает так, что	Приказывать не умеет

⁴⁶ Цит. по Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии . — СПб.: Питер, 2004. — 4900 с.

	казывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит	хочется выполнять	
3	Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами	Ему безразлично, кто работает у него заместителем, помощником	Добивается от заместителей и помощников безотказного исполнения и подчинения
4	Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу	В работе не заинтересован, подходит к делу формально	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
5	Наверно, он консервативен, так как боится нового	Инициатива подчиненных руководителем не принимается	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6	На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней	Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это	Критику выслушивает, собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7	Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность	Ответственность распределяет между собой и подчиненными	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их
8	Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали
9	Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10	Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым
11	В критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями	В критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства	Критические ситуации не изменяют способа его руководства
12	Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны
13	Пожалуй, он не очень требовательный человек	Он требователен, но одновременно и справедлив	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым
14	Контролируя результаты,	Всегда очень строго	Контролирует работу от

	всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных	контролирует работу подчиненных и коллектива в целом	случая к случаю
15	Умеет поддерживать дисциплину и порядок	Часто делает подчиненным замечания, выговоры	Не может влиять на дисциплину
16	В его присутствии подчиненным все время приходится работать в напряжении	С ним работать интересно	Подчиненные предоставлены сами себе

Ключ к тесту: оценивается количество совпадений с ключом. Определяется один из трех преобладающих стилей руководства (в зависимости от количества преобладающих ответов, относящихся к одному из трех стилей).

Директивный компонент: 1а, 2а, 3в, 4а, 5б, 6б, 7в, 8в, 9а, 10в, 11б, 12а, 13в, 14б, 15б, 16а.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства): 1в, 2в, 3б, 4б, 5а, 6в, 7а, 8б, 9в, 10б, 11а, 12в, 13а, 14в, 15в, 16в.

Коллегиальный компонент: 1б, 2б, 3а, 4в, 5в, 6а, 7б, 8а, 9б, 10а, 11в, 12б, 13б, 14а, 15а, 16б.

Интерпретация:

Директивный компонент — ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция по отношению к подчиненным, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) — снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности, строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать на подчиненных ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент — требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решений.

Упражнение «Пять стилей принятия решения»

Американские ученые **В. Врум** и **Ф. Йеттон**⁴⁷ выделяют пять стилей принятия решения. Прочитайте описание данных стилей и ответьте на вопросы. Какой стиль принятия решений в какой ситуации будет самым оп-

⁴⁷ Цит. по Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 328 с.

тимальным на Ваш взгляд? Как данные стили принятия решений согласуются со стилями руководства, представленными в предыдущем упражнении (директивный, попустительский и коллегиальный стили)?

Описание стилей: 1) Вы принимаете решение единолично, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было, полагаясь только на собственные знания или информацию, которую можно почерпнуть из документов; 2) Вы собираете информацию (не советы и предложения) у подчиненных и коллег, а затем принимаете решение единолично, не всегда объясняя им то, зачем Вам нужна эта информация; 3) Вы консультируетесь с некоторыми подчиненными в индивидуальном порядке, спрашивая совет и информацию, а затем принимаете решение единолично; 4) Вы консультируетесь со всей группой сотрудников, собирая группу подчиненных, а затем все же принимаете решение единолично; 5) Вы формулируете проблему для сотрудников, обмениваетесь информацией и возможными решениями и коллегиально принимаете решение. При этом Вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответственность за него на себя.

Упражнение «Пять разноцветных шляп де Боно»

Прочитайте описание шести ролей (образно названных шестью шляпами мышления) по *Эдварду де Боно*⁴⁸, необходимых для успешного творческого процесса в группе (**Таблица 25**). Какая роль подходит Вам? Какая роль сложнее всего для Вас? С кем из представителей данных шести «шляп» у Вас могут возникнуть конфликты?

Таблица 25. Характеристика шляп по Эдварду де Боно

Название	Характеристика роли (личности)	Типичные обороты речи	Задачи роли и ее предназначение
Белая шляпа	Требуется беспристрастности, способности к лидерству, склонности к управлению людьми, умению обращаться с информацией и анализировать ее (четко перечислять факты, цифры, события)	«Если я Вас правильно понял...» «Итак, мы имеем следующие факты...»	Обычно роль «Белой шляпы» берет на себя лидер команды, который в групповом обсуждении координирует действия команды: обозначает проблему и организует ее обсуждение, регистрируют факты, не оценивая их, проясняет позицию каждого участника, при необходимости «переводит» эмоциональные суждения на язык фактов, четко подводит итоги обсуждения и проговаривает общее решение. Благодаря этому команда должна найти ответ на вопрос: «Что мы имеем на данный момент?»
Черная шляпа	Критик, склонность к анализу явлений и поиску	«В этом решении есть как	«Черная шляпа» работает над оценкой рисков и выявлением «слабых мест» в деятельности команды, докладывает команде об

⁴⁸ Цит. по 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. – СПб.: Речь, 2007. — 368 с.

	противоречий, умение критиковать не переходя на личности, используя аргументацию, указывать на слабые места.	минимум три минуса» «Возможные риски здесь...»	отрицательных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, «брешах» в работе команды, активно участвует в оценке «поля» новых идей, собранных с помощью «мозгового штурма». Отвечает на вопрос: «Что у нас плохо?», ищет риски и ошибки.
Желтая шляпа	Оптимист, требует активизации положительного мышления, умения извлекать пользу из любой ситуации, аргументировать свою точку зрения.	«Посмотрите, в этом решении (события, ситуации) есть множество плюсов...» «От этого нам будет такая польза, выгода...»	«Желтая шляпа» напоминает о «сильных сторонах» положения, умеет находить «плюсы» в любой ситуации и проблеме, позволяет команде по-новому взглянуть на имеющиеся у нее ресурсы. занимает миротворческую позицию, призывая коллег «посмотреть на проблему с другой стороны». Отвечает на вопрос: «Что у нас хорошо?», ищет возможности и ресурсы.
Красная шляпа	Требует проявления эмоциональности, непосредственности, эмоциональной честности и раскрепощенности. Может не опираться на факты, быть «голословным» и «субъективным», рассуждать «пожитейски», говорить о своих чувствах: опасениях, ожиданиях, отношении.	«Я вас слушаю, и мне что-то неспокойно, а не слишком ли мы...» «Мне кажется, что это нам принесет головную боль...» «Боюсь, что это...» «Вот это мне нравится...»	Основная задача «Красной шляпы» — канализация эмоций группы для того, чтобы все остальные участники могли оставаться рациональными в своих суждениях, в процессе групповой дискуссии слушать свой внутренний голос, интуицию и докладывать команде о своих ощущениях. Роль «Красной шляпы» дает возможность команде увидеть событие в ярких эмоциональных красках, создать условия для эмоционального отреагирования, освобождения от мешающих эмоций. Отвечает на вопрос: «Что при этом мы чувствуем? Как к этому относимся?».
Зеленая шляпа	Генератор идей, требует проявления нестандартного творческого, неистощимого мышления, ориентированного на успех	«А можно еще...» «А что если...»	Главная задача: искать решения проблемы, как традиционные, так и инновационные. В контексте групповой дискуссии «Зеленая шляпа» предлагает новые, нестандартные подходы к решению проблемы. Задача: не ограничиваться одним вариантом, а предложить команде множество решений. Отвечает на вопрос: «Что еще можно сделать?»
Синяя шляпа	«Философское отношение» к ситуации, стратегическое мышление,	«А зачем нам эта проблема дана?»	В контексте групповой дискуссии «Синяя шляпа» часто напоминает, что решаемая проблема — проявление общих механизмов и проблем, внимательно следит за соблю-

	соблюдение ценностей и правил группы, формулировка философии и миссии.	«Что это нам даст?» «А чему нас эта ситуация научила?»	дением ценностей команды и может выступать инициатором внесения изменений и дополнений в ее «хартию».
--	--	---	---

Вспомните, какие роли существуют в команде по *Р. Белбину*? В чем данные концепции похожи, в чем их отличия?

Опросник Р. М. Белбина на определение командных ролей⁴⁹

Инструкция: предлагаемый Вам опросник направлен на определение характерных черт Вашего поведения в групповой работе. В каждом разделе необходимо распределить 10 баллов между утверждениями А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З, основываясь на том, какой ответ лучше всего характеризуют Ваше поведение в группе.

1. Что, по вашему мнению, вы можете привнести в групповую работу?

А. Вы быстро находите новые возможности решения проблемы.

Б. Вы можете хорошо работать со множеством людей.

В. Вы способны выдвигать новые идеи.

Г. Вы способны помочь людям выдвинуть их идеи.

Д. Вы способны очень эффективно работать, и вам нравится интенсивная работа.

Е. Вы согласны быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. Вы работаете быстро в привычной обстановке.

З. У вас нет предубеждений, поэтому вы всегда признаете возможность альтернативного действия.

2. У вас есть недостатки в групповой работе, возможно, это связано с тем, что:

А. Вы очень напряжены, пока мероприятие не продумано, не проведено, не проконтролировано.

Б. Вы даете слишком большую свободу действий людям, точку зрения которых считаете обоснованной.

В. У вас есть слабость много говорить самому, пока в группе не появятся новые идеи.

Г. Ваш собственный взгляд на вещи мешает вам разделить энтузиазм коллег.

Д. Если вам нужно чего-либо достичь, вы бываете авторитарны.

Е. Вам трудно поставить себя в позицию руководителя, так как вы боитесь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

⁴⁹ Цит. по 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. – СПб.: Речь, 2007. — 368 с.

Ж. Вы сильно увлекаетесь собственными идеями и теряете нить происходящего в группе.

3. Ваши коллеги считают, что вы слишком беспокоитесь о несущественных деталях и переживаете, что ничего не получится.

3. Когда вы включены в работу с другими:

А. Вы влияете на людей, не подавляя их.

Б. Вы очень внимательны, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Вы готовы настаивать на каких-либо действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У вас всегда есть оригинальные идеи.

Д. Вы всегда готовы поддержать в общих интересах хорошее предложение.

Е. Вы очень внимательно относитесь к общим идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится ваша холодная рассудительность.

3. Вам можно доверить проследить за тем, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для вас характерно:

А. Вы очень хотите хорошо знать своих коллег.

Б. Вы спокойно разделяете взгляды окружающих или придерживаетесь взглядов меньшинства.

В. У вас всегда найдутся весомые аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные положения.

Г. Вы думаете, что способны хорошо выполнить работу, если ее план сразу же надо приводить в действие.

Д. У вас есть склонность избегать очевидное и предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что выделаете, вы стараетесь довести до совершенства.

Ж. Вы готовы устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя вас интересуют все точки зрения, вы не колеблясь можете принять собственное решение, если это необходимо.

5. Вы можете получить удовольствие от своей работы, потому что:

А. Вам нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Вам нравится находить практическое решение проблем.

В. Вам нравится чувствовать, что вы влияете на установление хороших взаимоотношений.

Г. Вам приятно, если вы оказываете сильное влияние при принятии решений.

Д. У вас есть возможность общаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Вы можете добиться согласия людей по поводу различных аспектов выполнения работы.

Ж. Вам нравится сосредоточивать внимание на выполнении поставленных задач

3. Вам нравится работать в области, где можно применять воображение и творческие способности.

6. Если вы неожиданно получили трудное задание, которое нужно выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Вы будете чувствовать себя загнанным в угол, пока не найдете выход из тупика и не выработаете линию поведения.

Б. Вы будете работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он вам несимпатичен.

В. Вы попытаетесь найти людей, между которыми сможете разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Ваше врожденное чувство времени не позволит вам отстать от графика.

Д. Вы верите, что будете спокойно, максимально реализуя свои способности, идти прямо к цели.

Е. Вы будете добиваться намеченной цели вопреки любым затруднениям.

Ж. Вы готовы взять осуществление работы на себя, если увидите, что группа с ней не справляется.

7. Что касается проблем, которые у вас возникают, когда вы работаете в группе:

А. Вы всегда выказываете нетерпение, когда кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют вас за то, что вы слишком много анализируете и вам не хватает интуиции.

В. Ваше желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Вам очень быстро все надоедает, и вы надеетесь только на одного-двух человек, которые могут вас воодушевить.

Д. Вам трудно начать работу, если вы четко не представляете своей цели.

Е. Иногда вам бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят вам на ум.

Ж. Вы понимаете, что требуете от других сделать то, чего сами сделать не можете.

3. Если вы наталкиваетесь на реальное сопротивление, то вам трудно четко изложить свою точку зрения.

Ключ и интерпретация ответов: по каждой шкале (для каждой роли) оценивается количество распределенных баллов. Та роль (или роли), которые получают больше баллов, являются для Вас наиболее характерными.

1.«Координатор» (председатель): 1г, 2б, 3а, 4з, 5е, 6в, 7ж.

2.«Мотиватор» (действующий, оформляющий решения): 1е, 2д, 3в, 4б, 5г, 6ж, 7а.

3.«Генератор идей» (человек со свежим взглядом): 1в, 2ж, 3г, 4д, 5з, 6а, 7е.

4.«Критик» (советник или судья): 1з, 2г, 3ж, 4в, 5а, 6д, 7б.

5.«Исполнитель» (практик-организатор): 1ж, 2а, 3з, 4г, 5б, 6е, 7д.

6.«Душа команды»: 1б, 2е, 3д, 4а, 5в, 6б, 7з.

7.«Исследователь ресурсов» (разведчик): 1а, 2в, 3е, 4ж, 5д, 6з, 7г.

8.«Финишер» (доводящий дело до конца): 1д, 2з, 3б, 4е, 5ж, 6г, 7в.

Тест оценки социально-психологического уровня развития группы «Пульсар»

Описание методики: данная методика предназначена для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости, которая базируется на основных ее состояниях: *подготовленность к деятельности* (характеризует степень готовности членов группы к решению поставленной задачи); *направленность* (характеризуется четким, согласованным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов); *организованность* (четкое распределение ролей и статусов в группе, наличие формальной и неформальной структуры); *активность* (способность группы совершать общественно значимую деятельность и выражающее степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов); *сплоченность* (устойчивость и единство межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы); *интегративность* (согласованность внутригрупповых процессов); *референтность* (такое состояние группы, при котором членство в ней представляется людям наиболее ценным и значимым).

Инструкция: просим Вас проанализировать социально-психологическое состояние коллектива (**Таблица 26**), в котором Вы работаете (в учебных условиях можно оценить состояние коллектива, в котором Вы учитесь) по семи характеристикам. В каждой характеристике есть четыре параметра, которые нужно оценить по баллам из предложенного диапазона (12 — 10, 9 — 7, 6 — 4, 3 — 1 для разных параметров). Таким образом, для каждой из семи характеристик коллектива будет получено четыре числа.

Таблица 26. Оценка социально-психологическое состояние коллектива

Баллы	1. Подготовленность к деятельности
12 11 10	Все члены нашего коллектива обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый член коллектива имеет профессиональный авторитет. Коллектив добивается высоких показателей в труде
9 8 7	Большинство членов коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике
6 5 4	В нашем коллективе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим сомнением наносят ущерб профессиональному авторитету коллектива
3 2 1	Члены коллектива имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свои обязанности. Коллектив часто срывает выполнение производственных заданий
Баллы	2. Направленность
12 11 10	Наш коллектив имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым как его собственная. Коллектив опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашем коллективе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие
9 8 7	Перед нашим коллективом стоит общая задача. Каждый член коллектива старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В коллективе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения
6 5 4	У каждого члена нашего коллектива существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели коллектива. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовать их с другими членами коллектива
3 2 1	Наш коллектив существует только как официальная организация, цели которой не принимаются, часто входят в противоречие с целями отдельных членов коллектива. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность
Баллы	3. Организованность
12 11 10	Наш коллектив способен самостоятельно организовывать свою работу и досуг. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовывать свой труд. В коллективе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы
9 8 7	Наш коллектив часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это получается не всегда эффективно. Наш организатор (лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого
6 5 4	При попытках коллектива организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. В коллективе нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику
3	Члены коллектива не могут договориться о том, как совместно организовать ра-

2 1	боту. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В коллективе преобладает соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с коллективом
Баллы	4. Активность
12 11 10	Все члены нашего коллектива – люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать что-то полезное для всех, активно участвуют в решении общих задач коллектива, сотрудничают и помогают друг другу
9 8 7	Большинство членов нашего коллектива – люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Многие члены коллектива участвуют в общей работе, помогая друг другу
6 5 4	Большинство членов коллектива пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально
3 2 1	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены коллектива проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В коллективе преобладают соперничество, конкуренция
Баллы	5. Сплоченность
12 11 10	В нашем коллективе существует справедливое отношение ко всем его членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены коллектива тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут по принципу: «Один – за всех, все – за одного». В коллективе велико желание трудиться совместно
9 8 7	Большинство членов коллектива стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентироваться в новых условиях. В трудных случаях коллектив временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга
6 5 4	Члены коллектива проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наш коллектив «раскисает», возникает растерянность, отчужденность
3 2 1	Наш коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в коллективе возникают споры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы
Баллы	6. Интегративность
12 11 10	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность коллектива, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия такого решения. Внимательно выслушивается мнение каждого, и учи-

	тываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение
9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены коллектива стараются активно участвовать в процесс его выработки и принятия. Учитывается мнение большинства членов коллектива. Решение принимается путем общего открытого голосования
6 5 4	При необходимости выработать важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов коллектива. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании
3 2 1	В коллективе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно
Баллы	7. Референтность
12 11 10	Все члены нашего коллектива доброжелательно настроены по отношению друг к другу. В коллективе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все его члены – близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всего коллектива переживаются каждым как свои собственные. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. Каждый испытывает чувство гордости за наш коллектив
9 8 7	В нашем коллективе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всего коллектива искренне переживаются всеми. В коллективе у всех хорошее, ровное настроение
6 5 4	Большинство членов нашего коллектива – люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В коллективе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное
3 2 1	Члены нашего коллектива – люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В коллективе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов коллектива вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в коллективе

Обработка и интерпретация полученной информации: ответы по каждой характеристике суммируются, и подсчитывается средняя оценка каждой характеристики. О зрелой, сложившейся, сплоченной, работоспособной и надежной группе можно говорить в том случае, если средняя оценка лежит в пределах от 10 до 12 баллов. Группа является достаточно зрелой, развитой, способной выполнять трудовые задания, если средняя оценка 7-9 баллов. Группа недостаточно зрелая и развитая, не всегда способна эффективно справиться с поставленными задачами, если средняя оценка лежит в пределах от 4 до 6 баллов. Группа характеризуется как незрелая, неразвитая, не способная справиться с поставленными задачами, если средняя оценка составляет 1-3 балла.

Методика «Направленность руководителя»⁵⁰

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

Инструкция: Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г). Для каждой ситуации выберите, пожалуйста, тот вариант решения, который Вам подходит, и запишите букву (А, Б, В или Г), под которым этот вариант идет. Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему. Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

⁵⁰ Цит. по Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии . — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиром неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глаза на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «незирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

Г. Забота об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. После того, как вы спрашиваете его почему именно на четыре часа, он невозмутимо отвечает, что «когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре», и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 16. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17. Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора братья за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Ключ и интерпретация результатов: предлагается оценить количество ответов, которые совпали с ключом по разным типам направленности руководителя (**Таблица 27**): Д — направленность на интересы дела; П — на отношения с людьми, психологический климат в коллективе; С — направленность на себя; О — на официальную субординацию. Тест интересен тем, что в нем представлены реальные ситуации линейного руководства, в которых нюансы того или другого направления не так просто распознать (как правило, у студентов особые затруднения вызывает определение разницы между направленностью на интересы дела и ориентацией на себя). Результаты теста рекомендуется сравнить с результатами методики «**Определение стиля управления**».

Таблица 27. Ключ к тесту «Направленность руководителя»

Номер ситуации	Тип направленности			
	на интересы дела	на отношения с людьми	на психологический климат в коллективе	на официальную субординацию
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В

3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б
Сумма				

Подсчитайте количество набранных Вами баллов по каждой позиции, и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве. Какой тип направленности Вы чаще выбирали?

Направленность на дело характеризует Ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность. **Направленность на отношения с людьми** характеризует Вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений. **Направленность на себя** характеризует Ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости. **Направленность на официальную субординацию** характеризует Ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

4.2. Основы проведения совещаний и управления конфликтами

Цель: определение коммуникативных основ проведения совещаний, принятия решений и управления конфликтами.

Задачи: определить личностные особенности, влияющие на возникновение конфликтов, определить техники принятия решений в группе и факторы, влияющие на эффективность принятия данных решений.

Информационный лист

*Наши убеждения – это наши предрассудки,
которые сформировались у нас до 18 лет
,— А. Эйнштейн*

*Иначе расставленные слова обретают другой смысл,
иначе расставленные мысли производят другое впечатление*
,— **Блез Паскаль**

Существует пять основных моделей принятия решения: единолично руководителем; единолично с получением информации от других лиц; простым большинством голосов; путем достижения консенсуса (согласия каждого поддержать решение команды); с помощью консультативного подхода (менеджер принимает основное решение с помощью членов группы). **В. М. Снетков** отмечает, что существует два подхода руководителя к принятию решений: нормативный подход абстрагируется от субъективных, психологических факторов и ориентируется на рациональные правила, алгоритмы и процедуры принятия решения; дескриптивный подход делает акцент на субъективные, психологические, креативные (в том числе интуитивные) процессы принятия решения. Искусство поиска и принятия решений в команде заключается в сочетании этих подходов.

Обязанности ведущего: следить за соблюдением регламента; обеспечить каждому возможность высказаться, поддерживать и стимулировать работу наименее активных участников с помощью вопросов («А как Вы считаете?», «Вы согласны с данной точкой зрения?», «Нам очень бы хотелось услышать Ваше мнение» и т.д.); не допускать отклонений от темы дискуссии; предупреждать переход дискуссии в спор ради спора; следить за тем, чтобы дискуссия не переходила на уровень межличностного противостояния и конфликта; стимулировать активность участников в случае спада дискуссии. **Базовые процессы модерации,** осуществляемые ведущим: визуализация (наглядное отображение хода обсуждения и результатов обсуждения), вербализация (процесс словесного сопровождения групповой работы), обратная связь (взаимообмен информацией содержательного и эмоционального плана между участниками обсуждения) и презентация (как отображение итоговых результатов).

Процесс общения — это взаимный обмен между членами группы информацией, действиями, состояниями, личностным содержанием и пр., включающий в себя следующие компоненты: *информирование* (передача информации от одного человека к другому, без обратной связи); *коммуникация* (обмен информацией между людьми, с обратной связью); *интеракция* (взаимодействие людей, обмен действиями); *перцепция* (восприятие и понимание людьми друг друга); *транзакция* (обмен между людьми психическими состояниями, эмоциями, чувствами, переживаниями (предпосылкой адекватной транзакции служит наличие эмпатической способности общающихся людей)); *персоноакция* (обмен личностным содержанием, передача одним человеком и принятие другими личностных свойств, качеств, ценностных ориентации, жизненных принципов и опыта). В основе персоноакции лежат такие личностные механизмы, как персонификация и идентификация. **Персонификация** — это перенесение своего «Я», своих лич-

ностных качеств на другого человека, сравнение себя с ним. **Идентификация** — перенесение личностных качеств другого на самого себя.

Рассмотрим **четыре типа поведения людей на собраниях**, выделенных в результате эмпирического исследования⁵¹: 1) «глухонемой пассив» (16%), характеризуется пассивностью на собраниях и отсутствием ориентации на коллективные проблемы; круг интересов представителей этой группы ограничен заработком, а социально-психологические вопросы их не интересуют; 2) «немой актив» (55%) — пассивно ориентированные на коллективные проблемы; собственное мнение у них часто сформировано, они ждут предложений от других; навыки публичного выступления отсутствуют, не хватает аргументов, доказательств логики построения выступления, поэтому на собраниях они предпочитают отмалчиваться; 3) «реальный актив» (22%) — это группа ориентированных на коллектив и активно включенных в его дела; инициативны в анализе ситуации, вскрывают причины недостатков, указывают на последствия принимаемых решений, активно отстаивают свою точку зрения, предлагают различные, в том числе и неординарные способы решения проблемы; 4) «псевдоактив» (7%) — это люди, которые умеют и любят выступать на собраниях, но предлагают традиционные, устаревшие формы работы, характеризуются активной невключенностью в дела группы.

Для преодоления межличностных барьеров коммуникации **В.М. Снетков**, например, определяет ряд перспективных методов работы группы по принятию решений (обобщенная характеристика некоторых методов дана в **Таблице 28**).

Таблица 28. Методы работы группы

Название метода	Краткая характеристика метода
Метод «мозгового штурма»	Эффективен на стадии поиска группой идеи. Обычно мозговым штурмом руководит модератор. Сущность данного метода состоит в выполнении нескольких этапов: 1) каждый участник высказывает вслух свои идеи. При этом запрещена критика предлагаемых участниками идей; запрещены аргументация и обсуждение идей и предложений. Результаты мозгового штурма записываются; 2) Итоги предлагают экспертам для их оценки и принятия итогового решения.
Метод синектики (со-вещаний)	Проходит в несколько этапов: 1) все участники творческой (рабочей) группы получают задание, индивидуально обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения методами аналогии; свое решение они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях); 2) формируется группакманда, которая избирает своего лидера; суть работы лидера — это рефлексия работы команды и озвучивание (вербализация) в достаточной подробной и обобщенной форме мнений участников по решению задачи; 3) каждый участник излагает свои идеи по поводу возможного способа решения задачи; проходит дискуссия, согласуются различные точки

⁵¹Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология СПб.: Речь, 2002. — 298 с.

	зрения, разрабатывается общая концепция решения задачи; 4) выдвинутые рабочей группой альтернативные решения оцениваются по специальным критериям специалистами или руководством организации.
Метод дневников	Если решаемая задача настолько сложна, что для своего решения требует значительных временных или энергетических ресурсов, то создается специальная группа экспертов, которые могут работать коллективно или индивидуально. Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно (1-2 недели) им записываются наблюдения и формируются возможные решения задачи. Результаты обсуждаются в совместной дискуссии.
Метод Дельфы	Применяется, когда есть ряд альтернатив решения задачи. Например, решается задача по распределению премии за выполнение конкретного задания (а) всем поровну; б) всем равный процент от оклада; в) в зависимости от занимаемой должности; г) с учетом потребностей работника; д) больше тому, кто внес больший вклад в работу; е) исходя из выслуги лет; ж) с учетом сложности выполняемой работы и т.д.). Применение метода состоит из трех основных этапов: 1) каждый участник ранжирует по степени привлекательности каждую альтернативу по 10-бальной системе оценок; анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам, и для каждой подсчитывается средняя величина; 2) все участники сравнивают свои оценки со средними величинами по группе и определяют разницу своих и групповых оценок; подсчитывается вторая средняя величина различий в оценках; 3) две средние величины по каждой альтернативе перемножаются, по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива.
Метод «6-3-5»	В пределах одной реальной или виртуальной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде: собирается группа из 6 специалистов (проблема формулируется до начала работы группы и сообщается участникам за 2-3 дня до начала работы). Этапы проведения метода: 1) поставленная проблема поступает к участникам на отдельном бланке индивидуально, каждый пишет на своем листке не менее трех возможных вариантов ее решения; 2) каждый участник группы получает кроме своего 5 вариантов копий бланков своих коллег с их вариантами решения проблемы; каждый специалист на своем листке пишет еще несколько дополнительных вариантов решения; 3) каждый участник получает листок с полным списком всех возможных решений, куда может внести свои дополнения.
Метод выступления «за – против»	К каждому обсуждаемому варианту альтернатив решения задачи прикрепляют по два представителя «за» («Защитник») и по два представителя «против» («Оппонент»). Все представители концепции «за» и «против» получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном «табло доводов» для наглядности. Представители концепций «за» и «против» меняются местами, приводя дополнительные доводы «за» и «против» рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются. Все доводы обсуждаются экспертами и, если это необходимо, дополняются новыми. После такого обсуждения эксперты распределяются на подгруппы по 4 – 6 человека для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.
Метод утопиче-	Сущность метода заключается в том, что высказываются различные идеи, которые в данное время не могут быть реализованы. Возможна ра-

ских игр	бота в подгруппах по 4 – 6 человек, где каждый выбирает своего «модератора». После получения итогов подгруппами, все идеи делятся на две большие категории: «утопии» (пока невозможные прогнозы желаемого будущего) и «не утопии». Модель утопий дополняется факторами, препятствующими реализации утопических идей. К модели «не утопий» предъявляется список факторов, вызывающих нежелательные тенденции.
-----------------	--

Выделяют следующие **роли участников дискуссии: организатор** — обеспечивает выявление всех позиций, побуждает высказываться еще не высказавшихся, задает уточняющие вопросы, заинтересован ходом дискуссии, подводит промежуточные и окончательные итоги, свою позицию высказывает последним; **спорщик** («я спорю потому, что я спорю») — с критикой встречает любое предложение, любое высказывание; **оригинал** — время от времени выдвигает неожиданные, парадоксальные, одному ему понятные предложения, вмешивается в общий ход разговора (3 — 5 раза), но в общем споре участвует вяло; **заводила** — с самого начала стремится захватить инициативу в обсуждении, склонить группу к своему мнению, не склонен слушать тех, чье мнение не совпадет с его идеями, эмоционален, напорист; **соглашатель** — соглашается со всеми, первым поддерживает любое высказывание, для него главное не поиск наилучшего решения, а мирное бесконфликтное общение участников дискуссии.

К. Томас исследовал следующие аспекты конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; как возможно стимулировать продуктивное поведение. В своем подходе к изучению конфликтных явлений **К. Томас** делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам, описывая типы поведения людей в конфликтных ситуациях согласно двухмерной модели регулирования конфликтов: 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому; 2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого; 3) компромисс; 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей; 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны. **Е.М. Емельянов**⁵² дополняет двухмерную модель **Томаса—Киллмена** третьим измерением — ценностью межличностных отношений.

Существует несколько классификаций трудных (конфликтных) типов людей по различным основаниям, например, по особенностям мышления (синтетический стиль, идеалистический стиль, прагматический стиль, ана-

⁵² Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии . — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.

литический стиль, реалистический стиль), особенностям личности. Рассмотрим одну из самых эффективных классификаций трудных людей по **Брикману-Кершнеру**:

1. Танк - конфликтный, направленно-агрессивный, грубый, вздорный человек, отличающийся необузданным и вызывающим, давящим поведением.

2. Снайпер – стремится поставить человека в глупое положение, хорошо разбирается в работе, но первоначально делает вид, что ничего не знает, кидается остротами и замечаниями.

3. Граната – неожиданно взрывается, оскорбляет без видимой причины, его ярость не связана с тем, что в данный момент происходит.

4. Всёзнайка – редко сомневается и не терпит, когда ему говорят, что не прав.

5. Выскочка – не в силах сохранить о себе надолго хорошее впечатление, стремятся любой ценой быть на виду.

6. Всегда согласный – они обещают что-то, забывая, что не в состоянии это сделать, всегда говорит «да», даже в ущерб себе, не может отказать.

7. Сделаю потом – откладывает принятие решения в надежде, что решение придёт само собой.

8. Никакой человек – ни поговорить по душам, ни обсудить что-либо, он всегда формален и не имеет своего мнения.

9. Человек-нет – отдаёт все силы борьбе за разочарование, безнадёжность и отчаяние, лишает последней надежды и разрушает веру.

10. Нытик – ощущает себя бесполезным и подавленным, вечно жалуясь другим.

Выводы:

1. При правильной организации групповая дискуссия может быть крайне эффективным методом групповой работы. Дискуссия в организационной психологии — способ организации совместной деятельности с целью интенсификации процесса принятия решения в группе. В разных классификациях ролей в команде всегда есть та роль, которая берет на себя функцию координатора дискуссии, коммуникаций (роль «Координатор», «Белая Шляпа»). Для эффективного управления данными коммуникациями надо не только определить того кто будет выполнять функцию управления коммуникациями, но и разобраться в том как ее выполнять.

2. Под навыками групповой работы понимают навыки: эффективного общения; решения проблем и принятия решений, достижения согласия (консенсуса); обратной связи (конструктивной критики); организации группы по принятию решений (то есть сами «техники» организации дискуссий, проведения собраний); управления конфликтами (как явления, которое может нарушить любые коммуникации).

3. Функция руководителя в организации группы является ключевой, но при этом стиль руководства должен быть таким, чтобы каждый участник команды мог высказать свою точку зрения. Более того, важно уметь взглянуть на ситуацию чужими глазами, преодолевая стереотипы мышления. Только таким способом можно добиться инновационного видения. Методы принятия решений в группе способствуют преодолению данных барьеров. Так, еще *Лао Цзы*, рассуждая о роли правителя в управлении государством, полагал, что «*Лучший правитель тот, о котором народ знает, лишь то, что он существует. Несколько хуже те правители, которых народ любит и возвышает. Еще хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те правители, которых народ презирает*».

Вопросы для самоконтроля:

Прочитайте и ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «общение». Какие существуют модели принятия решения руководителем?
2. Какие существуют роли участников дискуссии? Какова роль и обязанности ведущего дискуссии? Какие Вы знаете процессы модерации?
3. Какие существуют способы принятия решений в группе? В чем их преимущества и недостатки? При каких обстоятельствах (наличии каких ресурсов) какие способы будут наиболее оптимальными?
4. Перечислите и охарактеризуйте типы поведения людей на собраниях.
5. Какие существуют конфликтные (трудные) типы личности? Случалось ли Вам сталкиваться с подобными людьми? Как Вы себя с ними вели?
6. Перечислите методы принятия решений в группе. В чем, на Ваш взгляд, их преимущества и риски?

Задания и упражнения для самостоятельной работы:

Упражнение «Приемы, повышающие эффективность группового обсуждения»

Проанализируйте приемы, повышающие эффективность группового обсуждения и активизирующие мышление, заполнив **Таблицу 29**. Какие из этих приемов характерны для Вашего поведения? Какие Вы редко используете? Почему? Какие есть риски и преимущества использования данных приемов?

Таблица 29. Анализ приемов управления дискуссией

Прием	Цели и описание приема
Уточнения	Побуждают четче оформлять и аргументировать мысли («Что вы имеете в виду, когда говорите, что...? Как вы докажете, что это верно?»)
Демонстрация непонимания	Побуждение участников повторить, уточнить суждение («Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Уточните, пожалуйста»)

Сомнение	Позволяет отсеивать слабые и непродуманные высказывания (“Так ли это?”, “Вы уверены в том, что говорите?”)
Альтернатива	Ведущий предлагает другую точку зрения, акцентирует внимание на противоположном подходе
Доведение до абсурда	Ведущий соглашается с высказанным утверждением, делает из него абсурдные выводы
Задевающее утверждение	Ведущий высказывает суждение, заведомо зная, что оно вызовет резкую реакцию и несогласие участников, стремление опровергнуть данное суждение и изложить свою точку зрения
Нет-стратегия	Ведущий отрицает высказывания участников, не обосновывая свое отрицание (“Этого не может быть”)
Переформулирование сообщения	Формулировка проблемы с помощью других слов или графическое изображение условий, основных положений, идей (как схема)
Резюме	Может использоваться как одна из техник активного слушания : заключается в повторении высказывания собеседника своими собственными словами, словами слушающего, чтобы стимулировать переосмысление и уточнение сказанного. Бывает в двух формах: <i>пересказ</i> — Ваш собственный развернутый пересказ сообщения собеседника («Если я Вас правильно понял, то...», «Другими словами, Вы считаете, что...» дальше идет пересказ слов собеседника) и <i>резюме</i> — Ваша собственная формулировка сообщения в сокращенном, обобщенном виде, когда выбираются главные, существенные моменты, главная мысль или противоречие («Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Таким образом, Вы считаете, что...»)
Ассоциации	Использование произвольных ассоциаций, спонтанных идей
Наводящие вопросы	Наводящие вопросы могут способствовать пониманию высказывания («А как бы Вы поступили, если...», «а Что если убрать/добавить... »)
Мотивация	Положительная обратная связь, поощрительные, позитивные высказывания: устойчивая и достаточно сильная мотивация способствует пониманию и решению проблем («У нас все получится!», «Я верю, что мы справимся!»)

Упражнение «Формула «МОПС»»

Описание приема: формулу ПОПС (или формулу МОПС от Мнение-Объяснение-Пример-Следствие) используют для того, чтобы Ваше выступление было кратким и ясным: выступление может состоять из двух-четырех предложений и занимать 1-2 минуты. Последовательность выступления следующая:

П – позиция (в чем заключается ваша точка зрения) – Я считаю, что...

О – обоснование (на чем вы основываетесь, довод в поддержку вашей позиции) ...потому, что...

П – пример (факты, иллюстрирующие ваш довод) - ...например...(данный пункт может исключаться)

С – следствие (вывод, что надо сделать, призыв к принятию вашей позиции) -...поэтому...(данный пункт также может исключаться)

Задание: представьте себе, что Ваш руководитель просит Вас остаться работать в выходные (сверхурочно), Вы не можете согласиться (не хотите). Используя формулу МОПС, сформулируйте несколько вариантов отказа. Помните, что корректный диалог подразумевает не только описание собственной позиции, но предложение для собеседника возможных и приемлемых альтернатив действий.

Упражнение «Типы конфликтных личностей»

Проанализируйте типы конфликтных личностей⁵³, представленных в **Таблице 30**. Какие из данных типов личностей Вам встречались? Сравните данную классификацию и классификацию трудных людей по **Брикману-Кершнеру**.

Таблице 30. Типы конфликтных личностей

	Стереотипы поведения	Адаптивные возможности
Демонстративный	К источнику конфликтов себя не относит; стремится хорошо выглядеть перед другими, быть в центре внимания; избегать кропотливого труда; больше эмоционален, чем рационален	Способен к ситуативному приспособлению; планирование деятельности по обстоятельствам, не доводит планы до полного воплощения; в ситуации спора чувствует себя хорошо (особенно в поверхностных столкновениях)
Ригидный	Имеет завышенную самооценку; подозрителен; постоянно требует подтверждения своей значимости; не критичен по отношению к собственному поведению, обидчив	Адаптивный потенциал низок; прямолинеен, негибок; не чувствителен к мнению окружающих; не учитывает ситуативные изменения; чувствителен к несправедливостям (реальным и мнимым)
Неуправляемый	Плохо предсказуем; поведение вызывающее, агрессивное; имеет завышенную самооценку, в неудачах и неприятностях обвиняет других: требует подтверждения своих собственных достоинств	Недостаточно точно контролирует себя; импульсивен; неумело планирует свою деятельность; слабо учитывает прошлый опыт; не признает общепринятых норм
Сверхточный	Скрупулезен в работе; чувствителен к деталям; придает излишнее значение замечаниям; сильно переживает свои просчеты и неудачи вплоть до психосоматических расстройств	Проявляет повышенную тревожность; обидчив и придирачив; не адекватен в оценке взаимоотношений; внешне сдержан, эмоционально беден

⁵³ Цит. по Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии . — СПб.: Питер, 2004. — 4900 с.

Бесконфликтный	Неустойчив в оценках и мнениях; непоследователен в поведении; излишне устремлен к компромиссу; недостаточно настойчив, имеет слабо развитые волевые качества; поверхностен в оценке поступков, как своих, так и окружающих его людей	Легко внушаем, внутренне противоречив; из ситуации извлекает сиюминутный успех; прогностичность развита недостаточно; зависим от мнения окружающих, особенно лидеров
-----------------------	--	--

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н. В. Гришиной)

Инструкция и тест: в каждом из 30 пунктов выберите тот вариант поведения (А или Б), который в большей степени соответствует Вашему.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. **Б.** Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение. **Б.** Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. **Б.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение. **Б.** Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. **Б.** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения 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 другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. **Б.** Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. **Б.** Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего. **Б.** Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы. **Б.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом 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 было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. **Б.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения. **Б.** Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого. **Б.** Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего. **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 даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. **Б.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его 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, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. **Б.** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека. **Б.** Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. **Б.** Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям. **Б.** Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов. **Б.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию. **Б.** Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. **Б.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого. Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ и интерпретация: оценивается количество совпадений с ключом по каждому стилю (в Таблице 31).

Таблица 31. Ключ к тесту Томаса

№	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		
11		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

Тема 5. Методики диагностики управленческого потенциала личности

Итоговое упражнение «SWOT-анализ качеств»

Для закрепления знаний о собственном управленческом потенциале личности, полученные результаты по методикам, представленным в практикуме, рекомендуется занести в обобщающую **Таблицу 32**:

Таблица 32. SWOT-анализ качеств личности

	Профессиональные качества (знания, умения, навыки, компетенции)	Личностные качества
Сильные качества		
Слабые (требующие развития или отсутствующие) качества		

После заполнения данной таблицы, можно проанализировать, какие из приведенных в ней качеств являются общими ресурсами личности, а какие можно отнести к лидерским (управленческим) компетенциям.

Существуют классические методики диагностики личностных особенностей руководителя, которые не вошли в предыдущие части практикума. Рассмотрим основные из них в данном разделе.

Методика «Диагностика показателей и форм агрессии А. Басса и А. Дарки (адаптация А. К. Осницкого)»⁵⁴

Инструкция: оцените данные утверждения: описывают ли они Ваше поведение. Отвечайте одним из двух возможных ответов: «+» («да», «пожалуй, да») или «-» («пожалуй, нет», «нет»).

1. Временами не могу справиться с желанием навредить кому-либо.
2. Иногда могу посплетничать о людях, которых не люблю.
3. Легко раздражаюсь, но легко и успокаиваюсь.
4. Если меня не попросить по-хорошему, просьбу не выполню.
5. Не всегда получаю то, что мне положено.
6. Знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Не одобряя поступки других людей, даю им это почувствовать.
8. Если случается обмануть кого-либо, испытываю угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Никогда не раздражаюсь настолько, чтобы разбрасывать вещи.
11. Всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Когда установленное правило не нравится мне, хочется нарушить его.

⁵⁴ цит. по Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. - 672 с.

13. Другие почти всегда умеют использовать благоприятные обстоятельства.

14. Менястораживают люди, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я этого ожидаю.

15. Часто бываю не согласен с людьми.

16. Иногда на ум приходят мысли, которых я стыжусь.

17. Если кто-нибудь ударит меня, я не отвечу ему тем же.

18. В раздражении хлопаю дверьми.

19. Я более раздражителен, чем кажется со стороны.

20. Если кто-то корчит из себя начальника, я поступаю ему наперекор.

21. Меня немного огорчает моя судьба.

22. Думаю, что многие люди не любят меня.

23. Не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.

24. Увиливающие от работы должны испытывать чувство вины.

25. Кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.

26. Я не способен на грубые шутки.

27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.

28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все чтобы они не зазнавались.

29. Почти каждую неделю вижу кого-нибудь из тех, кто мне не нравится.

30. Довольно многие завидуют мне.

31. Требую, чтобы люди уважали мои права.

32. Меня огорчает, что я мало делаю для своих родителей.

33. Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.

34. От злости иногда бываю мрачным.

35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не огорчюсь.

36. Если кто-то пытается вывести меня из себя, я не обращаю на него внимания.

37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.

38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.

39. Даже если злюсь, не прибегаю к сильным выражениям.

40. Хочется, чтобы мои грехи были прощены.

41. Редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.

42. Обижаюсь, когда иногда получается не по-моему.

43. Иногда люди раздражают меня своим присутствием.

44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.

45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».

46. Если кто-то раздражает меня, готов сказать ему все, что о нем думаю.

47. Делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.

48. Если разозлюсь, могу ударить кого-нибудь.
49. С десяти лет у меня не было вспышек гнева.
50. Часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.
52. Всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда кричат на меня, кричу в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Дерусь не реже и не чаще других.
56. Могу вспомнить случаи, когда был настолько зол, что хватал первую попавшуюся под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда чувствую, что жизнь со мной поступает несправедливо.
59. Раньше думал, что большинство людей говорит правду, но теперь этому не верю.
60. Ругаюсь только от злости.
61. Когда поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав нужно применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда выражаю свой гнев тем, что стучу по столу.
64. Бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.
67. Часто думаю, что живу неправильно.
68. Знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову мысль о том, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Часто просто угрожаю людям, не собираясь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре часто повышаю голос.
74. Стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
75. Лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

Ключ и интерпретация результатов:

Для определения результатов по каждой шкале необходимо оценить количество совпадений (т.е. наличие в указанных вопросах соответствующего знака). Для сравнения значений шкал между собой (т.к. количество вопросов в каждой шкале разное), необходимо для каждой шкалы итоговую сумму совпадений умножить на соответствующий поправочный коэффициент, указанный в скобках.

1. Физическая агрессия (к=11- т.е. полученный результат умножаем на коэффициент соответствующий): 1+, 9-, 17-, 25+, 33+, 41+, 48+, 55+, 62+, 68+.

2. Вербальная агрессия (к=8): 7+, 15+, 23+, 31+, 39-, 46+, 53+, 60+, 66-, 71+, 73+, 74-, 75-.

3. Косвенная агрессия (к=13): 2+, 10+, 18+, 26-, 34+, 42+, 49-, 56+, 63+.

4. Негативизм (к=20): 4+, 12+, 20+, 28+, 36-.

5. Раздражение (к=9): 3+, 11-, 19+, 27+, 35-, 43+, 50+, 57+, 64+, 69-, 72+.

6. Подозрительность (к=11): 6+, 14+, 22+, 30+, 38+, 45+, 52+, 59+, 65-, 70-.

7. Обида (к=13): 5+, 13+, 21+, 29+, 37+, 44+, 51+, 58+.

8. Чувство вины (к=11): 8+, 16+, 24+, 32+, 40+, 47+, 54+, 61+, 67+.

Тест позволяет оценить также два показателя: индекс агрессивности и индекс враждебности, которые рассчитываются как сумма баллов в обозначенных в формуле шкалах, деленная на указанные коэффициенты:

(«1» + «2» + «3»): 3 = ИА (индекс агрессивности);

(«6» + «7»): 2 = ИВ (индекс враждебности).

Сравнение двух данных индексов может показать, располагает ли респондент источником агрессии внутри себя (ИА) или в других людях (ИВ).

1. Использование физической силы против другого лица — **физическая агрессия**.

2. Выражение негативных чувств как через форму (ссора, крик, визг), так и через содержание словесных обращений к другим лицам (угроза, проклятия, ругань) — **вербальная агрессия**.

3. Использование окольным путем направленных против других лиц сплетен, шуток и проявление ненаправленных, неупорядоченных, взрывов ярости (в крике, топаний ногами и т. п.) — **косвенная агрессия**.

4. Оппозиционная форма поведения, направленная обычно против авторитета и руководства, которая может нарастать от пассивного сопротивления до активных действий против требований, правил, законов — **негативизм**.

5. Склонность к раздражению, готовность при малейшем возбуждении излиться во вспыльчивости, резкости, грубости — **раздражение**.

6. Склонность к недоверию и осторожному отношению к людям, проистекающим из убеждения, что окружающие намерены причинить вред — **подозрительность**.

7. Проявления зависти и ненависти к окружающим, обусловленные чувством гнева, недовольства кем-то именно или всем миром за действительные или мнимые страдания — **обида**.

8. Отношение и действия по отношению к себе и окружающим, проистекающие из возможного убеждения самого обследуемого в том, что он яв-

ляется плохим человеком, поступает нехорошо: вредно, злобно или бессовестно — аутоагрессия (чувство вины).

Тест «Методика диагностики направленности личности Б. Басса (ориентационная анкета)»⁵⁵

Инструкция: анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов (А, Б, В), соответствующие трем видам направленности личности руководителя. Оценивается сумма баллов для каждого варианта ответов. Для каждого варианта ответов (А, Б, В) определите балл (от 0 до 2): ответ, подходящий Вам наиболее всего, получает 2 балла, наименее — 0, оставшийся — 1 балл. Старайтесь быть максимально правдивыми. Среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для Вас.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

- А. Одобрения моей работы;
- Б. Сознания того, что работа сделана хорошо;
- В. Сознание того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

- А. Тренером, который разрабатывает тактику игры;
- Б. Известным игроком;
- В. Выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;

Б. Вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;

В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:

- А. Радуются выполненной работе;
- Б. С удовольствием работают в коллективе;
- В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:

А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;

Б. Были верны и преданы мне;

В. Были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:

⁵⁵ цит. по Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. - 672 с.

А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;

Б. На кого всегда можно положиться;

В. Кто может многого достичь в жизни.

7. Больше всего я не люблю:

А. Когда у меня что-то не получается;

Б. Когда портятся отношения с товарищами;

В. Когда меня критикуют.

8. По-моему, хуже всего, когда педагог:

А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;

Б. Вызывает дух соперничества в коллективе;

В. Недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.

9. В детстве мне больше всего нравилось:

А. Проводить время с друзьями;

Б. Ощущение выполненных дел;

В. Когда меня за что-нибудь хвалили.

10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:

А. Добился успеха в жизни;

Б. По-настоящему увлечен своим делом;

В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь школа должна:

А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;

Б. Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;

В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

А. Для общения с друзьями;

Б. Для отдыха и развлечений;

В. Для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:

А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;

Б. У меня интересная работа;

В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.

14. Я люблю когда:

А. Другие люди меня ценят;

Б. Испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;

В. Приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось чтобы:

А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать;

Б. Написали о моей деятельности;

В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.

16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:

- А. Имеет ко мне индивидуальный подход;
- Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
- В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

- А. Оскорбление личного достоинства;
- Б. Неудача при выполнении важного дела;
- В. Потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:

- А. Успех;
- Б. Возможности хорошей совместной работы;
- В. Здравый практичный ум и смекалку.

19. Я не люблю людей, которые:

- А. Считают себя хуже других;
- Б. Часто ссорятся и конфликтуют;
- В. Возражают против всего нового.

20. Приятно, когда:

- А. Работаете над важным для всех делом;
- Б. Имеете много друзей;
- В. Вызываешь восхищение и всем нравишься.

21. По-моему, в первую очередь руководитель должна быть:

- А. Доступным;
- Б. Авторитетным;
- В. Требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:

- А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
- Б. О жизни знаменитых и интересных людей;
- В. О последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- А. Дирижером;
- Б. Композитором;
- В. Солистом.

24. Мне бы хотелось:

- А. Придумать интересный конкурс;
- Б. Победить в конкурсе;
- В. Организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важнее всего знать:

- А. Что я хочу сделать;
- Б. Как достичь цели;
- В. Как организовать людей для достижения цели.

26. Человек должен настроиться к тому, чтобы:

- А. Другие были им довольны;
- Б. Прежде всего выполнить свою задачу;
- В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

- А. В общении с друзьями;
- Б. Просматривая развлекательные фильмы;
- В. Занимаясь своим любимым делом.

Ключ (Таблица 33): по каждому ответу анализируется совпадение с одним из типов направленности. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно. Определяется ведущая направленность: направленность на себя (Я), направленность на общение (О), направленность на дело (Д).

Таблица 33. Ключ к тесту

№п.п.	Я	О	Д	№п.п.	Я	О	Д
1	А	В	Б	15	Б	В	А
2	Б	В	А	16	А	В	Б
3	А	В	Б	17	А	В	Б
4	В	Б	А	18	А	Б	В
5	Б	А	В	19	А	Б	В
6	В	А	Б	20	В	Б	А
7	В	Б	А	21	Б	А	В
8	А	Б	В	22	Б	А	В
9	В	А	Б	23	В	А	Б
10	А	В	Б	24	Б	В	А
11	Б	В	А	25	А	В	Б
12	Б	А	В	26	В	А	В
13	В	А	Б	27	Б	А	В
14	А	В	Б				

С помощью методики выявляются следующие направленности:

1. **Направленность на себя (Я)** — ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. **Направленность на общение (О)** — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. **Направленность на дело (Д)** — заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на дело-

вое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели. У успешных предпринимателей данный тип направленности преобладает.

Тест «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса»⁵⁶

Примечание: для эффективности диагностики мотивационной сферы личности руководителя, как правило, проводится не один тест, а серия из трех тестов (мотивация к успеху Элерса, мотивация избегания неудач Элерса и склонность к риску Шуберта). Результаты данных тестов интерпретируются вместе.

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «ДА» (+) или «НЕТ» (-).

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.

11. Усердие - это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

⁵⁶ цит. по Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. - 672 с.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ: Вы получили по 1 баллу за ответы «ДА» на следующие вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по 1 баллу за ответы «НЕТ» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат: от 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху (человек склонен ставить перед собой либо слишком простые, либо слишком сложные задачи); от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации (склонность стремиться к успеху); свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Тест «Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса»⁵⁷

Инструкция: Вам предлагается список слов из 30 строк (Таблица 34), по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из 3-х слов, которое наиболее точно Вас характеризует и отметьте его.

Таблица 34. Тестовые вопросы методики

⁵⁷ цит. по Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. - 672 с.

1	СМЕЛЫЙ	БДИТЕЛЬНЫЙ	ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ
2	КРОТКИЙ	РОБКИЙ	УПРЯМЫЙ
3	ОСТОРОЖНЫЙ	РЕШИТЕЛЬНЫЙ	ПЕССИМИСТИЧНЫЙ
4	НЕПОСТОЯННЫЙ	БЕСЦЕРЕМОННЫЙ	ВНИМАТЕЛЬНЫЙ
5	НЕУМНЫЙ	ТРУСЛИВЫЙ	НЕДУМАЮЩИЙ
6	ЛОВКИЙ	БОЙКИЙ	ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНЫЙ
7	ХЛАДНОКРОВНЫЙ	КОЛЕБЛЮЩИЙСЯ	УДАЛОЙ
8	СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ	ЛЕГКОМЫСЛЕННЫЙ	БОЯЗЛИВЫЙ
9	НЕЗАДУМЫВАЮЩИЙСЯ	ЖЕМАННЫЙ	ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНЫЙ
10	ОПТИМИСТИЧНЫЙ	ДОБРОСОВЕСТНЫЙ	ЧУТКИЙ
11	МЕЛАНХОЛИЧНЫЙ	СОМНЕВАЮЩИЙСЯ	НЕУСТОЙЧИВЫЙ
12	ТРУСЛИВЫЙ	НЕБРЕЖНЫЙ	ВЗВОЛНОВАННЫЙ
13	ОПРОМЕТЧИВЫЙ	ТИХИЙ	БОЯЗЛИВЫЙ
14	ВНИМАТЕЛЬНЫЙ	НЕБЛАГОРАЗУМНЫЙ	СМЕЛЫЙ
15	РАССУДИТЕЛЬНЫЙ	БЫСТРЫЙ	МУЖЕСТВЕННЫЙ
16	ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ	ОСТОРОЖНЫЙ	ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНЫЙ
17	ВЗВОЛНОВАННЫЙ	РАССЕЯННЫЙ	РОБКИЙ
18	МАЛОДУШНЫЙ	НЕОСТОРОЖНЫЙ	БЕСЦЕРЕМОННЫЙ
19	ПУГЛИВЫЙ	НЕРЕШИТЕЛЬНЫЙ	НЕРВНЫЙ
20	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ	БОЙКИЙ	ОТЧАЯННЫЙ
21	ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНЫЙ	ПРЕДАННЫЙ	АВАНТЮРНЫЙ
22	УКРОЩЁННЫЙ	БЕЗРАЗЛИЧНЫЙ	НЕБРЕЖНЫЙ
23	ОСТОРОЖНЫЙ	БЕЗЗАБОТНЫЙ	ТЕРПЕЛИВЫЙ
24	РАЗУМНЫЙ	ЗАБОТЛИВЫЙ	ХРАБРЫЙ
25	ВНИМАТЕЛЬНЫЙ	НЕУСТРАШИМЫЙ	ДОБРОСОВЕСТНЫЙ
26	ПОСПЕШНЫЙ	ПУГЛИВЫЙ	БЕЗЗАБОТНЫЙ
27	РАССЕЯННЫЙ	ОПРОМЕТЧИВЫЙ	ПЕССИМИСТИЧНЫЙ
28	ОСМОТРИТЕЛЬНЫЙ	РАССУДИТЕЛЬНЫЙ	ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ
29	ТИХИЙ	НЕОРГАНИЗОВАННЫЙ	БОЯЗЛИВЫЙ
30	ОПТИМИСТИЧНЫЙ	БДИТЕЛЬНЫЙ	БЕЗЗАБОТНЫЙ

Ключ и интерпретация

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед дефисом означает номер строки, вторая цифра после дефиса — номер столбца, в котором нужно слова. *Например*, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце - «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

Ключ: 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите: от 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

При диагностике личности на выявление **мотивации к успеху и мотивации к избеганию неудач Т. Элерс** даёт интерпретацию преобладающим мотивам. Индивиды, у которых преобладает мотивация к успеху, предпочитают средний или низкий уровень риска. Им свойственно избегать высокого риска.

При сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху, однако они много работают для достижения успеха, стремятся к успеху. Индивиды с низким уровнем мотивации к успеху проявляют неуверенность в себе, тяготятся выполняемой работой. Выполнение трудных заданий вызывает у них дискомфорт.

Индивиды, у которых преобладает мотив избегания неудач, предпочитают малый, или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. У них, как правило, высокий уровень защиты и страха перед несчастными случаями (они же чаще попадают в неприятности, т.к. мысленно моделируют стратегию поведения, ведущую к ним).

Доминирование у человека мотива избегания неудач приводит к занижению самооценки и уровню притязаний. Повторяющиеся неудачи могут привести такого человека в состояние привычной подавленности, к устойчивому снижению веры в себя и к хронической боязни неудач. У таких людей, как правило, низкий уровень развития мотивации достижения. Люди с низким уровнем мотивации к успеху проявляют неуверенность в себе, тяготятся выполняемой работой. Выполнение трудных заданий вызывает у них дискомфорт.

Немецкий ученый **Ф. Буркард** полагает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов: степени предполагаемого риска; преобладающей мотивации; опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое, когда без риска удастся получить желаемый результат; второе, когда рискованное поведение ведет к неудаче. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

Тест «Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта»⁵⁸

Инструкция: Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

- 2 балла — полностью согласен, полное «ДА»;
- 1 балл — больше «ДА», чем «НЕТ»;
- 0 баллов — ни «ДА», ни «НЕТ», нечто среднее;
- 1 балл — больше «НЕТ», чем «ДА»;
- 2 балла — полное «НЕТ».

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

⁵⁸ цит. по Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. - 672 с.

2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию.
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми, подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ и интерпретация:

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией. Положительные ответы, свидетельствуют о склонности к риску. Значения результатов: от -50 до +50 баллов.

меньше -30 баллов: слишком осторожны; *от -10 до +10 баллов:* средние значения; *свыше +20 баллов:* склонны к риску.

Методика позволяет оценить особенности поведенческих реакций человека в ситуациях, сопряжённых с неопределённостью для жизни, требующих нарушения установленных норм, правил. Рекомендуется при подборе лиц, пригодных для работы в условиях, связанных с риском, может быть использована с целью прогнозирования деятельности управляющего, работников военных ведомств, служб чрезвычайных происшествий и т.п. Риск понимается как действие наудачу в надежде на счастливый исход или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределённости.

Любопытным является связь высокой готовности к риску с низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой)⁵⁹. Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок. При этом с возрастом готовность к риску падает; у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных; у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин; у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов; с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растёт готовность к риску; в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Следует отметить, что в отечественных (и зарубежных) исследованиях, успешные предприниматели, например, отличаются высокой мотивацией достижений, низкой мотивацией избегания неудач, а также склонностью к разумному риску (что, возможно, обусловлено спецификой их деятельности: действиями в ситуациях неопределённости).

⁵⁹ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. — 490 с.

**Итоговый тест по дисциплине
«Психология управленческой деятельности»**

Для закрепления наиболее сложных теоретических вопросов дисциплины пройдите тренировочный тест. Ответы представлены в **Таблице 35**.

1. Как можно сгруппировать функции руководителя по направлениям руководства?

2. Психологические характеристики каких субъектов управленческой деятельности сопоставлял американский психолог **Р. Хизрич**?

3. «Мотив свободы» по **Р. Хизричу** является отличительной чертой какого субъекта управленческой деятельности?

4. Какие группы управленческих компетенций-умений выделяет **Роберт Кац**?

5. Какой особенностью поведения по **Фреду Лутансу** отличаются успешные менеджеры?

6. Какое количество ролей руководителя выделил в своей ролевой концепции **Г. Минцберг**?

7. В чем особенность классификации руководителей **В.И. Викторов**?

8. Назовите основания для классификации ролей по **С. Уэллсу**?

9. Какие стили поведения в конфликте выделили **Томас и Килмен**?

10. Перечислите типы трудных людей по **Брикмана-Кершнеру**.

11. Какую роль играет по **Э. де Боно** человек в команде, занимающийся созданием нового?

12. Назовите виды групп по **Л.Г. Почебут** и **В.А. Чикер**.

13. Перечислите этапы и задачи этапов динамики группы по **Г.Х. Бакировой**.

14. Опишите последовательность действий при использовании приема «бутерброта» в переговорах.

15. Приведите примеры «сильных» аргументов.

16. Что такое самомониторинг? В чем специфика людей с высоким уровнем самомониторинга?

17. Какие стратегии получения власти предложили **Э. Джонс** и **Т. Питтман**?

18. Перечислите параметры эмоционального интеллекта (шкалы по методике **Н. Холла**).

19. Перечислите типы темперамента по методике **Кейрси** и дайте им характеристику.

20. Опишите этапы метода «Альпы».

21. Опишите технологию SMART.

22. Опишите метод «Пяти пальцев».

23. Опишите «метод Эйзенхауэра»

24. Дайте характеристику трем стилям руководства.

25. Опишите четыре типа направленности руководителя.

Таблица 35. Ответы на итоговый тест

№	Ответ
1	внешнеорганизационные, внутриорганизационные и самоменеджмент
2	антрепренера, интрапренера и менеджера
3	предпринимателя (антрепренера)
4	технические, социальные, когнитивные
5	продвигаются по карьерной лестнице и строят сеть связей
6	десять ролей, объединенных в три группы (межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений)
7	В.И. Викторов предложил восемь ролей руководителя, определив возможные проблемы при слишком высоком и низком уровне выраженности роли
8	С. Уэллс выделяет девять ролей руководителя: по трем общим направлениям руководства: система, люди, работа; по трем аспектам руководства: установление порядка, вдохновение, повышение производительности.
9	сотрудничество, компромисс, конкуренция, избегание, приспособление
10	«танк», «снайпер», «граната», «всезнайка», «выскачка», «всегда согласный», «сделаю потом», «никакой человек», «человек-нет», «нытик»
11	роль «Зеленой шляпы»
12	акциденция, комиция, компания, коалиция, команда (когорта как высшая форма команды)
13	<i>Формирование</i> принадлежности — ориентация и знакомство; формулирование правил; принятие решения об участии. <i>Становление</i> — расширение и присвоение ролей. <i>Нормирование</i> общности — разрешение конфликтов, устанавливаются роли и нормы поведения, определяется лидер, повышается сплоченность и идентификация себя с группой, распределяется ответственность. <i>Исполнение</i> — разрешение проблем и достижения поставленных перед группой целей. <i>Завершение деятельности</i> — роспуск группы
14	Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему предложение, а потом озвучьте цену. Другой вариант: цена, потом — все преимущества. Лучше завершать выступление описанием пользы для клиента.
15	Точно установленные и взаимосвязанные факты, законы, уставы, руководящие документы, экспериментально проверенные выводы и заключения экспертов, цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов, показания свидетелей и очевидцев событий, статистическая информация, результаты социологических опросов, проведенных специалистами
16	В основе самопрезентации лежит такой процесс, как самомониторинг (понятие предложено <i>Марком Снайдером</i>), который означает тенденцию к регулированию собственного поведения в целях соответствия требованиям социальной ситуации. Люди с высокой оценкой по шкале самомониторинга особенно чувствительны к экспрессивным реакциям и самопрезентации других, хорошо читают «ситуацию» и осуществляют контроль и управление собственной вербальной и невербальной самопрезентацией.
17	1) стремление понравиться с помощью дружелюбного, любезного, доброжелательного отношения (<i>ingraditation</i>) — это «власть обаяния»; 2) подчеркивание собственной компетентности, самопродвижение, самореклама (<i>self-promotion</i>) — это власть эксперта (цель — демонстрация компетентности); 3) стратегия запугивания, демонстрация силы (<i>intimidation</i>) — «власть страха»; 4) демонстрация духовного, морального превосходства, примера поведения (<i>exemplification</i>) — «власть наставника»; 5) стратегия демонстрации слабости с целью получения помощи (<i>supplication</i>) — «власть сострадания». Частный

	случай данной стратегии — тактика самозатруднения (self-handicapping), когда человек сам препятствует достижению собственной цели, создавая помехи.
18	эмоциональная осведомленность (знание своих эмоциональных проявлений), управление своими эмоциями» (эмоциональная гибкость), самомотивация, эмпатия (умение сопереживать текущему эмоциональному состоянию собеседника, умение понять собеседника по невербальным признакам), распознавание эмоций других людей (умение воздействовать на эмоциональное состояние других)
19	Дионисий (главная черта — стремление к свободе), Эпиметей (чувство ответственности, стремление к организации), Аполлон (стремление к духовному росту, самопознанию и самовыражению), Прометей (дух научного поиска, изобретательство, стремление к познанию и творчеству)
20	Система ежедневного планирования «Альпы», которая является пятишаговым алгоритмом ежедневного целеполагания: задачи – приоритеты – время – рационализация и делегирование – контроль и решение
21	Технология SMART подразумевает анализ: S (specific) — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат; M (measurable) — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения (как правило их несколько); A (assignable) — цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для организации; R (realistic) — цель должна быть реалистичной, в принципе Остижимой; T (time related) — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения
22	М (мизинец) — Мысли, знания, информация. Б (безымянный) — Близость к цели. С (средний) — Состояние. У (указательный) — Услуга, помощь, сотрудничество. Б (большой) — Бодрость
23	Принцип ранжирования проблем, которые деются на четыре группы: группа А — самые важные и срочные, требующие немедленного решения руководителя, группа Б — важные, но не срочные, заслуживающие включения в план работы руководителя или перепоручения, группа В — неважные (для уровня руководителя), но срочные – заслуживают делегирования их исполнения подчиненным, группа К — неважные и несрочные, заслуживают быть выброшенными в мусорную корзину
24	Директивный стиль — ориентация на собственное мнение и оценки, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция по отношению к подчиненным, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных. Попустительский (пассивного невмешательства) — снисходительность к работникам, отсутствие требовательности, строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными, склонность перекладывать на подчиненных ответственность в принятии решений. Коллегиальный — требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины, стремление делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решений
25	Направленность на дело характеризует Ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность. Направленность на отношения с людьми характеризует Вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать чле-

нов коллектива в процесс принятия решений. Направленность на себя характеризует Ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости. Направленность на официальную субординацию характеризует Ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой
--

Вопросы к зачету

1. Междисциплинарный характер психологии управленческой деятельности; ее место в системе наук и отраслей психологии.
2. Многомерная модель Дж. Ронена.
3. Сравнение поведенческих характеристик менеджеров, предпринимателей и интрапренеров по Р. Хизричу.
4. Демаркация базовых понятий психологии управления: менеджер, предприниматель, лидер, руководитель.
5. Компетентностный подход в психологии управления: концепции Р. Каца, Ф. Лутанса и др.
6. Ролевой подход в психологии управления.
7. Развитие взглядов на процесс управления: научный подход и первые научные школы управления.
8. Ассертивность и навыки самоменеджмента: определение и свойства.
9. Теории самопрезентации и методы диагностики навыков самопрезентации.
10. Навыки тайм-менеджмента и технологии управления временем.
11. Навыки аргументации: виды аргументов.
12. Техники ведения переговоров.
13. Социально-психологические эффекты коммуникаций в организации.
14. Понятие «команды». Виды и характеристика групп. Эволюция групп.
15. Ролевой подход в командообразовании.
16. Психологические стили управления.
17. Методы принятия решений и организации работы группы.
18. Управление конфликтами: типы конфликтных личностей и стили поведения в конфликте.
19. Понятие «высокоэффективные организации» (по П. Сенге).
20. Методы диагностики управленческого потенциала руководителя.

Литература для самостоятельной работы

Для более эффективного процесса самостоятельной работы дополнительная литература сгруппирована по тематической структуре практикума.

Тема 1. Основы психологии управленческой деятельности

1. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.
2. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. — М. : НРРО, 2003. — 232 с.
3. Белова Е.В. Личностные особенности успешных предпринимателей малого и среднего бизнеса. - Дисс. канд. психол. наук. — СПб., 2012. — 207 с.
4. Белов В.В., Белова Е.В., Корзунин В.А. Психодиагностика способностей к управленческому лидерству. — СПб., 2015. — 223 с.
5. Белова Е.В., Карпов В.В., Васильева С.А. Психология предпринимательства: Электронный курс. — СПб.: СПбАУиЭ, 2010. Свидетельство о регистрации электронного ресурса №17302 от 14.07.2011.
6. Гласс Р. Креативное программирование 2.0. —СПб.: Символ-Плюс, 2009. — 352 с.
7. Долан С, Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство повыживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке.. — Претекст, 2008. — 320 с.
8. Карпов А.В. Психология труда: Учебник для студентов высших учебных заведений. — М., 2005. -352 с.
9. Овчинников Б.В., Павлов К.В., Владимирова И.М. Ваш психологический тип. — СПб.: «Андреев и сыновья», 1994. — 238 с.
10. Основатели эффективных компаний. Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей / Под ред. М. Фрезе. — М.: Гуманитарный центр, 2006. — 336 с.
11. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.
12. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1999. — 408 с.
13. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. - М.: НРРО, 2005. — 384 с.
14. Уэллс С. Босс многоликий. Найди стиль своего руководства. — СПб.: Питер, 2002. — 256 с.

Тема 2. Самоменеджмент как форма управления

2.1. Основы самопрезентации

1. Белова Е.В. Психология: практикум. Часть 1. — СПб.: Издательство СПбГУТ, 2014. — 88 с.
2. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001.— 318 с.
3. Майерс Д. Социальная психология. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 800 с.
4. Михайлова Е.В. Обучение самопрезентации. — М.: ГУВШЭ, 2006. — 167 с.
5. Харитонов М.В. Психология современных массовых коммуникаций: монография.— СПб.: Издательство СПбАУЭ.-2010,— 352 с.
6. Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов.- СПб.: Речь, 2007. — 368 с.
7. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 279 с.

8. Чалдини Р., Мартин С, Гольдштейн Н. Психология убеждение. 50 доказанных способов быть убедительным. – М.: Манн, Иванов и Фербер., 2013.- 224 с.

9. Элькин В. М. Театр цвета и мелодии Ваших страстей. Цветовая психология и психотерапия шедеврами искусства. Гармонизация цветовых программ жизни и Ваши тайные способности. — СПб.: ИД «Петрополис», 2005 г. - 292 с.

2.1. Основы тайм-менеджмента

1. Бен-Шахар Т. Парадокс перфекциониста. – М.: Манн, Иванов и Фербер., 2013.- 256 с.

2. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. -371с.

3. Конникова М. Выдающийся ум. Мыслить как Шерлок Холмс. — М.: Азбука-Бизнес, 2014. – 304 с.

4. Кукла А. Ментальные ловушки. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 152с.

5. Майлс Т. Пирамида эффективности. От разрозненных техник к цельной системе. – М.: Манн, Иванов и Фербер., 2014.- 240 с.

6. Петровский А.В. Психология и время. — СПб.: Питер, 2007. - 448с.

7. Уэлс Д., Уэлч С. Победитель. — М.: АСТ, 2011. - 448с.

8. Уэлч С. 10-10-10. Как управлять собственной жизнью и избавиться от сомнений при принятии сложных решений. Система, по которой живет семья легендарного Джека Уэлча. — М.: Эксмо, 2011. - 224с.

9. Прайор К. Не рычите на собаку! Книга о дрессировке людей, животных и самого себя! . — СПб.: Эксмо, 2014. -288с.

Тема 3. Управление внешнеорганизационными процессами

3.1. Основы ведения переговоров и аргументации

1. Галло К. Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса

2. Белов В.В., Белова Е.В., Корзунин В.А. Психодиагностика способностей к управленческому лидерству. — СПб., 2015. — 223 с.

3. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. – СПб.: Речь, 2007. — 368 с.

4. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб.: Речь, 2004. — 256 с.

5. Хьюмс Д. Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 304 с.

Тема 4. Управление внутриорганизационными процессами

4.1. Основы подбора персонала и командообразования

1. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.

2. Бек Д. Э., Кован К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями - BestBusinessBooks, 2010. – 424 с.

3. Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления □Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 395 с.

4. Де Боно Э. Шесть шляп мышления. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 256 с.

5. Дилтс Р. Стратегии гениев. Т. 1. Аристотель, Шерлок Холмс, Уолт Дисней, Вольфганг Амадеи Моцарт / Пер. с англ. В.П. Чурсина. — М.: Независимая фирма «Класс», 1998. — 272 с.

6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии . — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.
7. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Чикер В.А., Капустина А.Н., Захарова А.М. — СПб.: Речь, 2007. — 368 с.
8. Кетс де Врис М. Лидеры, шуты и мошенники. Эссе по психологии лидерства. — М.: Акваринарная книга, 2008. —184 с.
9. Паундстоун У. Достаточно ли вы умны, чтобы работать в Google. Коварные вопросы, головоломки в стиле дзэн, предельно сложные задачи и другие сбивающие с толку приемы, которые применяют на собеседованиях и которые очень полезно знать, если вы хотите получить работу и найти свое место в новой экономике. — М.: Карьера Пресс, 2012. — 400 с.
10. Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 272 с.
11. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология СПб.: Речь, 2002. — 298 с.
12. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.
13. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить/Пер, с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — 304 с.
14. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 328 с.
15. Фитцпатрик Б., Коллинз-Сассмэн Б. Идеальная IT-компания. Как из гиков собрать команду программистов. — СПб.: Питер, 2014. — 208 с.

4.2. Основы проведения совещаний и управления конфликтами

1. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии . — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.
2. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2013. — 656 с.

Краткий глоссарий по дисциплине

Автократический руководитель — руководитель, имеющий достаточный объём власти, чтобы навязывать свою волю другим людям.

Авторитет (от лат. auctoritas — власть, влияние)— общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; влияние, основанное на признании заслуг, опыта, знаний, личностных достоинств руководителя.

Активность личности — способность человека производить общественно-значимые преобразования в мире на основе присвоения богатств материальной и духовной культуры, проявляющаяся в творчестве, волевых актах, общении; интегральная характеристика активности личности - активная жизненная позиция человека, выражающаяся в его идейной принципиальности, последовательности в отстаивании своих взглядов, единстве слова и дела.

Амицития— договор между лидером и последователем, основанный на сочетании дружбы и служебных обязательств.

Аффилиации мотив — стремление принадлежать группе, а также строить близкие отношения с окружающими людьми.

Барьер психологический — психическое состояние, проявляющееся в неадекватной пассивности субъекта, что препятствует выполнению им тех или иных действий. Эмоциональный механизм барьеров психологических состоит в усилении отрицательных переживаний и установок - стыда, чувства вины, страха, тревоги, низкой самооценки, ассоциированных с задачей.

Бизнесмен — это тот, кто владеет капиталом человек, который находится в обороте и приносит доход. Тот, кто занимается активной экономической коммерческой деятельностью. Это собственник, который может не занимать никакой постоянной должности в организации, но который является владельцем ее акций и состоит членом ее правления.

Власть — это легитимная, институционализованный *форма влияния, которое проявляется* как законное требование, как возможность манипулировать или контролировать поведение других в собственных целях; потенциальная возможность оказывать влияние на людей.

Высокоэффективная организация — это искусственно созданная группа людей, которая характеризуется такими признаками, как доступная информация и открытое общение; убедительное понятие и принятое людьми видение; постоянное обучение всех членов организации; концентрация внимания на интересах потребителей, активирующие системы и структуры; доступ к власти; поддержка инноваций, работа в командах.

Делегирование — передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Элементами делегиро-

вания являются: задача, полномочия, ответственность, мотивация, контроль.

Демократический руководитель — руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным, прислушивается к их мнению.

Деятельность - специфически человеческая, регулируемая сознанием как высшей инстанцией внутренняя и внешняя активность, порождаемая потребностью. Направлена на познание, творческое воспроизведение и преобразование внешнего мира.

Деятельность управленческого лидера – это тип деятельности руководителя, которая отличается от управленческой деятельности по своему предназначению, характеру и структуре. Деятельность управленческого лидера направлена на создание самообучающихся высокоэффективных организаций. По характеру – это созидательная деятельность, совместное творчество, проявляющееся в творческой активности лидера организации и членов организации. Структура деятельности управленческого лидера представляет собой нелинейную, разветвленную последовательность, сменяющих друг друга семи ролей, которые реализует лидер организации на определённых этапах жизненного цикла высокоэффективных организаций.

Задатки – природные предпосылки к развитию способностей (их биологический фундамент).

Интериоризация - процесс преобразования внешних, реальных действий с предметами во внутренние, идеальные. Антоним - экстериоризация.

Интерференция навыков - отрицательное, взаиморазрушающее действие навыков друг на друга, обусловленное их несовместимостью.

Интровертированность - индивидуальная характерологическая особенность, встречающаяся у некоторых людей и проявляющаяся в необщительности, замкнутости, отсутствии достаточного интереса к другим людям и склонности к углубленному самоанализу. Антоним - экстравертированность.

Интроспективный метод – метод психологии, основанный на самонаблюдении.

Индивидуальность – неповторимая система особенностей человека как индивида, субъекта деятельности и личности.

Интеллект, ум – устойчиво присущая и развивающаяся в течение жизни система свойств и качеств познавательной активности человека, его ориентировки во внутренних и внешних обстоятельствах жизни, включая и общественную среду. Выделяют, в частности, социальный интеллект, технический интеллект, гуманитарный интеллект, вербальный, т.е. словесный, невербальный и др. в зависимости от предметной области деятельности субъекта.

Каузальная атрибуция (от лат. *causa* — причина лат. *attributio* — приписывание) — феномен межличностного восприятия. Заключается в

интерпретации, приписывании причин действий другого человека в условиях дефицита информации о действительных причинах его действий.

Когнитивная психология – одно из направлений современной психологии, выдвигающее в качестве своего основного метода информационный подход и разрабатывающее модели приема и переработки информации.

Команда — это социально единая группа индивидуальностей, взаимозависимо работающих ради достижения общей цели, значимой как для участников команды, так и для деятельности организации, в которую эта команда входит.

Компетенции руководителя – обобщая определения *М. Фрезе, Л. М. Спенсера* и *С. М. Спенсера*, можно определить как совокупности знаний, умений и навыков, а также опыта работы руководителя.

Комплекс уязвимого авторитета руководителя — в организации такое явление, которое проявляется в том, что руководитель опасается предложений, критических замечаний своих подчиненных, боится делегировать полномочия, полагая, что это может «уронить его авторитет», и старается спасти свой авторитет любой ценой

Конформизм (лат. *conformis* – подобный, сообразный) – некритичное принятие человеком чужого мнения (возможно, неправильного), сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

Либеральный руководитель — руководитель, который даёт своим подчинённым почти полную свободу выбора задач и контроля за своей работой.

Легитимность лидера (термин *Т. В. Бендас*) — признание рядовыми членами группы правомерности занятия им лидерской позиции. Степень легитимности может быть **низкой, средней** или **высокой**.

Лидерская ситуация — совокупность факторов, характеризующих среду, в которой лидер осуществляет свою роль: а) тип группы (к примеру, группа в лабораторном эксперименте или кафедра вуза); б) характер деятельности лидера (к примеру, у ректора вуза — руководство учебным заведением, а у лидера общественной неправительственной организации — помощь определенной категории населения); в) категория управляемых людей; г) степень легитимности лидера.

Лидерство — сложный многоликий феномен, который не поддается точному определению:

- способность одного человека оказывать влияние на других людей;
- отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе;
- форма поведения, проявляющаяся в стиле лидерства;
- ведущее положение отдельной личности или социальной группе, обусловленное более эффективными результатами деятельности;

- один из процессов организации и управления социальной группы, способствующий достижения групповых целей;

- феномен групповой жизни людей, который проявляется в наделении одного индивида (или нескольких) правом оказывать определяющее влияние на решение важных групповых задач и на поведение членов группы, а также признание группой (в той или иной степени) такого права за данным индивидом, что приводит к обладанию одного или нескольких видов власти у данного индивида и занятию им центральной позиции в статусной иерархии группы и т.д.

Личность – специфически человеческая система психических регуляторов активности человека, такая устойчивая функциональная система в психике, благодаря которой человек становится инициативным, целеустремленным, убежденным деятелем, способным не только приспособляться к среде обитания, но и улучшать ее. Основным признаком того, что человек приобрел качества личности, является его способность совершать поступки – выбор между взаимоисключающими возможностями, взвешивать множество важных моментов, связанных как со своей жизнью, так и с жизнью других людей, брать ответственность на себя за последствия своих поступков.

Личностный смысл – составляющая сознания человека, которая выражает субъективное отношение личности к явлениям объективной действительности.

LMX— принятая в зарубежной психологии аббревиатура для обозначения популярной теории лидерства *Г. Граена* с соавт., образована первыми буквами английских слов, в переводе означающих «лидер-член-обмен». Теория исходит из положения, что лидер строит свои взаимоотношения не со всей группой, а в диаде с каждым подчиненным на основе обмена — в награду за хорошую работу и сверхмотивацию, выходящую за рамки формальных служебных обязанностей, подчиненный получает от лидера уважение и заботу о его благополучии.

Менеджмент — управление коммерческой организацией, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организации в рыночных условиях отношений.

Менеджер — это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Мотив - побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенной потребности. Возникая на основе потребности, мотив представляет собой ее предметное воплощение.

Мышление — опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных взаимосвязей действительности. Это обобщенная ориентация в конкретных ситуациях действительности. В мышлении устанавливается отношение условий деятельности к ее цели, осуществляется перенос знаний из одной ситуации в другую, преобразование данной ситуации в соответствующую обобщенную схему.

Навык – способ выполнения действия, ставший в результате многократного инвариантного повторения частично автоматизированным, легко, быстро и точно реализуемым.

Научение - в широком смысле - класс психологических процессов, обеспечивающих формирование новых приспособительных реакций. Научение - в узком смысле - процесс и результат приобретения индивидуального опыта. Путем научения приобретаются: знания, умения и навыки у человека и новые формы поведения у животных.

Обучение - целенаправленный и планомерный процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков и способов познавательной деятельности человека. Обучение - относительно постоянное изменение в человеческом поведении или способностях, являющееся следствием опыта.

Онтогенез - совокупность последовательных морфологических, физиологических и биохимических преобразований организма от его зарождения до конца жизни. У многоклеточных организмов онтогенез обычно сопровождается сложной перестройкой со многими периодами.

Опыт - совокупность знаний и умений, приобретенных индивидом на основе и в процессе непосредственного практического взаимодействия с внешним миром.

Особенности личности руководителя – совокупность мотивационных, интеллектуальных, эмоционально-волевых, коммуникативных и поведенческих качеств личности, проявляющихся в управленческой деятельности.

Партисипативный стиль руководства — стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их участием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

Подлидер (термин *Э. Берна*) — заместитель подлинного лидера, обладающего реальной властью в группе.

Предприниматель — собственник и руководитель организации, который осуществляет бизнес, вкладывает средства в новое дело, принимает на себя личный риск, несет ответственность за решение: что производить, в каком количестве, какой способ производства использовать. Т.е. это бизнесмен, который создает нечто новое: новую организацию, продукт, услугу и стоит во главе организации, которая осуществляет деятельность с целью получения прибыли.

Психодиагностика (греч. psyche – душа и diagnostikos – способный распознавать) – отрасль психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности.

Психодиагностика способностей к деятельности управленческого лидера – это раздел психодиагностики, который разрабатывает теорию и методы измерения и оценки способностей к деятельности управленческого лидера для решения исследовательских и практических задач, стоящих перед психологами, специализирующимися в области психологии управления, организационной психологии, психологии лидерства.

Психометрия способностей к деятельности управленческого лидера – это измерение с помощью психодиагностических методик, удовлетворяющих требованиям валидности, надёжности и стандартизации, способностей к деятельности управленческого лидера как фрагмента психологической реальности, отраженного в структуре формального множества, которое представлено в интервальной шкале.

Руководство – этот термин используется в нескольких значениях: как управление подчинёнными, организацией, как аппарат управления организацией; особый тип взаимодействия, отношений людей, которое наблюдается в организации; как одна из управленческих функций – влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Руководитель — лицо, на которое официально возложены функции управления в организации, несущее юридическую ответственность за функционирование группы перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией, располагающее определенными властными полномочиями, санкциями.

Самоконтроль — осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний. Формирование произвольной саморегуляции предполагает возможность человека осознавать и контролировать ситуацию, процесс.

Саморазвитие — рост «Я», движение к эмоциональной и когнитивной зрелости.

Самореализация — реализация собственного потенциала.

Саморегуляция (от лат. regulare - приводить в порядок, налаживать) — целесообразное функционирование живых систем разных уровней организации и сложности. Психическая саморегуляция является одним из уровней регуляции активности этих систем, выражающим специфику реализующих ее психических средств отражения и моделирования действительности, в том числе рефлексии субъекта.

Сервант-лидерство (обслуживающее) — истинное предназначение лидера, по *Р. Гринлифу*, заключающееся в стремлении служить своим последователям, удовлетворять их нужды.

Сила — применение физического воздействия с целью навязать свою волю другим.

Система — совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которые образуют определённую целостность, единство (по В.Н. *Садовскому*).

Социально-психологические атрибуты лидерства – отличительные признаки лидерства: отличие лидерства от управления, взаимодействие, основное на отношениях типа «лидер – последователи; осуществление взаимовлияния между лидером и последователями.

Способности к деятельности управленческого лидера – сочетание семи способностей, объединяющие индивидуально-психологические, относящиеся к различным сферам личности: способность к самотрансценденции; способность к социальному творчеству; способность к достижению успеха; способность к системному, критическому анализу; способность к спонтанной активности, к самомобилизации; способность к предвосхищению социальных угроз; способность к устойчивости функционирования личности.

Стейк-холдеры (термин *М. Лоу*) — поддерживающие основу — преданные последователи лидера, составляющие сплоченную группу и осуществляющие командное лидерство.

Стиль руководства — обобщенная, устойчивая поведенческая характеристика личности руководителя, проявляющаяся во взаимоотношении с подчинёнными, в системе методов, способов, приемов воздействия руководителя на подчинённых и в формах поведения руководителя в отношениях с подчинёнными в процессе достижения поставленных целей.

Суперлидерство — способность лидера воспитывать новых лидеров, т. е. развивать у своих подчиненных и последователей стремление к самолидерству.

Собственник — это физическое или юридическое лицо, которому принадлежит право владения, пользования или распоряжения своим имуществом.

Социальная психология - научная дисциплина, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

Социальная установка «аттитюд» - фиксированная в социальном опыте личности (группы) предрасположенность воспринимать и оценивать социально значимые объекты, а также готовность личности (группы) к определенным действиям, ориентированным на социально значимые объекты.

Способности – индивидуально-психологические особенности человека, от которых зависит успешность овладения той или иной продуктивной деятельностью, то, насколько человек при прочих равных условиях быстро

и основательно, легко и прочно осваивает способы ее организации и осуществления.

Страх - эмоция: возникающая в случаях реальной или воображаемой угрозы существованию организма, его ценностям, идеалам и принципам; и направленная на источник опасности.

Талант (греч. *talanton* – первоначально вес, мера, потом в переносном значении – уровень способностей) – высокий уровень развития способностей человека, прежде всего специальных, обеспечивающий достижение выдающихся успехов в том или ином виде деятельности.

Токен (термин *Розабет Кэнтер*) — член группы, лишь символически представленный в группе по какой-нибудь характеристике (к примеру, по полу или расовой принадлежности) и, по существу, не являющийся полноправным членом группы в отличие от доминанта. Будучи в меньшинстве, токены воспринимаются наиболее ярко, как правило, стереотипно.

Трейблейзер (термин *Дж. Клейга*) — способность лидера быть новатором, первооткрывателем — путей, способов, технологий и пр.

Умение — знание, которое понято обучаемым лицом и воспроизводится им под самоконтролем в определённой, предусмотренной известными правилами, последовательности.

Управление — это организация структуры системы и/или процессов в системе, предназначенная для достижения определённой цели. Частные случаи управления: регулирование (регуляция) и координация (*Е.В. Трифонов*); функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности (*В.Г. Афанасьев*).

Управленческая деятельность — тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих *целей*, а также опорой при этом на принцип иерархии.

Управленческие команды — это группа специалистов высшего уровня управления, особый способ организации взаимодействия людей, основанный на совместных целях, групповых нормах, соединении групповой и индивидуальной ответственности, разделении труда и взаимопомощи. Основные признаки управленческой команды: 1. Преданность идеи, общность цели. 2. Четкое разделение обязанностей и отлаженная система коммуникацией, взаимодействия. 3. Взаимодополняемость 4. Высокий уровень доверия.. 5. Сотворчество. 6. Социально-психологический климат сотрудничества.

Управленческое лидерство — единство формального и неформального лидерства в организации, обеспечивающее конкурентные преимущества организации по сравнению с традиционным менеджментом.

Управленческая функция — это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющие воздействия, совокупность деятельностей, реализующих частные цели организации, которые в системе обеспечивают ее жизнеспособность.

Уровни развития организации — последовательно сменяющиеся друг друга стадии развития организации, различающиеся по форме руководства организации, внутриорганизационными процессами и результативностью функционирования организации. Различают следующие уровни развития организации 1. Централизация. 2. Делегирование. 3. Управленческая команда. 4. Координируемая система связей. 5. Самоуправляемая система связей.

Уровни развития способностей — характеристика степени выраженности способности к деятельности руководителя, определяемая на основе процессуальных и результирующих параметров деятельности. Различают: эффективный, нормативный, бездарный уровни. Уровень бездарного руководства проявляется в форме деструктивного руководства, нормативный уровень — в виде формального руководства и эффективный уровень — в форме управленческого лидерства.

Успешность предпринимательской деятельности оценивается исходя из многокритериального подхода. При этом выделяется два блока критериев оценки успешности предпринимательской деятельности: 1) **экономические** (прибыльность организации, длительность существования организации на рынке не менее 5 лет; и т.д.; 2) **социально-психологические показатели**: участие персонала в принятии управленческих решений, ориентация на запросы потребителей, привлекательность труда в организации, гарантированность работы в будущем, дисциплина труда и т.д.

Харизма — целостное свойство личности, проявляющееся в сильном влиянии лидера на своих последователей.

Эвгемер (термин *Э. Берна*) — лидер, возведенный общественным сознанием после своей смерти до уровня кумира или божества.