

Министерство общего и профессионального образования
Российской Федерации
Уральский государственный профессионально-педагогический
университет
СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

ОБЩИЕ ОСНОВЫ
ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Екатеринбург 1997

ББК Ю 9
О-28

Авторы:

Е.И.Еремина, Т.В.Сидорина, Н.В.Силкина, Л.А.Худорошко

Рецензенты:

**доктор психологических наук В.Г.Леонтьев
кандидат психологических наук С.А.Ширяев**

Общие основы психологии управления: Учеб. пособие /

О-28 Е.И.Еремина, Т.В.Сидорина, Н.В.Силкина, Л.А.Худорошко.
— Екатеринбург, 1997. — 116 с.

ISBN 5-7896-0001-8

Учебное пособие разработано для практических занятий по курсу "Психология управления" и ориентировано прежде всего на вузы, а также учреждения дополнительного образования, которые готовят специалистов для образовательной и социальной сферы. Его цель — познакомить студентов, а также слушателей всех форм переподготовки кадров с основами управления и практическим использованием полученных знаний в трудовой деятельности. Учебное пособие включает краткие теоретические положения, тесты-задания, ответы и ключи к тестам.

ББК Ю 9

© Социальный институт
УГППУ, 1997

© Е.И.Еремина, Т.В.Сидорина,
Н.В.Силкина, Л.А.Худорошко,
1997

О Г Л А В Л Е Н И Е

<i>Введение</i>	4
<i>Глава 1. Теоретические основы управления и психологии управления</i>	5
1.1. Психология управления как наука.....	6
1.2. История становления и развития психологии управления как науки.....	17
1.3. Трудовой коллектив как объект управления.....	29
1.4. Соционические особенности взаимодействия в трудовом коллективе.....	45
1.5. Личность руководителя в системе управления.....	49
<i>Глава 2. Практические основы психологии управления</i>	61
2.1. Самоменеджмент как условие эффективного управления.....	61
2.2. Деловая дискуссия как инструмент согласования управленческого взаимодействия.....	64
2.3. Психологический практикум управленческого воздействия руководителя.....	70
2.4. Саморегуляция как условие эффективного управления.....	80
<i>Заключение</i>	86
<i>Приложения</i>	87
<i>Приложение 1. Определение социотипа</i>	87
<i>Приложение 2. Рефлексивный тренинг</i>	93
<i>Приложение 3. Психологический настрой</i>	94
<i>Приложение 4. Тест на определение организаторских способностей</i>	98
<i>Приложение 5. Цифровой тест "Социотип"</i>	105
<i>Приложение 6. Характеристика уровней признака "рациональность — иррациональность"</i>	106
<i>Приложение 7. Афоризмы менеджмента</i>	108
<i>Темы рефератов</i>	112
<i>Литература</i>	114

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебное пособие рассчитано прежде всего на студентов гуманитарных вузов, а также слушателей всех форм переподготовки кадров для непромышленной сферы, в первую очередь для сферы образования и социального развития. Авторы выражают надежду, что оно поможет читателю сформировать общее представление о проблемах психологии управления и психологической подготовки себя к самостоятельному освоению данной информации как необходимого условия формирования управленческого профессионализма современного руководителя для того, чтобы в наибольшей степени соответствовать требованиям профессии.

Психологический фактор является системообразующим во взаимодействии управляющей и управляемой подсистем, а потому знание психологических основ управления может рассматриваться как необходимое условие для достижения его эффективности.

Ограниченный объем учебного пособия не позволяет рассмотреть все проблемы психологии управления. Кроме того, мы допускаем, что наши точки зрения не всегда могут совпадать с точкой зрения других специалистов в этой области, а также с мнением самих обучающихся, основанным на их собственном профессиональном и житейском опыте. Но в этом видится и положительный эффект, поскольку такое расхождение в точках зрения может стимулировать стремление к более глубокому осмыслению предлагаемого материала и дальнейшему самостоятельному изучению психологии управления.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Самый важный результат управления — побудить других переключить внимание в желательных направлениях

Т. Питерс, Р. Уотермен

Психологию следует рассматривать как научное исследование поведения и умственной деятельности человека, а также как практическое применение приобретенных знаний.

Современная психология представляет собой широко развернутую область знаний, включающую ряд отдельных дисциплин и научных направлений. Среди них:

— детская психология, изучающая развитие сознания, психических процессов, деятельности, всей личности растущего человека, условия ускорения развития;

— социальная психология, которая изучает социально-психологические проявления личности человека, его взаимоотношения с людьми, с группой, психологическую совместимость людей, социально-психологические проявления в больших группах;

— педагогическая психология, которая изучает закономерности развития личности в процессе обучения и воспитания;

— психология труда, рассматривающая психологические особенности трудовой деятельности человека, закономерности развития трудовых навыков;

— инженерная психология, изучающая закономерности процессов взаимодействия человека и современной техники с целью использования их в практике проектирования, создания и эксплуатации автоматизированных систем управления, новых видов техники;

— авиационная и космическая психология, анализирующие психологические особенности деятельности летчика, космонавта;

— медицинская психология, которая изучает психологические особенности деятельности врача и поведения больного, разрабатывает психологические методы лечения и психотерапии;

— патопсихология, которая изучает отклонения в развитии психики, распад психики при различных формах мозговой патологии;

— юридическая психология, которая изучает психологические особенности поведения участников уголовного процесса, психологические проблемы формирования личности преступника;

— военная психология, которая изучает поведение человека в условиях военных действий.

Дифференциация психологии дополняется встречным процессом интеграции, в результате которой происходит стыковка психологии со всеми науками: через инженерную психологию — с техническими науками, через педагогическую психологию — с педагогикой, через социальную психологию — с общественными науками. Согласно классификации наук, предложенной академиком А.Кедровым, психология занимает центральное место не только как продукт всех других наук, но и как возможный источник объяснения их формирования и развития.

Технические науки

Общественные науки

ПСИХОЛОГИЯ

Естественные науки

Психология интегрирует данные этих наук, и в свою очередь влияет на них, становясь общей моделью человекознания.

Стыковка психологии с управлением позволяет определить такой вид управленческой деятельности, как психология управления.

В зависимости от того, как понимается само управление, представляются различные возможности для определения места психологического знания в науках об управлении и понимании предмета психологии управления. Определение предмета психологии управления нецелесообразно без дополнительного обсуждения вопроса о сущности управления.

1.1. Психология управления как наука

Понятие "управление"

Литература по управлению содержит разные определения понятия "управление".

Мы под управлением, вслед за В.Г.Афанасьевым, будем понимать функцию систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности. Это определение можно разделить на два: "управление по содержанию" и "управление по форме". Управление по содержанию — целенаправленная деятельность, предполагающая упорядочение процесса, его опти-

мальное функционирование, перевод на новый, более качественный уровень по фактическому достижению цели. Управление по форме — процесс переработки информации.

Конечной целью управления является получение возможно большего полезного эффекта при наименьших затратах.

Упорядочение и взаимодействие каких-то частей рассматриваемых процессов и явлений неизбежно приводит к такому понятию, как "система".

Система — это совокупность элементов, обуславливающая интегративное качество, спроектированная для достижения цели, представляющая собой целостное образование, взаимодействующая с внешней средой.

Для того, чтобы ответить на вопрос, представляет ли собой данный процесс или явление систему, необходимо рассмотреть основные наиболее существенные признаки системы. Ю.А.Конаржевский выделяет следующие системные признаки.

Признак 1. Система имеет цель. Цель рассматриваем как запрограммированный результат, достижимый в будущем, а задача — промежуточный результат, приближающий к цели.

Ясность цели всегда помогает найти в работе "главное звено" и сосредоточить на нем усилия. Целевой подход требует от каждого целенаправленного поведения. Цель является первичным и определяющим элементом всякой, в том числе и управленческой деятельности.

Признак 2. Система состоит из совокупности элементов. Под элементом системы понимаем наименьшую единицу системы, имеющую предел делимости в границах данной системы. Элементы системы функционируют как единое целое. Каждый элемент выполняет только ему одному присущую функцию. Раскрыть сущность и характер элемента можно лишь через рассмотрение всего многообразия структур, в которые он входит теми или иными своими сторонами и качествами.

Признак 3. Элементы системы взаимодействуют. Множество элементов, образующих целое, — это состав системы, а структура системы — это способ связи, упорядоченность элементов и отношений. Явление считается понятием, если найдена его структура. Структура, которая отражает закономерные устойчивые связи элементов, называется статической структурой, а структура, которая отражает связи элементов как некоего функционирующего и развивающегося целого — динамической.

Наиболее важную роль в любой структуре играют системообразующие связи, т.е. связи, при помощи которых элементы объединяются в систему. К ним относятся целевые связи, связи управления (субординационные, координации, режимные, дисциплинарные, инициативные), связи преемственности.

Стык структур — слабое место любой социальной системы. Например, между высшим, средним и низшим звеньями управления, между деятельностью отдельных специалистов на производстве.

Познание структуры предполагает поиск наиболее информативных признаков, выделения четких критериев.

Структура — основной объект управленческих усилий, так как управление есть "дирижирование связями".

Признак 4. Система иерархична. Иерархическая система характеризуется:

- вертикальным соподчинением подсистем;
- правом вмешательства подсистем и элементов верхнего уровня в процессы подсистем нижнего уровня;
- зависимостью действий подсистем верхнего уровня от фактического исполнения функций подсистемами нижнего уровня.

Таким образом, каждый элемент системы сам является системой, а система является элементом, но системы более высшего порядка.

Признак 5. Система имеет субординацию. Субординация — подчиненность и соподчиненность элементов системы, указывающая на особое место каждого из них в системе. Отношения субординации — это отношения распорядительства и подчиненности. Отношения субординации — это и стиль управления, и отношения между руководителем и подчиненными, и весь деловой настрой организации.

Признак 6. Система взаимодействует с внешней средой. Под внешней средой мы понимаем совокупность всех объектов, условий, отношений, учреждений, окружающих систему. Любые воздействия на системы носят дезорганизующий характер. Положительные воздействия заставляют совершенствовать структуру системы, отказываться от устаревшей схемы, отрицательные деформируют структуру. Если связи элементов с внешней средой системы сильнее, чем связи этих же элементов с внутренней средой, то такая система распадается.

Взаимоотношения социальной системы с внешней средой имеют специфические особенности:

а) развитие таких систем заметно ограничено целями и задачами, заданными внешней средой;

б) системы характеризуются высокой степенью вероятности, многовариантностью процесса развития самой системы;

в) система представляет собой особый вид открытой системы (процессы которой определяются влиянием внешней среды и сами оказывают на нее воздействие) в противовес закрытой системе, в процессе функционирования которой используется информация, вырабатываемая внутри системы;

г) системы являются адаптивными, т.е. взаимодействующими со своей внешней средой в наиболее благоприятном направлении.

Приведем примеры закрытой и открытой системы на схемах (рис.1 — 2).

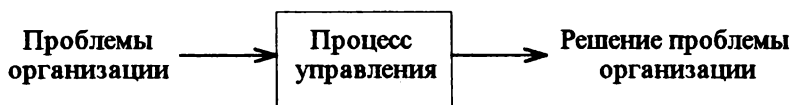


Рис. 1. Схема закрытой системы

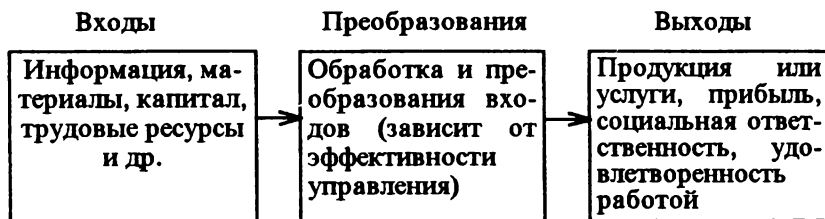


Рис. 2. Схема открытой системы

Признак 7. Система имеет определенный уровень целостности. Главной чертой целостности системы принято считать наличие у нее интегративных качеств, свойств, возникающих в результате взаимодействия ее элементов, но отсутствующих у каждого элемента в отдельности.

Система целостна, если у нее:

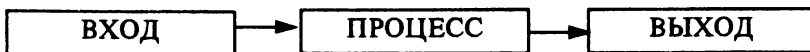
а) общая структура, объединяющая все элементы, представляющая собой определенную иерархию, т.е. совокупность подчиненных друг другу структур;

б) полнота набора элементов системы;

- в) функциональный характер связи элементов, исключаящий выпадение элемента из системы;
- г) согласованность всех функций элементов системы;
- д) единая цель у всех элементов системы;
- е) высокий уровень развития системообразующих и обратных связей;

ж) относительная отграниченность системы от внешней среды, преобладание устойчивости внутренних связей над внешними.

Процесс функционирования системы "деятельность" наиболее точно отражает кибернетическая модель любой деятельности, которая имеет следующий вид:



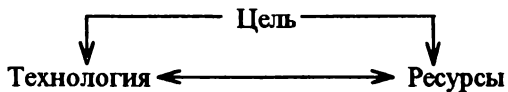
На "входе" строится теоретическая модель будущей деятельности по заданной цели. Она включает в себя такие элементы: цель, технологию достижения цели, ресурсы, необходимые для достижения цели.

В "процессе" теоретическая модель реализуется в практику, система начинает функционировать.

В итоге на "выходе" получается результат деятельности, который принято называть конечным результатом.

Деятельность будет эффективной, если конечный продукт, получившийся на "выходе", максимально близок к цели, поставленной на "входе".

Обеспечение эффективной деятельности и есть главная цель управления деятельностью. Достижение этой цели возможно только в том случае, когда поставлена реальная, адекватная условиям цель, правильно подобраны технология и ресурсы. Это означает, что система:



непротиворечива и оптимальна на уровне теоретической модели.

Если конечный продукт деятельности не совпадает с поставленной целью, то субъект управления должен найти ошибку и устранить ее, прокорректировав либо теоретическую модель, либо деятельность по ее реализации.

Многозначность понятия "управление"

Понятие "управление" достаточно многозначно, поэтому в повседневной жизни мы встречаемся с ним достаточно часто. Рассмотрим различные его значения.

А. Управление как процесс преобразования информации

Свое дальнейшее развитие понятие управления получило в связи со становлением науки кибернетики. Кибернетика (в переводе с греческого — "искусство управления") — наука об управлении, связи и переработке информации.

Основным объектом исследования в кибернетике являются кибернетические системы. Кибернетическая система — это множество взаимосвязанных элементов системы, способных воспринимать, запоминать информацию, а также обмениваться информацией. Исходя из этого определения к числу кибернетических систем можно отнести и человека, и ЭВМ, и технические регуляторы (например, автопилот), а также любые организации.

Б. Управление как функция производства

В своем труде "Капитал" К.Маркс впервые обосновал выделение управления как особого специфического вида деятельности, особой функции производства, возникающей в процессе труда: "Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере".

Управление производством в литературе определяется как менеджмент (система принципов, методов, средств и форм управления). Вся история развития менеджмента связана с двумя подходами к управлению: первый из них акцентировал внимание на управлении операциями (технической стороне производственного процесса), а другой — на управлении трудовыми ресурсами, отдавая приоритет психическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности. Две эти тенденции определяют развитие управленческой мысли и сегодня. В последнее время к этим направлениям менеджмента добавилось еще одно — маркетинговая концепция, суть которой в слежении за потребно-

стями организации, определение времени "смерти" тех потребностей, которые сегодня реализует организация.

Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, так как включает только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной деятельности. Менеджеры выступают в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации; собирают информацию о внутренней и внешней среде, распространяют ее в виде фактов и нормативных установок, разъясняют цели организации; определяют направление движения организации, распределяют ресурсы, принимают решения.

В. Управление как организация

Организация — это определенный вид социальной системы, характеризующейся многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации являются сознательно контролируемая деятельность двух и более лиц.

Под "организацией" понимается также объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур или правил. Отсюда следует, что понятие "управление организацией" можно рассматривать как расширенное понятие "управление деятельностью".

Термин "организация" также может быть использован для обозначения объекта, признака, атрибута, состояния, функции, вида деятельности.

Крупные подразделения каких-либо организаций или сами крупные административные организации (учреждения) принято называть управлениями. Например, управление образования, управление строительства и др.

Основными составляющими любой организации являются:

а) люди, входящие в нее;

б) цели, для решения которых она создана;

в) управление, которое мобилизует и приводит в движение потенциал организации для достижения стоящих перед ней целей. Управление выступает как условие существования и системообразующий признак организации. Управление организацией представляет собой управление системой координированной деятельности двух и более лиц.

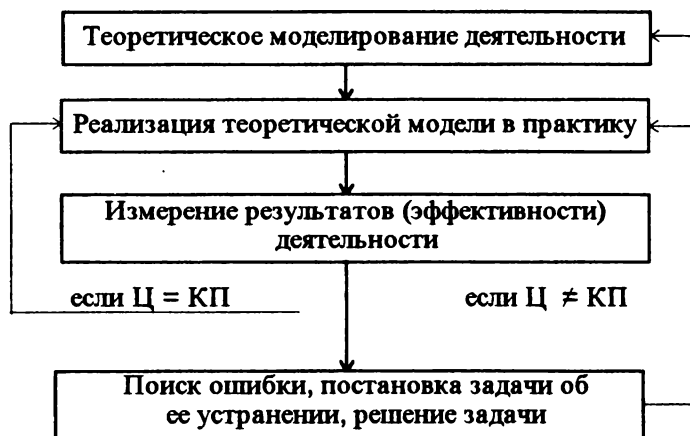
Любая организация может быть представлена как часть более крупной системы, т.е. встроенной во внешнее окружение. Жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- 1) получения сырья или ресурсов из внешней среды;
- 2) преобразования сырья в продукт;
- 3) передача продукта во внешнюю среду.

Если хотя бы один из них прекращается, организация уже далее не может существовать. Ключевая роль в поддержании баланса между этими тремя процессами принадлежит менеджменту.

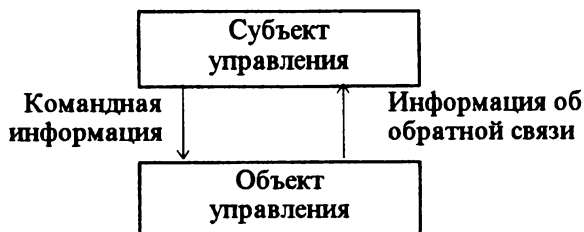
Г. Управление организацией

Управление деятельностью осуществляется в следующей логической последовательности:



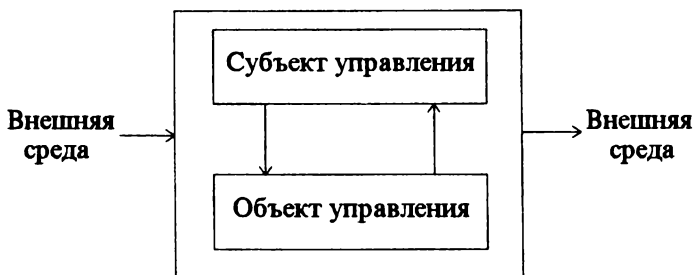
где Ц — цель деятельности; КП — конечный продукт деятельности.

Если все управленческие операции и сам процесс деятельности осуществляется одним человеком, то можно говорить о самоуправлении. Если же собственно деятельность и управление деятельностью осуществляются разными лицами, то принято говорить о субъекте управления и объекте управления:



Субъект от объекта управления в современных организациях отличается достаточно четко. "Тот, кто производит, — не управляет, а тот, кто управляет, — не производит," — такова одна из аксиом управления.

Современные управленческие теории, рассматривая организацию как целеустремленную систему, представляют ее в следующем виде:



При этом утверждается, что главный системообразующий элемент организации — ее цель — лежит во внешней среде.

Деятельность любой организации направлена на удовлетворение потребностей, возникающих в обществе и существующих вне ее, которые в свою очередь и становятся целью деятельности организации. Все потребности имеют жизненный цикл, т.е. рождаются, живут и умирают.

Исключительно важную роль современный менеджмент отводит управлению персоналом. "Главный ресурс предприятия — это люди", — гласит еще одна управленческая аксиома. К управлению персоналом относятся: постоянное поддержание положительной мотивации путем создания стимулирующих систем; развитие каждого человека.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная и др.), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство това-

ров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и др.

Управление организацией можно представить в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей (рис.3).

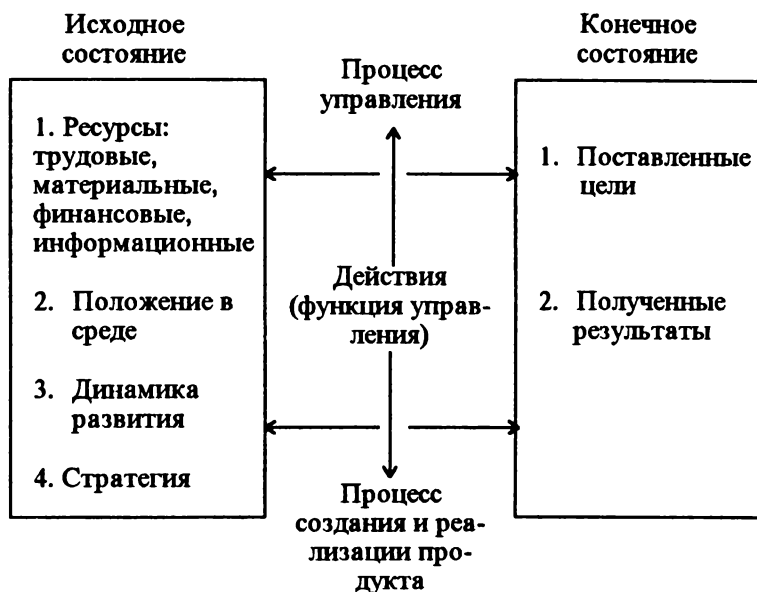


Рис 3. Процесс управления в организации

Д. Основные управленческие функции

Определение управления фиксирует внимание на целях реализации данной функции (поддержание целостности, оптимизация функционирования, обеспечение достижения цели, развитие).

Под содержанием процесса управления понимаются основные управленческие функции. Управленческие функции — это относительно обособленные направления управленческих действий, позволяющие осуществить управляющее воздействие.

Основные управленческие функции выделялись на основе результатов эмпирических исследований. В результате исследования В.Ф.Рубахина, А.Л.Журавлева, В.Г.Шорина выделены двенадцать основных функций руководителя, которые разделены ими на два класса: производственные функции и социально-психологические.

К производственным функциям отнесены:

- 1) координация деятельности подчиненных с целью выполнения государственного плана и обязательств;
- 2) обеспечение роста производительности труда людей и оборудования;
- 3) организация сопряженной и ритмичной работы (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем), прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение;
- 4) контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;
- 5) поддержка трудовой дисциплины в производственном коллективе;
- 6) расстановка рабочей смены, согласование индивидуальных особенностей со спецификой их труда.

К социально-психологическим функциям отнесены:

- 1) снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и др.);
- 2) регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными;
- 3) отстаивание законных интересов своих подчиненных;
- 4) сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров;
- 5) обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных;
- 6) воспитательная работа с подчиненными.

Таким образом, содержательная сторона управления заключается в поддержании целостности, достижении целей, развитии организации, представляющей собой систему скоординированной деятельности двух и более лиц, обеспечивающихся за счет анализа, стимулирования, планирования, организации, контроля и регулирования, опирающихся на повторяющиеся циклы получения и переработки информации.

Изложенное понимание процессов управления позволяет определить предмет психологии управления как психологические закономерности деятельности по реализации основных управленческих функций, управление взаимодействием групп людей.

Делая предметом исследования деятельность по реализации основных управленческих функций, мы избегаем расширительной трактовки за счет исключения из рассмотрения деятельности персонала управления, реализующего конкретные функции и тем самым обеспечивающего лишь этапы или элементы цикла управления.

Вопросы для самопроверки

1. Исходя из приведенных в тексте определений найдите примеры для них в вашей организации.
2. Какие основные факторы вашего окружения воздействуют на структуру организации, в которой вы работаете или учитесь?
3. Каковы основания выделения психологии управления в качестве самостоятельной отрасли научного знания?
4. Какова сущность содержания понятий "менеджмент", "управление", "руководство", "лидерство"?
5. Каково место функций в системе управленческих категорий?
6. Охарактеризуйте управление как систему.
7. Назовите основные процессы управления, дайте краткую характеристику.
8. В чем заключается сущность системного подхода в управлении?
9. Назовите виды отношений между людьми, возникающие в процессе управления.
10. Что сегодня препятствует, на ваш взгляд, появлению предпринимательских организаций в России?

1.2. История становления и развития психологии управления как науки

Вторая половина XIX — начало XX века ознаменовали эру конфликтов: социально-экономических, политических, нравственных. Поэтому именно в этот период возникла потребность в знании о природе, законах социального взаимодействия и управления социальным поведением людей. Такой научной дисциплиной в начале XX столетия становится психология управления.

Приоритет в становлении психологии управления как науки принадлежит западной психологии, поэтому рассмотрим различные сложившиеся в ней концептуальные подходы к разработке социально-психологических проблем управления.

В истории становления психологии управления можно выделить следующие основные направления или школы:

- школа "научного менеджмента";
- школа "человеческих отношений";
- "эмпирическая школа";
- школа "социальных систем";
- "новая школа науки управления";
- ситуационная теория управления.

ШКОЛА "НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА"

Создателем этой школы является американский инженер Фредерик Тейлор (1856-1915). Философия прагматизма во многом определила подход Ф.Тейлора к решению проблемы оптимизации производительности, повышения прибыли на промышленном предприятии. Рассмотрим некоторые подходы Ф.Тейлора по интенсификации труда.

1. По Тейлору, существует четкая взаимосвязь между производительностью труда и организационной структурой управления. Ф.Тейлор впервые поставил под сомнение эффективность линейного типа управления, при котором каждый рабочий подчиняется только одному непосредственному руководителю и предложил новый тип управления — функциональный, при котором подчинение осуществлялось несколькими руководителями одновременно, но при этом каждый руководитель ведал какими-то специфическими функциями.

2. Исследуя поведение людей на работе, Ф.Тейлор пришел к выводу, что люди не любят работать и по возможности стремятся избежать труда, поэтому при рассмотрении трудовой мотивации предпочтение отдавалось организационно-техническим и социально-экономическим аспектами управления:

- стандартизации инструментов с учетом конкретных видов работы;
- строгой регламентации рабочего времени;
- введения поточных линий и конвейера.

Отметим, что в дальнейшем Г.Форд продолжил эксперименты в области стандартизации труда, в частности, массового ведения конвейерного производства и детального разделения труда и достиг колоссальной прибыли в рамках собственного автомобильного концерна.

3. Рассматривая управление не только как науку, но и искусство, Ф.Тейлор особое внимание уделял стилю руководства, общения, неформальным управленческим нормам. Авторитарная система управления не допускает инакомыслия и несогласия со стороны подчиненных по поводу деятельности. Ф.Тейлор считал,

что предоставление возможности каждому работнику высказать свое критическое мнение по поводу совместной трудовой деятельности представляет "лучший предохранительный клапан", блокирующий деструктивные конфликты в управленческом звене "руководитель — подчиненный". Некоторые рекомендации Ф.Тейлора по деловому общению и в настоящее время звучат очень современно:

— предоставлять каждому работнику возможность высказать свое мнение и обсуждать его с руководителем;

— общение руководителя с подчиненным должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем;

— стиль контроля за подчиненным должен при этом допускать минимум вмешательства в его деятельность;

— руководитель должен ориентироваться на выяснение того, что знает подчиненный, а не на то, что он не умеет делать; всегда учитывать сильные стороны, а не слабости человека.

Как отмечает Д.М.Гвишиани, система Ф.Тейлора сводится к следующим положениям: наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния.

Резюмируя, отметим, что принципы управления, предложенные Ф.Тейлором, послужили фундаментом американской философии менеджмента 20 — 30-х годов. Однако в целом система Ф.Тейлора имела не только положительные, но и отрицательные последствия, так как "внесла смуту" в отношения между рабочими и администрацией.

Идеи Ф.Тейлора, его подход к оптимизации прежде всего формально-нормативной стороны управления (структура управления, распределение властных функций, управленческие нормы и др.) нашли отклик в работах французского инженера, руководителя крупной горнодобывающей и металлургической компании А.Файоля (1841-1925). Собственно управленческая деятельность становится объектом исследования французского ученого. Им было выделено пять основных элементов, из которых складывается процесс административной работы: предвидение, планирование, организация, координация, контроль.

А.Файоль выделил 14 принципов управления, которые применимы ко всем без исключения сферам административной деятельности. Управленческие принципы должны быть гибкими, а их правильное использование представляет искусство администрирования.

ШКОЛА "ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ"

(Э.Мэйо, Ф.Ротлисберг, Д.Мак-Грегори, К.Арджирс, Р.Ликрт, П.Друкер и др.).

Широкую известность в 30-е годы получили "хоторнские эксперименты", которые в течение 12 лет в компании "Уэстерн электрик" проводил американский социолог Элтон Мэйо (1880-1940). Суть эксперимента сводилась к изучению внешних (освещение, окраска рабочего помещения и машин, организация рабочего места), а также психологических (межличностные отношения, стиль руководства) условий и их влияния на производительность труда. В ходе исследования Э.Мэйо пришел к выводу, что главное воздействие на производительность труда оказывают не только организационно-технические, но и психологические факторы, а именно — не условия сами по себе, а внимание к персоналу. Если на человека обращают внимание, интересуются его возможностями и результатами труда, то он даже при объективно худших условиях добивается большей производительности.

Итак, в отличие от Ф.Тейлора Э.Мэйо основное внимание уделял социально-психологическим факторам повышения производительности на производстве, а именно: 1) демократизации управления, поскольку жесткая иерархизация управления несовместима с природой человека и его свободой; 2) гуманизации управления ("Устраните страх, и люди станут лучше работать", — отмечал Э.Мэйо).

Таким образом, демократизация и гуманизация управления рассматривались в качестве главных социально-психологических механизмов конструктивного преодоления классовых противоречий и предупреждения деструктивных конфликтов в управленческом звене "руководитель — подчиненный". Однако, как отмечает Д.М.Гвишиани, утверждение, что производительность труда зависит в большей степени от психологических факторов, чем от социально-экономических и организационно-технических, оказалось желанием, а не реальностью.

Изучение роли социально-психологических факторов на производстве продолжили Д.Мак-Грегор и Фредерик Херцберг. Ими были предложены модели управления, которые условно были обозначены как теория "Х" и теория "У".

Основные положения теории "Х":

- человек по своей природе ленив, он не любит работать;
- вследствие этого большую часть людей необходимо принуждать к труду, контролировать, использовать в качестве основных рычагов управления метод "кнута и пряника";

— средний индивид предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности и более всего предпочитает собственную безопасность.

Теория "X" получила широкое распространение в практике управления в разных странах и в самых разнообразных отраслях. В России теория "X" нашла свое воплощение в авторитарно-бюрократической системе руководства.

Основные положения теории "У":

— контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения людей к труду. Человек сам будет стремиться к работе, в которой он заинтересован;

— усилия, прилагаемые индивидом в трудовом процессе, пропорциональны ожидаемому вознаграждению;

— средний индивид при соответствующей подготовке не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней; стремление к творческим элементам в труде свойственно широкому, а не узкому кругу людей.

Ф.Херцберг в ходе экспериментов пришел к выводу, что не меньшей мотивационной силой обладает сам процесс труда, его привлекательность, создание социально-психологических условий для удовлетворения таких потребностей, как потребность в самоуважении, реализации творческих потенциалов.

Опыт показал, что использование теории "У" в практике не дает быстрых результатов, однако внедрение такого типа руководства является как в социально-психологическом, так и экономическом плане более выгодным, о чем свидетельствует японская система управления.

Рассмотрим некоторые особенности технологии японской системы управления в достижении интеграции групповых процессов, в частности, в чем секрет успеха в завоевании мирового рынка компактных автомобилей.

Япония является одной из капиталистических держав, достигших успехов не только в разработке новейшей технологии, но и гуманизации отношений на производстве, что проявляется в таком феномене, как коллективизм, социально-психологическая сущность которого сводится к тому, что личные интересы и интересы организации оказываются тесно взаимосвязанными. Для японцев характерна идентификация личных интересов с успехом компании, человеческая связь между подчиненным и начальником. Поэтому в Японии организация и люди — это синонимы.

Секрет успеха формирования положительной мотивации к работе и достижения здоровых психологических отношений между руководителем и подчиненным связан с системой ценностных установок. Рассмотрим некоторые из них. Японцы не устают го-

ворить рабочим, что те находятся на переднем крае, знают дело лучше всего. Поэтому поощряется инициатива и творческое отношение к работе.

Система управления включает создание условий для успеха каждого работника (повышение профессионального уровня, творческих способностей и разработка адекватной системы оплаты), а также возможностей для выражения своего несогласия, критического отношения как непосредственно к руководителю, так и к организации в целом.

В целом доктрина "человеческих отношений" основывалась на примате социально-психологических факторов производительности труда: гуманизации и демократизации труда, паритетном управлении, создании условий для формирования положительной мотивации к трудовой деятельности, поскольку главное воздействие на производительность оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу.

"ЭМПИРИЧЕСКАЯ ШКОЛА"

Представителями данной школы являются известные консультанты по управлению П.Дракер, Р.Дэвис, А.Чандлер, Г.Саймондс, У.Ньюмен и др. Адепты "эмпирической школы" пытались синтезировать идеи "научного менеджмента" и школы "человеческих отношений". Управление рассматривалось главным образом в прикладном аспекте — изучении опыта с целью его обобщения или передачи практикам.

ШКОЛА "СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ"

Адепты данного направления (Ч.Бернард, Г.Саймон, Ф.Селзник и др.) впервые обратились к разработке методологии системного подхода к вопросам организации управления.

Любая организация представляет собой систему, состоящую из определенных элементов, каждая из которых имеет свои определенные и ограниченные цели. Задача управления заключается в интеграции системообразующих элементов, с одной стороны, а с другой стороны, в определении переменных и изучении их влияния на цели и задачи организации. Таким образом, сущность системного анализа заключается: 1) в формулировании целей, выяснении их иерархии до начала какой-либо деятельности, например, связанной с принятием решения; 2) в сравнительном анализе альтернативных путей и методов достижения поставленных целей.

Круг проблем школы "социальных систем" достаточно многообразен: изучение механизмов, соединяющих воедино организации и группы с различными целями, коммуникационные про-

цессы в организации, проблема взаимосвязи конфликта и интеграции.

Концепция системного подхода в управлении нашла отражение в работах Л.Берталанфи, А.Рапопорта, К Боулдинга.

Суть системного подхода сводится к всестороннему и последовательному описанию текущего состояния корпорации и ее среды, того, как она функционирует, на кого и на что она влияет, кто и что воздействует на нее и каким образом. Системный подход призван ответить на следующие вопросы о корпорации и ее частях:

— как выделить систему, деятельность которой мы собираемся планировать?

— в какой сфере действует корпорация?

— как функционирует корпорация в действительности?

— каковы правила игры в корпорации?

— каковы главные стилевые предпочтения руководства (например, каково качество персонала на всех уровнях, степень участия компании в общественной деятельности и др.)?

— какие законы, правительственные установления влияют на корпорацию и каким образом?

Выявление причин организационных неурядиц и определение, кто работает помимо организационной структуры, позволяют в результате системного анализа наметить возможности для развития корпорации.

"НОВАЯ ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ"

К данной школе примыкают такие направления, как "исследование операций", "системный анализ", "общая теория систем", эконометрия. Изучение процессов принятия решений с применением математических методов и новейших технологических средств составляет основу научных поисков представителей данного направления.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Представители данного направления (Р.Моклер, П.Лоуренс, Ф.Фидлер, Д.Миллер и др.) считают, что технология управления во многом обусловлена спецификой производственной ситуации, так как не существует одного универсального способа организации. На различных стадиях развития того или иного предприятия необходимы различные типы организационных структур.

В заключение отметим, что американские теоретики считают, что не существовала, не существует ныне и в принципе вообще невозможна наука управления, так как руководство есть прежде

всего искусство и потому не может быть подчинено правилам, кодифицировано.

Процесс становления и развития отечественной психологии управления происходил в сложных исторических условиях. Интерес к управлению как науке возник в 20-е годы в связи с возникшим социально-экономическим кризисом в стране и курсом на новую экономическую политику. В этот период формируются первые школы управления.

В 1922 году создается Центральный институт труда (ЦИТ), основателем которого был выдающийся советский ученый А.К.Гастев (1882-1941). Под его руководством коллективом ЦИТ была разработана концепция трудовых установок, которая включала в себя три направления:

- теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- методику рационального производственного обучения;
- теорию управленческих процессов.

Методология концепции трудовых установок разрабатывалась на основе различных научных отраслей знаний (техники, технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики) и по сути содержала в зародыше основы таких наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология.

"Технобиосоциальная" концепция А.К.Гастева имеет много общего с учением Ф.Тейлора, ее целевые установки направлены:

- 1) на отказ от эмпирического подхода к организации и управлению производством;
- 2) на борьбу за максимальное повышение производительности;
- 3) на научное изучение материальных и личных факторов производства.

Но вместе с тем цитовская концепция отличалась большим вниманием к социально-психологическим и, главным образом, к психофизиологическим факторам, связанным с состоянием человека и влияющим на производительность труда.

Исключительный интерес представляют не утратившие своей актуальности праксеологические идеи А.К.Гастева (книга "Как надо работать") и опыт разработки тренингов, направленных на формирование физических и психических способностей, таких, например, как наблюдательность (восприятие органов чувств, особенно глаза, уха), а также воли, двигательной культуры, изобразительности. Все это, по мнению цитовцев, позволяет максимально активизировать человеческий фактор и вместе с тем сберечь силы и здоровье работников, экономно расходуя их энергию.

Разрабатывая теорию управленческих процессов, А.К.Гастев четко разграничивал управление производством на два самостоятельных объекта научного изучения — управление вещами и управление людьми. Таким образом, уже в 20-е годы А.К.Гастевым были определены разнообразные аспекты управления: технический, психофизиологический, педагогический, экономический. Наука о труде и управлении ("социальная инженерия") моделировалась как наука точных измерений, формул, чертежей, объясняющих "законы общественной механики и общественного управления".

Организационно-технические аспекты управления нашли отражение в работах П.М.Керженцева (1881-1940). Подчеркивая общность управления вещами и людьми, П.М.Керженцев, в отличие от А.К.Гастева, выбирает только один аспект управления — управление людьми, трудовыми коллективами, независимо от сферы их профессиональной деятельности, так как в любой работе, связанной с управлением, имеются общие черты общеорганизационного порядка: 1) установление цели и задач организации; 2) выбор типа организации; 3) выработка планов и методов работы; 4) использование людских и материальных ресурсов, постановка учета и контроля и некоторые другие.

В условиях социализма главным во всей организационной работе, по мнению П.М.Керженцева, должно стать усиление общепланового начала в хозяйстве. Умение планировать хозяйство как на отдельном предприятии, так и в производстве в целом, создавать конкретный и гибкий план дает возможность увеличения прибыли и удешевления производства. При этом научная организация труда (НОТ) рассматривалась как важный фактор интенсификации труда. Поэтому творческие усилия П.М. Керженцева были направлены на разработку технологии НОТ.

НОТ, по П.М.Керженцеву, представляет универсальные принципы организации, управления деятельностью, приемлемые для любой сферы деятельности. НОТ включает в себя три основные части:

- изучение человека как машины, т.е. с точки зрения максимальной эффективности его работы;
- изучение приспособительных материальных сил (обстановки, орудий, материалов);
- изучение и применение рациональных организационных методов.

Основу НОТ составляют:

- организационная четкость (кто, что и где делает);
- экономия;
- учет-контроль.

Организационная четкость проявляется в ясном распределении функций, т.е. отчетливом распределении ответственности за работу. Экономия как организационный принцип означает точное выполнение плановой работы при минимальных затратах усилий. Принцип экономии может проявляться, например, в структурном упрощении аппарата, экономии рабочего времени (начинать вовремя работу, установить совершенно точно дни и часы для заседаний, сократить до минимума всякие экстренные созывы, беседы, прения). П.М.Керженцев отмечал, что азбучной истиной будет также экономия человеческих сил, т.е. максимальное их использование при полной гарантии максимального сохранения человеческого организма, здоровья человека.

Отечественная теория "человеческих отношений", социально-психологические аспекты управления связаны с научными поисками Н.А.Витке. Управление рассматривалось в двух аспектах: 1) со стороны НОТ, суть которого заключалась в рационализации трудового процесса; 2) со стороны НОУ — научной организации управления, суть которой заключалась в стратегии и тактике рационального взаимодействия человека с человеком, исследования социально-психологического аспекта управления. В задачи НОУ как разновидности НОТ входило установление наиболее рациональных способов и приемов влияния на взаимоотношения сотрудников с целью достижения оптимума в работе. Поэтому социальная психология управления, по Н.А.Витке, состоит в целесообразном сочетании людских волей (отнюдь не интеллектов) и через их посредство различных орудий для достижения определенных, свойственных данной организации целей. Таким образом, суть управленческой деятельности заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели. В связи с этим любой администратор — это прежде всего социальный техник или инженер, строитель людских отношений, основная задача которого заключается в социально-конструктивной деятельности: создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, создании так называемого "духа улья".

Руководитель как социальный лидер, побуждающий подчиненных действовать в нужном направлении, должен в первую очередь уметь работать с людьми, сотрудничать с коллективом, принимать решение, отвергающее какую-либо келейность. Социально-психологические функции руководства предъявляют к личности руководителя определенные требования:

— располагать к себе подчиненных, постоянно учиться у них и в самом широком смысле слова пользоваться их энергией;

— быть готовым выслушивать мнения других людей и проверять чужие взгляды;

— чтобы располагать к себе сотрудников и побуждать их инициативу, необходимо каждое предложение сотрудника внимательно рассматривать, обязательно сообщать ему причины, если предложение не принято, и поощрять, если оно принято;

— руководитель должен создавать в коллективе атмосферу всеобщей дисциплины. В своих действиях он должен соблюдать строгий порядок, регулировать свои привычки, организовывать свою волю, свое отношение к людям, отдавать отчет в своих обязанностях, уметь заставить уважать себя и свои права. Строжайшего порядка он должен требовать и от своих подчиненных, но одновременно быть для них всегда доступным.

Резюмируя, отметим, что процесс становления и развития отечественной (советской) психологии управления происходит в сложных исторических условиях. В связи с установлением в конце 20-х годов административной, авторитарно-бюрократической системы управления новая научная дисциплина — психология управления (так же, как и ряд других новых отраслей научного знания — социальная психология, генетика, кибернетика и др.) оказалась невостребованной. И как отмечает Э.Б.Корицкий, "в концепциях лидеров советской НОТ бюрократическая система усмотрела смертельную опасность для своего существования. Поэтому и ликвидируется институт труда, рационализаторские органы при ведомствах и предприятиях, а лучший генофонд науки о труде оказывается физически уничтоженным". В результате 30 — 50-е годы знаменуют безраздельное господство административного культа и произвола.

В начале 60-х годов, в связи с наступлением периода "оттепели" и все возрастающим интересом к "человеческому фактору" на производстве, была предпринята попытка демонтажа авторитарного типа руководства, которая, к сожалению, не увенчалась успехом. В 70-е годы вновь торжествует административно-командная система со свойственными ей атрибутами: формализмом, сведением управления к функции контролирования, безответственностью, пренебрежением к нравственным нормам в отношениях с подчиненными и др.

Бюрократия как социальный механизм, институт характеризуется концентрацией рычагов власти в руках специализированного аппарата чиновников. Использование армейской аналогии определило особенности формально-нормативной стороны управления, в частности: характер как официальных, так и неофициальных норм организации деятельности от "задач" (а не от проблем и специфики реальной ситуации), ориентацию на формально-

количественные показатели, догматизм, монополию на истину в последней инстанции, иерархичность, когда субординация важнее аргументации, армейскую систему послушания (от нижестоящих требуется демонстративная, показная лояльность), отсутствие правовых гарантий, боязнь новизны и инакомыслия, использование неэффективных методов управления.

Социально-экономический, идеологический, политический кризис второй половины 80-х годов выявил все дефекты авторитарно-бюрократической системы управления. Модернизация социальной системы началась с заимствования опыта преодоления социально-экономического кризиса и системы управления западных стран. В настоящее время в связи с отходом от марксистско-ленинской идеологии, психология управления как наука находится в поиске методологии управления, адекватной возникшей социальной ситуации и особенностям российского менталитета.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте основные этапы развития психологии управления как науки.
2. Каковы социально-психологические особенности авторитарно-бюрократической системы управления?
3. Какова роль функции контроля в бюрократической и мотивационной системе управления?
4. Чем отличается мотивационное управление от авторитарно-бюрократического?
5. В чем суть системного подхода в оптимизации управления?
6. Какой вклад внес Э.Мейо в решение проблемы гуманизации труда на производстве?
7. Что дает, с вашей точки зрения, воспитание и управление по теории "Х"?
8. Определите основные направления реализации в японской системе управления по теории "У".
9. Как вы считаете, приемлемы ли зарубежные концепции управления в России?
10. Согласны ли вы с утверждением западных ученых, что управление — это скорее искусство, чем наука?

1.3. Трудовой коллектив как объект управления

Психология устойчивых групп — вот главная детерминанта всех управленческих действий на японском предприятии.

Пронников В.А., Ладанов И.Д.
Управление персоналом в Японии

Понятие трудового коллектива связано с понятием малой группы. Малая группа представляет собой определенную систему деятельности, заданную ее местом в системе общественного разделения труда. Она выступает в качестве как объекта, так и субъекта деятельности. И может иметь как положительные, так и отрицательные влияния на эффективность, производительность трудовой деятельности. Система первичных трудовых коллективов представляет основу организационной ячейки. Термин "трудовой коллектив" используется для обозначения любой организационной общности. Однако, с точки зрения социальной психологии, коллективом может считаться только организованная контактная группа, обладающая совокупностью специфических признаков, к которым могут быть отнесены следующие:

— общие цели, связанные с интересами организации, а также с интересами людей, являющихся членами трудового коллектива;

— сработанность как показатель согласованности действий работников, удовлетворенность членов группы совместной работой, успешность деятельности коллектива;

— групповая сплоченность, проявляющаяся в психологической близости и групповой защищенности.

Понятие групповой сплоченности тесно связано с понятием психологической совместимости членов группы, которое означает, что данный состав группы интегрирован для выполнения трудовых функций наилучшим образом.

Данные показатели групповой интеграции являются продуктом определенного типа управления. Широкую известность получил феномен коллективизма на японских предприятиях.

По Г.М.Андреевой, любой трудовой коллектив имеет определенные психологические характеристики, к которым относятся: состав (композиция) группы; структура группы; групповые нормы и ценности; система санкций; групповые процессы (динамика групповой жизни).

Состав группы определяется такими демографическими характеристиками, как полые, возрастные особенности. Результаты социологических исследований А.Г.Здравомыслова свидетельствуют о том, что, например, к социально-психологическим осо-

бенностям женского рабочего коллектива по сравнению с мужским относится предъявление более высоких требований к коммуникативным качествам руководителей. В женских трудовых коллективах наблюдается более высокая конфликтность по сравнению с мужскими или смешанными группами.

Структура группы характеризуется следующими признаками: структурой коммуникаций, структурой предпочтений и структурой власти. По способу организации и распределения властных функций группы условно подразделяются на формальные и неформальные. Структура формальной группы отличается тем, что в ней четко заданы все позиции членов, распределены функциональные обязанности. Примерами таких групп могут быть производственный коллектив, фирма, кафедра и др.

В отличие от формальных, неформальные группы складываются и возникают стихийно и детерминируются, главным образом, эмоциями, симпатиями и антипатиями. Неформальная структура группы, также как и формальная, имеет жесткую иерархию: если на официальном уровне все полномочия сосредоточены в руках руководителя, то на неофициальном — в руках лидеров. Лидер, в отличие от руководителя, обладает не реальной (административной), а психологической властью.

Неформальная структура групповых отношений достаточно глубоко изучена А.С.Макаренко и американским психологом Дж.Морено. Исследуя закономерности социального поведения и социально-психологические механизмы воздействия группы на поведение личности, ученые пришли к выводу, что если неофициальная структура группы не совпадает с официальной, то это противоречие детерминирует групповую напряженность, конфликтность и оказывает существенное влияние на эффективность деятельности группы. Своеобразие структуры как на официальном, так и неофициальном уровнях находится в прямой зависимости от развития группы.

В реальной жизни неофициальная структура группы может иметь следующую иерархию: в группе есть лидер, субъект "альфа" — Главарь, за ним следует "бета" — Авторитет, все прочие ранжированы на объектов "гамма" — Ведомых и субъектов "омега" — Забитых (по А.Б.Добрович).

"Альфа" (Главарь) пользуется преимущественным правом присвоения любых благ и правом безнаказанной агрессивности. Власть "альфы" базируется на том, что он имеет своих наушников и предусмотрительно заботится о том, чтобы число недовольных в группе не превышало число довольных.

"Бета" (Авторитет) является вторым по рангу лицом в группе. По умственным способностям он превосходит Главара, однако заметно уступает ему в смелости.

Субъекты "гамма" (Ведомые) распределяются как по вертикали (по степени приближенности к Главарю и Авторитету), так и по горизонтали — ролевому положению в группе. Репертуар внутригрупповых ролей является достаточно разнообразным: от ведомого — Подхалима (Угодника), ведомого — Приближенного, ведомого — Шута, ведомого — Недовольного до марионетки.

Все групповые нормы и ценности, или "правила игры", представляют собой "установления, модели, эталоны" должного поведения с точки зрения общества в целом и социальных групп и их членов. В узком смысле групповые нормы — это определенные правила поведения, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Как правило, осознание норм обнаруживается в ситуациях их нарушения или недопонимания. Нормы, являясь установленными стандартами поведения и деятельности, регламентируют отношения между людьми.

Нормы могут быть как официальными (нормативные документы, определяющие содержание, требования к выполнению трудовой деятельности), так и неофициальными. Неофициальные нормы проявляются в форме стереотипов.

Образование групповых норм может происходить как стихийно, так и организовано. Ценности и нормы не всегда зафиксированы как нечто, предвещающее поведение человека, но тем не менее воздействуют на него.

В примитивной группе, для которой характерна жесткая иерархизация отношений, групповые нормы направлены не столько на реализацию взаимоотношений, сколько на усиление иерархизации отношений, укрепление власти на нормативном уровне. Негативное лидерство осуществляется с помощью следующих неформальных норм:

1. *Правило унижения.* Поскольку амбиции, самодовольство, зависть, злорадство являются атрибутами примитивной группы, то любое превосходство по интеллекту, интеллигентности, порядочности вызывает агрессию и типичными являются коллизии "делаю добро, получаю зло".

2. *Правило рангового соответствия.* Суть его сводится к следующему: демонстрация превосходства допустима только в отношении лиц, имеющих более низкий ранг в группе.

3. *Правило отпора.* Оно оказывается в то же время и "правилом отбора", так как субъекты, умеющие давать отпор ли-

цам своего или смежного ранга, получают шанс подняться на ранг выше.

4. *Правило силы.* Если кто-то имеет возможность безнаказанно продемонстрировать свое превосходство над другим, он обязан сделать это, иначе его сочтут слабым.

5. *Правило выдвигения.* Ключевые места в группе занимает не тот, кто имеет реальные успехи, отличается профессиональными способностями, порядочностью, а тот, кто неуклонно следует "правилу силы" и обладает, главным образом, манипулятивными способностями.

6. *Правило гонения.* Субъект, который демонстрирует свои особые дарования, но лишен силы, возможности или желания унижать нижестоящих, легко становится гонимым в примитивной группе.

7. *Правило "козла отпущения".* В ситуации конфликта в примитивной группе каждому позволяется реакция агрессии в отношении кого-либо из Забытых — одного из разоблаченных Недовольных (по А.Б.Добрович).

В качестве своеобразного психологического механизма, позволяющего регулировать взаимоотношения как на официальном, так и на формальном уровнях, выступают такие неофициальные нормы, как деловая этика и деловой этикет. В цивилизованном обществе соблюдение делового этикета и этики является одним из условий профессионального успеха. Широкое распространение на Западе получила разработка public relations ("паблик рилейшнз") — своеобразного кодекса поведения, согласно которому сотрудник, например, может быть уволен за употребление бранной лексики и неуместные высказывания.

Таким образом, несоблюдение норм связано с применением системы санкций, например, в форме принуждения, общественного давления, порицания, осмеяния, бесчестия. Санкция определяется самой структурой той среды или группы, которая выработала нарушенную социальную норму. Санкции могут быть и позитивными: воздание почестей, награждение, прославление. Использование санкций является одним из главных факторов, определяющих мотивацию членов трудового коллектива и характер взаимодействия в группе.

Групповые процессы (динамика групповой жизни) охватывают достаточно широкий круг феноменов, а именно: процессы образования малой группы, лидерство, принятие решения, феномен группового давления, конформизма, групповой сплоченности и совместимости, конфликтности в системе групповых отношений.

Остановимся на таком феномене, как конфликт. Конфликты являются интегральной частью любой группы. В.Зигерт и Л.Ланг

считают, что практически каждый конфликт возникает на деловой почве и вырастает из человеческих взаимоотношений. Поэтому решение конфликта не должно ограничиваться только деловой сферой, нельзя игнорировать и эмоциональную сторону. На психологическую детерминанту, связанную с особенностями сознания людей, указывают ведущие западные конфликтологи К.Боуллинг, Р.Дарендорф, Л.Козер. Результаты исследований ленинградских психологов свидетельствуют о том, что некоторые субъективные особенности личности делают ее конфликтной, такие, например, как:

- повышенная эмоциональная возбудимость;
- чрезмерная робость и ранимость;
- неуверенность в себе;
- преобладание эмоциональных стимулов в регуляции поведения над рациональными;
- выраженная тенденция тормозить внешние проявления эмоций и чувств и оставлять свои эмоциональные потенциалы и стремления нереализованными;
- неблагоприятное сочетание таких черт, как, с одной стороны, честолюбие, тщеславие, завышенная самооценка, а с другой, — высокоответственное отношение к своим обязанностям, сверхобязательность при выполнении любых, даже несущественных, второстепенных обязанностей, тревожность, мнительность.

Одним из конфликтообразующих факторов возникновения коллизий в системе управленческого воздействия является степень удовлетворения или неудовлетворения потребностей личности, несоответствие между потребностями и возможностями. Противоречие в потребностях, интересах руководителя и подчиненного, как правило, возникает по поводу деятельности, например, несогласия со стороны подчиненного. Практика показывает, что достаточно типичной является ситуация, когда деловое несогласие трансформируется в деструктивный конфликт, в склоку, вследствие чего возникает психологическая несовместимость.

Диалектическая природа конфликтов проявляется в том, что они могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия для функционирования группы. Условно выделяют два типа конфликтов: конструктивные и деструктивные.

К конструктивным конфликтам относятся такие конфликты, которые не затрагивают базисных основ и ценностей общества, когда оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов и отношений. Неконструктивные конфликты, наоборот, направлены против межгрупповых связей различных социальных групп и представляют угрозу основам социальной системы общества. Неконструктивные (деструктивные) конфликты возникают тогда,

когда один из его участников прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, дискредитируя и унижая оппонента в глазах окружающих.

Отметим, что любой конструктивный конфликт содержит в себе и элементы деструкции: психическое напряжение, преобладание аффективного над рефлексивным и др.

Все конфликты имеют общие элементы и одинаковые пути развития:

- наличие объективной конфликтной ситуации (стадия потенциального конфликта);
- стадия осознания участником конфликта своих интересов, объективной конфликтной ситуации;
- стадия конфликтных действий;
- стадия снятия и разрешения конфликта.

Структура конфликта включает в себя следующие составляющие:

- 1) участники конфликта;
- 2) условия протекания, образы (представления) конфликтной ситуации;
- 3) возможные действия участников конфликта;
- 4) исходы конфликтных действий.

Психологические исследования свидетельствуют о том, что возникновение деструкции в отношениях может быть следствием таких субъективных факторов, как неадекватность восприятия и понимания.

В психологии имеется такое понятие, как феномен каузальной атрибуции, связанный с социально-психологическим изучением причинно-следственных особенностей интерпретации людьми друг друга. Познавая, люди стремятся к выяснению причин поведения. Но зачастую люди не выясняют, а приписывают другим причины их поведения и тем самым проявляют некоторые ошибки мышления. Ошибки мышления — это ошибки в истолковании информации и жизненного опыта. В результате ошибок мышления возникают "ошибки общения", которые затрудняют процесс оптимизации управленческого взаимодействия. Рассмотрим некоторые типичные "ошибки мышления":

- догматизм восприятия: для догматика важнее, кто передал информацию, чем то, является ли она объективной, достоверной;
- полярное мышление: при полярном мышлении наблюдаются восприятие всего в черно-белом свете, поэтому характерны такие особенности, как категоричность, догматизм, стремление найти единственно верный выход;
- чрезмерные обобщения, навешивание ярлыков;

— игнорирование положительных фактов: человек находится во власти отрицательных эмоций, зачастую проявляет чрезмерную критичность как по отношению к другим, так и по отношению к себе; чрезмерная установка становится психологическим барьером, затрудняющим достижение взаимопонимания.

Итак, объективность восприятия, адекватное понимание руководителем своих подчиненных является одним из центральных компонентов управленческих способностей, необходимых для овладения стратегией конструктивного преодоления конфликтов.

Конфликт и связанная с ним система противоречий обладают ценностью, если помогают руководителю выделить проблемы, которые требуют внимания, а также наметить условия, необходимые для достижения успеха управляемого трудового коллектива. Английскими психологами установлено, что из 100% всех проблем 90% решается неудовлетворительно, так как 50% времени тратится на решение "ложных" проблем, 40% времени уходит на поиск ответов на вопросы там, где их и быть не может. Поэтому точное определение проблемы является важным фактором в процессе ее решения.

Принятие решения является одной из важных функций управления и представляет собой творческий процесс, который схематично можно представить следующим образом:



Рассмотрим подробнее отдельные этапы принятия решения.

1. Сбор данных относительно возникшей ситуации. Управление является процессом, ориентированным на действия, которые требуют, чтобы руководители делали все необходимое для установления здоровых человеческих отношений. Поэтому руководитель должен знать, что обстоит благополучно, а что нет: что удовлетворяет работников, что выбивает из колеи. Этап сбора данных процесса принятия решения должен служить ответу на вопрос: "Что я знаю относительно удовлетворения потребностей сотрудников на данный момент и о решении задач, поставленных перед организацией?"

2. Определение потребности в принятии решения. Здесь в свою очередь могут быть выделены следующие этапы оценивания обстановки:

2.1. Установление расхождения между желаемым для вас результатом и сложившейся ситуацией.

2.2. Установление причины существующего расхождения, выявление того, что есть для его преодоления и чего нет.

2.3. Точное определение того, чего вы пытаетесь достигнуть; при этом необходимо соотнести желаемые результаты с вашими целями более высокого порядка.

Двойная цель такого фокусирования внимания на окончательных результатах заключается в том, чтобы ясно выразить вашу личную мотивировку в отношении принятия мер и отнестись с позиций реальности к тому, какие меры окажутся необходимыми для установления расхождения.

Данный этап оценивания ситуации процесса принятия решения дает ответ на вопрос: "Каких результатов я хочу добиться и что мешает мне это сделать?" Отметим, что принимая решение, очень трудно осуществить моральный выбор в конфликте: определить ту грань, меру, в которой целесообразные средства превращаются в нецелесообразные, аморальные, а меньшее зло — в зло безусловное.

3. Выработка альтернатив. Следует разрабатывать как можно более широкий диапазон альтернативных решений. Единственный критерий выбора альтернативных решений должен заключаться в том, чтобы они предлагали возможный путь достижения целей более высокого порядка, к которым вы стремитесь.

Этап процесса принятия решения, заключающийся в выработке альтернатив, служит ответу на вопрос: "Что представля-

ют собой все возможные пути достижения тех целей, которые важны для меня и нужны мне?"

4. Оценивание альтернатив. Этап оценивания альтернатив процесса принятия решения служит ответу на вопрос: "Какова вероятность того, что все возможные альтернативы обеспечат получение тех результатов, которые мне нужны?"

5. Выбор альтернативы. При выборе альтернативы необходимо:

— установить ценность каждого аспекта сравнительных результатов;

— сделать поправку на неопределенность;

— проверить на осуществимость.

Подводя итоги этапу выбора альтернатив процесса принятия решений, мы получаем ответ на вопрос: "Какая альтернатива с наибольшей степенью вероятности может способствовать получению нужных мне результатов?"

6. Планирование осуществления. Планы определяют подход, который будет применен для построения целей, поставленных этим решением. До того, как представится возможность составить исчерпывающие планы, руководитель должен:

— проверить допущения принятого решения;

— определить, какие средства имеются для осуществления плана;

— признать ограничения, налагаемые на решение проблемы.

Эти этапы действий позволяют получить ответы на специфические вопросы:

— "КАКИЕ задачи или действия обеспечат достижение цели данного плана?"

— "КОГДА следует начать их реализовывать?"

— "СКОЛЬКО времени для этого потребуется?"

— "КТО будет этим заниматься?"

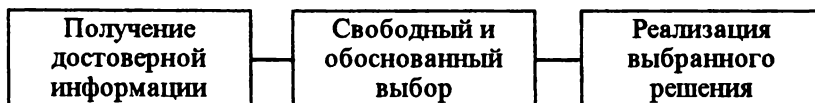
— "КАКИЕ средства будут выделены для выполнения каждой задачи?"

Планы могут принять любую из многих форм: могут состоять из правил, политических курсов, стратегий, процедур и т.д. В планах детально указываются те меры, которые необходимо принять. Они должны быть гибкими. Один из способов поддержания гибкости заключается в разработке последовательно осуществляемого плана. Поэтому имеет смысл осуществлять принятое решение поэтапно.

Этап планирования практического осуществления выбранной альтернативы ведет к ответу на вопрос: "Что мне нужно сделать заранее, чтобы обеспечить получение желательных для меня результатов с помощью выбранной мною альтернативы?"

7. И, наконец, последний этап — практическое осуществление плана.

Итак, модель разрешения конфликта можно представить в виде следующих этапов:



Способы преодоления конфликтов могут быть разными.

РЕШЕНИЕ конфликта по схеме "победа — поражение" возникает, когда победа одной стороны зависит от поражения другой стороны. Решение конфликта по схеме "победа — победа" возникает, когда обе стороны выигрывают от этого решения.

ИЗБЕГАНИЕ представляет собой метод решения конфликта путем его игнорирования или перемещения в сторону от него.

СГЛАЖИВАНИЕ является методом преодоления конфликта путем улаживания разногласий и выделения взаимных интересов.

ПРИНУЖДЕНИЕ — это метод решения конфликта, при котором решение навязывается одной стороне другой стороной или посторонними.

КОНФРОНТАЦИЯ — метод улаживания конфликта посредством решения проблемы путем прямых контактов ("лицом к лицу").

Усилия руководителя в процессе управления трудовым коллективом должны быть направлены не столько на предупреждение конфликтов (бесконфликтность отнюдь не свидетельствует о хорошем психологическом климате), сколько на предупреждение их развития по деструктивному пути. В таблице 1 представлены особенности конструктивного и деструктивного конфликтов.

Предотвращению перехода делового несогласия в деструктивный вертикальный конфликт могут способствовать следующие правила:

1. Влиять на людей с помощью убеждения и личного примера, чтобы они неустанно действовали в нужном направлении.
2. Ограничить свою деятельность тем, что лучше всего знаешь и умеешь.

Конструктивный и деструктивный конфликт

<i>Конфликт является конструктивным, когда</i>	<i>Конфликт является деструктивным, когда</i>
— проблемы выявляются, идентифицируются и разъясняются	— для отдельных лиц создается слишком большой стресс
— предотвращается групповое мышление (мнение большинства не всегда является правильным)	— слишком много времени уходит на принятие групповых решений
— стимулируется творческий, созидательный труд (а значит и допустимость инакомыслия, делового несогласия по поводу деятельности)	— сотрудничество не поощряется, стимулируется борьба
— творческое разрешение конфликта с позиции “победа — победа”	— преодоление конфликта рассматривается с точки зрения “победа или поражение”

3. Уметь делегировать полномочия, т.е. наделять сотрудников свободой действий в решении тех или иных вопросов путем передачи им части своих полномочий, предоставлять подчиненным максимальную самостоятельность в выборе способов решения поставленной задачи.

4. Стиль контроля за подчиненными должен допускать минимум вмешательства в их деятельность, так как это обеспечивает конструктивную обратную связь. Необходимо предоставлять подчиненному определенную автономию, право на ошибку, избегать мелочных распоряжений, досконально регламентирующих деятельность подчиненных.

5. Для установления эффективной обратной связи необходимо выяснять, что знает подчиненный, а не то, что он не умеет делать. Необходимо всегда учитывать силы, а не слабости человека.

6. Необходимо предоставлять каждому работнику возможность высказать свое мнение и обсудить его с руководителем. Руководитель не должен избегать обсуждения с подчиненными наиболее острых проблем.

Предупреждение деструкции возможно через разработку динамической модели поведения руководителя, которая представляет набор взаимосвязей между факторами, определяющими поведение, постоянно нуждающимися в переоценке. Для того, чтобы быть полезной, модель поведения должна признавать динамичный, развивающийся характер ситуации, связанный с управлением в организации. При построении модели поведения, позволяющей конструктивно преодолевать деловые разногласия, следует учитывать следующие психологические условия:

- осуществлять периодический пересмотр приоритетов в системе управления;

- формировать внутреннюю положительную мотивацию подчиненных к деятельности;

- планирование и организацию деятельности необходимо осуществлять не только "от задач", транслируемых вышестоящими управленческими структурами, но и от "проблем", предоставляя при этом право подчиненному определять цели собственной деятельности и способы их достижения;

- использовать форму контроля, допускающую минимум вмешательства в деятельность подчиненного;

- проектировать и активно использовать механизмы обратной связи;

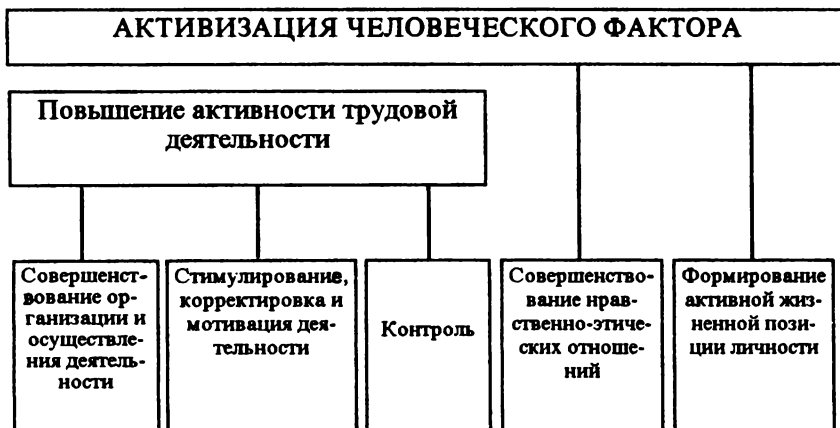
- предоставлять возможность подчиненному-оппоненту в случае возникновения делового несогласия "сохранять лицо", не допускать подрыва самооценки противника.

Понятие "активизация человеческого фактора"

Понятие "активизация человеческого фактора" в научном и практическом обращении появилось сравнительно недавно. Как социально-психологический феномен "человеческий фактор" имеет свою структуру: человек — нравственно-этические отношения его с другими людьми — совместная трудовая деятельность. Следуя этой схеме, понятие "активизация человеческого фактора" можно представить в виде совокупности компонентов: формирование личности, ее активной жизненной позиции; совершенствование нравственно-этических отношений; повышение активности трудовой деятельности. Философы выделяют в деятельности опосредованные компоненты (организацию и осуществле-

ние деятельности), регулирование (стимулирование, корректировка и мотивация деятельности) и контроль.

Тогда активизацию человеческого фактора можно рассматривать как многоаспектное социально-психологическое явление, которое состоит из нескольких блоков. Графически это можно представить в виде следующей схемы:



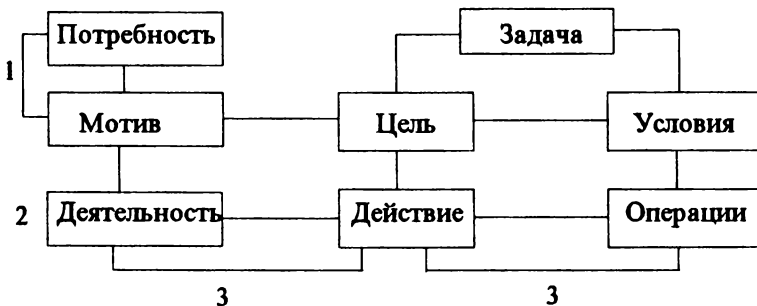
Источником активности человека, его деятельности выступают многообразные потребности. Мы понимаем потребность как состояние человека, выражающее его зависимость от материальных и духовных предметов и условий существования, находящихся вне индивида.

Переживаемая человеком потребность побуждает его к совершению деятельности, к поиску предмета ее удовлетворения. Предмет потребности есть ее действительный мотив. Мотив — это форма проявления потребности, побуждение к определенной деятельности, тот предмет, ради которого осуществляется сама деятельность. Мотив — это побуждение к деятельности, в которое выливается данная потребность. Мотив — это опредмеченная потребность. На основе одной и той же потребности могут образовываться мотивы к различным деятельности.

Мотив побуждает человека к постановке задачи. Выявление цели требует выполнения действия, направленного на осознание или получение предмета, отвечающего требованиям мотива и удовлетворяющего потребность. Цель — это представляемый результат деятельности.

Деятельность — активность, отвечающая потребности, мотиву. Действие — составляющая часть деятельности. Операции — способы осуществления действия.

Согласно взглядам научной школы А.Н.Леонтьева структуру деятельности можно представить следующим образом:



Деятельность имеет составляющие: потребности — мотивы — цели — условия (единство цели и условий составляет задачу) и соотносимые с ними: деятельность — действия — операции.

Блок 1 (потребности, мотивы, цели, условия, задачи) составляет предметное содержание, то, на основе чего она строится.

Блок 2 (отдельная деятельность, действия, операции) составляет структурные элементы. Это реализация деятельности.

В своем единстве блок 1 и блок 2 составляют психологическое содержание деятельности.

Блок 3 представляет собой взаимные переходы и превращения отдельных структурных элементов (мотива — в цель, деятельности — в действие, цели — в условие ее реализации и т.д.). Это — динамика деятельности, ее трансформация.

Анализ конкретной деятельности человека можно осуществить только тогда, когда определены потребности и мотивы этой деятельности при достаточно четком формулировании их предметного содержания. И наоборот, если речь идет о потребности и конкретизирующих ее мотивах при определении их предметного содержания, то этим психологическим образованием должна соответствовать та или иная деятельность, направленная на их удовлетворение, обеспечивающая самоопределение, самоактуализацию личности.

Творческая активность руководителей — одно из важных условий эффективности производства. Поиск ответов на вопросы: что отличает руководителя как творческую личность, что помогает или мешает развитию его творческого потенциала, — пред-

ставляется также актуальной задачей, продиктованной практикой управления. Без преувеличения можно сказать, что исходный пункт всякого управления формированием руководителя нового качества — это создание механизма активизации его интеллектуальной деятельности, системы побуждения к творческому труду.

Методы управления

Способы и приемы, за счет которых достигается решение задач управления, называются методами управления. Традиционно используются два термина для обозначения этих методов: методы управления и методы процесса управления. Методы процесса управления относятся к функциям планирования и контроля, а собственно методы управления — к функциям организации и регулирования.

Выделяют пять групп методов управления.

1. Административные методы. Они связаны с властной природой государственного управления.

2. Организационные методы. Эти методы управления базируются на организационных отношениях между членами организации.

3. Методы правового регулирования. Они применяются государством как средство правового регулирования отношений между людьми.

4. Экономические методы. С их помощью осуществляется воздействие на экономические отношения.

5. Психологические методы. Предназначены для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения.

Среди них особый интерес представляют психологические методы управления, с помощью которых решаются следующие задачи:

— формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной работы и социального развития коллектива;

— установление и развитие социальных норм поведения;

— введение системы социального регулирования, предполагающей тщательный учет реального взаимодействия социальных интересов; социальное регулирование включает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения каких-либо благ;

— социальное стимулирование, т.е. создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении

какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели; особенно важное значение имеет стимулирование повышения общеобразовательного уровня, культурного роста, морального и эстетического развития, удовлетворение культурных и социальных потребностей;

- воспитательная работа;
- создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы — атмосферы целеустремленности, активности, требовательности, нетерпимости к нарушениям дисциплины.

К психологическим методам управления И.И.Ляхов и Г.Д. Горячев относят:

- 1) социально-психологические методы;
- 2) психологические методы мотивации;
- 3) психологические методы гуманизации труда;
- 4) психологические методы профессионального отбора и обучения.

Несколько иная классификация психологических методов дается А.В.Филипповым, который выделяет:

- диагностические методы, направленные на получение психологических сведений об объекте и субъекте управления;
- регулирующие методы, связанные с упорядочением, изменением определенных сторон сознания;
- тонизирующие методы, связанные с влиянием на эмоционально-волевые особенности людей;
- развивающие методы, формирующие новообразования психики и сознания.

Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления опирается на подготовленность руководителей, которые должны иметь не только представление о целях, но и уметь осуществлять декомпозицию психологических задач.

Таким образом, группа, коллектив — это живой организм, который возникает, развивается, достигает кульминации в своем развитии и "разрушается" без инноваций.

Вопросы для самопроверки

1. Какова роль трудового коллектива в системе управления?
2. Какие функции выполняют групповые нормы?
3. Каково назначение деловой этики и делового этикета в организации? В коллективе?
4. Основные причины конфликтов в трудовых коллективах.

5. Если общение в большей степени зависит от эмоций, то какими должны быть методы управления?
6. Существует ли взаимосвязь между типом управления и поведением в группе?
7. Как вы считаете, в случае делового несогласия, конфликта между руководителем и подчиненным какое решение лучше: групповое или индивидуальное?
8. В каких случаях групповое решение лучше, чем индивидуальное?
9. Каковы для группы последствия принятия общего решения?
10. Какова иерархия контактных групп?
11. Каковы специфические признаки коллектива?
12. Каков схематический каркас управляемой команды?
13. Какова роль знания психологических методов управления для руководителей?

1.4. Соционические особенности взаимодействия в трудовом коллективе

В коммуникативных процессах — обмене информацией и энергией между участниками увлекательной игры под названием "жизнь" — кроме случайного и сиюминутного есть что-то закономерное. Это тенденции, которые замаскированы случайным смещением. Но они есть, подобно тому, как внутри любого сложно устроенного предмета есть своя сердцевина или каркас, пусть даже они и не видны снаружи. Это закономерное в случайном и изучает соционика. Соционику интересуют коммуникация между соционическими типами. Поэтому ее еще называют социально-психологической типологией.

Рассмотрим основные психологические социотипы, исходя из представлений о четырехмерной психологической структуре личности.

Социотип — это категория людей, объединенных общностью каких-то внешних или внутренних черт.

В психике человека можно выделить 4 основных устойчивых функции, они закладываются в основу выделения социотипов.

Психосоциотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой. В основе выделения психосоциотипов лежит типология личности, разработанная известным психологом К.Юнгом. Согласно типологии К.Юнга, людей можно разбить условно на типы по следующим характеристикам:

- 1) экстраверсия — интраверсия;

- 2) рациональный тип — иррациональный тип;
- 3) мыслительный тип (логик) — эмоциональный тип (этик);
- 4) ощущающий тип (сенсорик) — интуитивный тип (интуит).

Для мыслительного типа характерно стремление понять, объяснить существенные черты, закономерности событий, жизни.

Для эмоционального типа главное — выражение отношения к событию, оценка события, "принятие или непринятие события".

Сенсорному (ощущающему) типу присуще умение воспринимать события как реальность, как факт, как чувственный опыт (ощущения, восприятие).

Интуитивному типу свойственна способность прогнозировать будущее развитие событий, присуще воображение.

Мыслительный, эмоциональный, интуитивный, ощущающий типы будут проявляться в своеобразных функциях в зависимости от экстраверсии либо интроверсии человека.

Различные сочетания психологических характеристик дают возможность выделить социотипы, что схематично можно представить следующим образом:



Каждый из выделяемых социотипов может быть обозначен определенным термином. Ниже приводятся наиболее популярные названия социотипов:

- 1 — Управитель, Администратор (Штирлиц, Джеймс Бонд)
- 2 — Предприниматель, Бизнесмен (Д.Лондон, Ландау, Дж.Кеннеди)

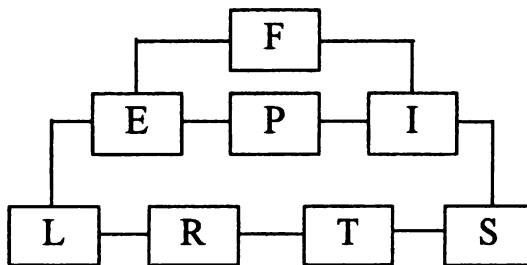
- 3 — Инспектор, Попечитель (Горький, Отелло, Бах)
- 4 — Аналитик, Ученый (Дзержинский, Бетховен, Робеспьер)
- 5 — Энтузиаст, Оптимист (Гюго, Жюль Верн)
- 6 — Наставник, Педагог (Гамлет, Андрей Болконский)
- 7 — Хранитель (Тургенев, Драйзер, Н.Островский)
- 8 — Гуманист, Писатель (Достоевский, Ван Гог, Алеша Карамазов)
- 9 — Маршал, Поощритель (Жуков, Петр I, Маяковский, Королев)
- 10 — Искатель, Новатор (Дон Кихот, Гоголь, Эйнштейн)
- 11 — Мастер (Габен, Джоконда)
- 12 — Критик, Созидатель (Бальзак, Кутузов)
- 13 — Политик (Наполеон, Л.Толстой, Наташа Ростова)
- 14 — Советчик, Журналист (Белинский, Гексли)
- 15 — Посредник, Художник (Дюма, Рембрандт)
- 16 — Лирик, Искатель (Есенин, Моцарт, Гагарин)

Соционику считает, что любое структурное подразделение организации должно насчитывать от трех до восьми человек, включая начальника. Такой коллектив позволяет реализовать принцип функциональной полноты — способности эффективно решать весь спектр задач внутри какой-либо комплексной области деятельности.

Если количество людей превышает восемь человек, целесообразно создать новое структурное подразделение. В противном случае успешность управления ставится под сомнение.

Объяснение этой закономерности несложно. Дело в том, что оперативная память человека может одновременно работать с 7—9 единицами информации.

В цивилизованном коллективе неизбежно существует пирамида власти, которую можно изобразить схематически следующим образом:



F — "лидер". Настоящий лидер не демонстративен, не суетлив и не эмоционален. F-лидер — это не идеолог, а прагматик. Он никому ничего не навязывает, ни к чему не призывает, а просто

заставляет выполнить необходимое силой авторитета, логикой фактов (Маршал, Политик).

Р — "двигатель группы". Практически всегда находится в движении, не терпит лени и расхлябанности. Его усилия направлены на поддержание рабочего ритма в группе. При его отсутствии коллектив быстро снижает, снижает темпы (Управитель, Предприниматель).

Е — "эмоциональный вовлечатель". Самый коммуникабельный участник группы с напористым стилем общения (Энтузиаст, Наставник).

I — "генератор идей". Отличается интеллектуальной смелостью и жаждой познания (Искатель, Советчик).

L — "систематизатор". Наиболее уравновешенный, свободный от субъективных пристрастий член команды. Способен сравнивать противоположные точки зрения и выносить объективное суждение. Он — неподкупный судья, живой пример всем потенциальным нарушителям целостности команды (Инспектор, Аналитик).

T — "отражатель". Служит зеркалом происходящих событий, звеном обратной связи (Критик, Лирик).

R — "гармонизатор". Способен поговорить по душам, снять психологическую напряженность. Благодаря гармонизатору, коллектив как бы "склеивается" изнутри чувственными привязанностями, ощущением "семейной" атмосферы (Гуманист, Хранитель, Посредник, Лирик).

S — "доводчик". Это — основная исполнительская сила любой слаженной команды. Их может быть несколько в коллективе. Этот человек отличается чувством хозяина на своей территории. Он настроен прагматично, умеет качественно оформлять свои изделия и рассчитывает на достойное вознаграждение своего труда (Мастер, Посредник).

Особенно эффективной является группа из восьми человек, в которую входят "Робеспьер", "Габен", "Драйзер", "Есенин", "Гюго", "Гексли", "Д.Лондон", "Жуков", так как в этом случае повышается умственная и деловая активность всех участников (что важно для трудовых, научно-исследовательских коллективов).

Рассмотренные психотипы людей можно разбить на разные группы: теоретики — практики, стратеги — тактики, логики — этики, позитивисты — негативисты, статички — динамики, конструктивисты — эмотисты.

Позитивисты: Дон Кихот, Наполеон, Габен, Есенин, Горький, Гюго, Дж.Лондон.

Негативисты: Бальзак, Гексли, Жуков, Гамлет, Штирлиц, Робеспьер, Драйзер.

Позитивисты с радостью встречают все новое, негативисты ничто не берут на веру, осторожно относятся к новому.

Теоретики: Дон Кихот, Бальзак, Дж.Лондон, Робеспьер, Гексли, Есенин, Гамлет, Достоевский.

Практики: Дюма, Наполеон, Драйзер, Гюго, Габен, Жуков, Горький, Штирлиц.

Тактики: Дон Кихот, Бальзак, Гексли, Есенин, Гюго, Драйзер, Штирлиц, Горький.

Стратеги: Дюма, Наполеон, Габен, Жуков, Робеспьер, Дж.Лондон, Достоевский, Гамлет.

В приложении предлагаются тесты на определение социотипа.

Вопросы для самопроверки

1. Какова роль соционики в обмене информации?
2. Что такое социотип?
3. Какие функции положены в основу выделения социотипов?
4. В чем суть пирамиды власти?

1.5. Личность руководителя в системе управления

Руководитель (как и прочие члены организации) оказывается элементом всех структур организации:

А. Как субъект "технологического" поведения руководитель осуществляет деятельность, которая определяется как умственная, квалифицированная, творческая, сложная, с высокой степенью ответственности, с длительным сроком профессиональной подготовки.

Б. Как субъект формального поведения руководитель выступает должностным лицом, реализующим властные полномочия в соответствии со сферой своей компетенции.

В. В рамках неформальной подструктуры он может выступать как "доверенное лицо", как "серый кардинал", как "мальчик для битья" и др.

Г. В качестве члена неформальной организации он может относиться к той или иной группировке, занимать в ней определенное положение, выступать субъектом симпатий и антипатий, носителем определенных ценностей.

Руководитель должен хорошо знать как личные интересы и цели подчиненных ему работников, так и задачи, стоящие перед коллективом в целом, чтобы направить их в единое русло. В кон-

кретной работе нет возможности, да и необходимости, провести четкую грань между управлением деятельностью и управлением людьми. Поэтому все, что касается вопросов совершенствования работы руководителя, приемлемо, на наш взгляд, для руководителей, работающих в самых разных организациях.

Чтобы очертить более точно сферу деятельности руководителя, применим модель Д.Стокмана, основанную на функциональном подходе А.Файоля. Итак, перед руководителем стоят следующие задачи:

ПЛАНИРОВАТЬ, т.е. установить порядок действий.

1. Установить, куда ведет выбранный курс (спрогнозировать).
2. Определить желаемые конечные результаты (установить цели).
3. Решить, как и когда достичь цели (развить стратегию).
4. Установить приоритеты, последовательность и временные интервалы шагов (составить программу).
5. Выделить ресурсы (бюджетировать).
6. Стандартизировать методы (установить процедуры).
7. Принять постоянно действующие решения по важным, часто встречающимся вопросам (сформировать линию поведения).

ОРГАНИЗОВАТЬ, т.е. построить работу для эффективного выполнения цели.

1. Создать устав (установить организационную структуру).
2. Определить линии связи для облегчения координации (описать взаимоотношения).
3. Определить взаимоотношения, ответственность и полномочия (создать описание должностей).
4. Определить квалификации специалистов на каждую должность (установить квалификации должностей).

РАБОТАТЬ С КАДРАМИ, т.е. подобрать компетентных людей на должности в организации.

1. Набрать компетентных людей на должности в организации (подобрать).
2. Ознакомить новых людей с ситуацией (ориентировать).
3. Выработать навыки инструктированием и практикой (обучить).
4. Помочь улучшению знаний, подходов и навыков (развить).

НАПРАВЛЯТЬ, т.е. добиваться действия, направленного на достижение желаемого результата.

1. Установить ответственность и точную отчетность по результатам (делегировать).
2. Убеждать и вдохновлять людей на принятие желательных действий (мотивировать).

3. Прилагать усилия в наиболее эффективных комбинациях (координировать).

4. Стимулировать творчество и инновации для достижения целей (управлять изменениями).

КОНТРОЛИРОВАТЬ, т.е. обеспечить продвижение к целям согласно плану.

1. Определить, какие данные абсолютно необходимы, как и когда (установить систему сообщений).

2. Установить, какие условия должны будут иметь место для надлежащего исполнения ключевых обязанностей (образовать стандарты выполнения).

3. Определить степень отклонения от целей и стандартов (измерить результаты).

4. Откорректировать планы, дать консультации по соблюдению стандартов, запланировать заново и повторить цикл (предпринять корректирующие действия).

5. Вознаграждать или порицать (оценить).

Исходя из описания задач, можно выделить факторы успешной деятельности руководителя:

— умение создавать результаты, мотивы, а также возбуждать желание работать для их достижения;

— желание, умение и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;

— готовность начинать процессы изменения, управлять ими и использовать в интересах организации;

— готовность использовать открытый способ управления, предполагающий сотрудничество;

— искусство принимать быстрые решения;

— способность видеть изменения (как положительные, так и отрицательные) внутри организации и вне ее;

— умение входить в социальные заботы подчиненных;

— готовность к общему руководству;

— творческий подход к своей работе;

— постоянное самосовершенствование, а также хорошая общая психическая и физическая форма;

— умение правильно использовать свое время;

— готовность к мотивированию себя и персонала.

В условиях господства командно-административной системы управления производством выработался и закрепился определенный стиль мышления и поведения руководителей — нежелание рисковать, проявлять инициативу, брать на себя ответственность. При отсутствии конкуренции между предприятиями и найма руководителей разных уровней по контракту среди управленцев постепенно скопилось большое количество посредственных

лиц, которых перемещали с одной должности на другую как носителей "руководящих указаний".

Последствия этого продолжают сказываться и сегодня. Однако новая экономическая ситуация заставляет думать и действовать по-новому. Сейчас смысл понятия руководства претерпевает существенные изменения, поскольку теперь деловая стратегия должна сводиться не к выполнению плановых показателей, спущенных сверху, а к достижению предприятием стратегических или конкурентных преимуществ. Главные надежды сегодня возлагаются на сильного хозяйственного лидера — человека, способного объединить и увлечь персонал, пробудить в работниках инициативу, предприимчивость, поощрять дух новаторства, гибко реагировать на изменение внешних условий.

Для успешной работы руководителю необходимы:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности и четкие личные цели;
- ориентация на постоянный личностный рост;
- навыки в решении проблем;
- изобретательность и способность к инновациям;
- способность влиять на окружающих без угроз и принуждений;
- способность формировать и развивать коллектив, эффективные рабочие группы.

Руководители все разные, однако можно выделить основные их типы по следующим признакам:

- отношение к делу;
- отношение к подчиненным и вышестоящему начальству;
- наличие профессиональных знаний;
- стратегическая ориентация;
- способность принимать решения в меняющихся условиях.

На основании этих признаков представим характеристики 26 типов хозяйственных руководителей (по Н.А.Некрасову).

1. "РЕГЛАМЕНТАТОР". Типичный представитель командной экономики. Реализует жесткий централизм, игнорирует инициативу работника. Творчество и самостоятельность работников не ценит. Теряется без инструкции сверху. Ему трудно справиться с новыми проблемами, так как правила и инструкции, которыми пользуется его аппарат управления не предусматривает изменений и нововведений, условий рыночной экономики.

2. "ТЕХНОКРАТ". Считает, что экономическая мощь государства измеряется прежде всего величиной материальных и энергетических ресурсов, которыми оно располагает. Способ про-

изводства для него менее важен, чем сам продукт. Взаимоотношения с подчиненными охватывают лишь предметы, техническую сторону. Он больше специалист, чем руководитель. Ориентируется на критерии технической и экономической рациональности. Не обращает внимание на человеческие ценности. Обладает деловой хваткой, но не способен пробудить энтузиазм, создать условия для реализации способностей работников.

3. "АДМИНИСТРАТОР". Сосредотачивает все связи управления в своих руках, единолично принимает решения на основе собственного опыта и субъективных оценок, строго контролирует действия подчиненных, часто вмешивается в их работу, требуя безусловного выполнения данных им указаний. Не допускает каких-либо возражений со стороны подчиненных.

4. "НЕЗАМЕТНЫЙ". Фактически самоустраняется от процесса руководства, пуская его на самотек. Он больше сам ожидает указаний, не желая принять на себя ответственность за свои решения и их последствия. Такой руководитель выполняет роль контролера и стимулятора работы подчиненных.

5. "ОБЪЕКТИВИСТ". В трудный или ответственный момент всегда найдет благоприятный предлог, чтобы отсутствовать или оправдаться в провале дела. Главный упор делает на объективные условия, т.е. на условия, внешние по отношению к предприятию. Совершенно не способен решать дополнительные задачи без дополнительных ресурсов, находить внутренние резервы, работать в условиях рыночной экономики. Уделяет много времени отчетности как оправдательной документации. Часто пользуется мифом "виноват другой".

6. "ФОРМАЛИСТ". Обычный аппаратчик. Не лидер в коллективе и не способен им стать. Отбивается от самостоятельных решений, уходит от ответственности. Игнорирует или не замечает назревшие проблемы предприятия. Избегает нововведений. Не делает реального вклада. Затягивает время. Не ценит творческий подход в других людях. Всячески оттягивает решение управленческих проблем, стремясь к тому, чтобы проблема "состарилась", а тем самым оттягивание решения превратилось в само "решение" и надобность в выполнении каким-то образом отпала. Папка с документами для него самоцель. Неохотно меняет точку зрения даже под давлением неоспоримых фактов. Не реагирует на настроения подчиненных, труднодоступен для них.

7. "КОЛЛЕГИАЛ". Видит залог эффективного управления в использовании коллективных форм принятия решения. Находит оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности в процессе управления. Склонен к демократическому стилю руководства.

8. "НАЧАЛЬНИК". Обладает личным обаянием и авторитетом, способностью заставлять других действовать, добиваясь этого ненавязчиво. Изысканная внешность. Страдает комплексом должностного превосходства: "Я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак". Когда верит в свою непогрешимость, тогда ведет себя как "маленький император", стремясь избавиться от непослушных или от тех, у кого есть лучшие идеи. Любимое место — трибуна. Любит высказывать свое мнение даже по тем вопросам, в которых не разбирается.

9. "ПОКАЗУШНИК". Ориентирован прежде всего на верхи, на себя, свою карьеру и только затем — на коллектив. В жизни ему нужны три вещи: деньги, власть, слава. Преувеличивает свои личные заслуги и достижения. Нечестный, конъюнктурный, он всегда отбирает для отчета "наверх" ту информацию, которая свидетельствует, что возглавляемое им предприятие успешно работает, нужно только расширить штаты и увеличить ассигнования. Охотно дает обещания. Артистичен.

10. "МАКСИМАЛИСТ". Интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали, которые он упускает из виду. Горяч, несдержан. Оторван от реальности, все видит в свете только одной или нескольких идей. Большой любитель нововведений и реорганизаций. В нормальном, спокойном режиме работать не любит. О состоянии выполнения основных производственных показателей обычно не имеет четкого представления.

11. "ОРГАНИЗАТОР". Удачный тип руководителя в условиях командно-плановой экономики. Хорошо владеет навыками проведения оперативных совещаний, семинаров, со страстью борется за организацию выполнения заданий. Внутренняя дисциплинированность, логика действий. Умеет сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. Любит составлять графики, схемы, планы. Он не верит в самостоятельность подчиненных, стимулирует их инициативу через материальные и моральные факторы. Уклоняется от выполнения текущих дел, поручая их заместителям.

12. "ДИСПЕТЧЕР". Самый аккуратный и дисциплинированный руководитель, четко выполняет даже те приказы, с которыми не согласен. Не забывает своих обещаний. Корректен и пунктуален. В кабинете бывает редко, в основном — на площадках, в цеху и т.д. Такой руководитель "тонет" в текущих делах, не умеет отличить главное от второстепенного. Мнение о компетентности и эффективности сотрудников определяется тем, выполнены ли его поручения к тому моменту, когда он о них справляется.

13. "ПОГОНЩИК". Метод работы — сметать на своем пути все, что не удастся подмять под себя. С тоской вспоминает о строгих временах. Для него управление — это власть, а власть — это превосходство, влияние, престиж, блага. Честь и престиж коллег, подчиненного для него ничего не значат. Своих сотрудников заставляет действовать несмотря на внутренние мотивы или вопреки им. Не знает положительных оценок работы. Побуждает к работе угрозами, окриками. Никогда ни о чем не информирует подчиненных, из-за этого в коллективе слухи и пересуды.

14. "ЛОКОМОТИВ". Важное значение придает выполнению производственных показателей. "План любой ценой", "я сам сделаю это лучше". Полон нервной энергии, склонен опережать других. Дерзок, бывает непереносим, но упорно, как бульдозер, толкает коллектив вперед. Ощущая собственную значимость, сосредотачивает всю власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения от руководимого им персонала. Считает, что он единственный источник движения вперед, что "без него ничего не крутится".

15. "ОБЫЧНЫЙ СОВЕТСКИЙ". Ориентация на исполнительность. В себе не уверен, в оценке подчиненных исходит из анкетных данных. Возражает против изменений, мотивируя напряженным планом и ограниченными ресурсами, производственными мощностями. "Тонет" в заседаниях, занимается в школе бизнеса, платя при этом бешеные деньги. Работает, в основном, на энтузиазме. К творческой работе не склонен, да и времени нет.

16. "НЕЗАМЕНИМЫЙ". Назначается представителями вышестоящей инстанции по принципу личной преданности. Не ставит целью развитие своих способностей и возможностей в профессии. Отсюда — неуважение к квалифицированному, честному, творческому труду. Изгоняет способных, но не совсем податливых

работников, не терпит инакомыслия. Любое решение, спущенное сверху, отстаивает до конца даже в том случае, если оно неверно или вредно. О его работе подчиненные знают только то, что в кабинете он сидит допоздна, борясь с некими могучими силами, враждебными предприятию. Обычно он хмур, постоянно озабочен, на его лице "написана" занятость и огромная ответственность за порученное дело. Напускной важностью унижает подчиненных, подчеркивая исключительность лишь своей персоны.

17. "КОНСЕРВАТОР". Обычный партийный функционер, выдвинутый на хозяйственную деятельность для дальнейшего продвижения в политической карьере. Не воспринимает общемировой опыт, общечеловеческие ценности. Не обладает необходимыми навыками и знаниями, чтобы сохранить свое социальное положение в условиях рынка.

18. "АППАРАТЧИК". Он только за государственное регулирование экономики и предприятий с помощью указов, постановлений, распоряжений по принципу "туда нельзя, сюда нельзя". Тактикой запретов в зоне свободного предпринимательства добивается получения взяток. Решения самостоятельно не принимает. Опутывает волокитею любую идею и инициативу.

19. "РАЗРУШИТЕЛЬ". Нет положительных черт в работе. Создает вокруг себя вакуум, отпугивает способных людей, препятствует их служебному росту. Захватывает в свои руки решение всех вопросов, не принимая во внимание благополучие возглавляемого предприятия. Никогда не признает своей вины и всеми способами перекладывает ответственность на других людей. Окружение состоит из льстецов. Слабый персонал деморализован, так как понимает, что удержаться на месте можно не благодаря хорошей работе, а путем угодничества.

20. "БЮРОКРАТ". Безразличен к своему социальному назначению и последствиям своей служебной деятельности. Любую проблему он либо замалчивает, либо не трогает, имитируя бурную деятельность по ее решению. Уверен, что только он вправе указывать каждому служащему, что тот должен знать и делать. Не желает перемен, особенно связанных с сокращением зоны влияния.

21. "ВРЕМЕНЩИК". Прямое порождение тотальной формы отчуждения. Может принять грандиозные обязательства, а затем уйти в тень и готовить следующую авантюру. Ошибки пере-

живает болезненно, глубоко веря, что виноват кто-то другой, но только не он. Может существовать только при богатых природных, человеческих и других ресурсах, за счет хищнического перерасхода этих ресурсов, блокирования связи между производством и потреблением. У него нет никаких обязательств перед жителями города, где находится предприятие.

Новые типы руководителей

Переход к рынку означает прежде всего:

- многообразие форм собственности,
- развитие малых предприятий и малого бизнеса,
- создание новой системы ценообразования, финансирования и кредитования,
- развитие предприимчивости и свободы действий.

В этих условиях неизбежно появляется новая формация руководителей — предприимчивых и деловых. Рыночная экономика формирует свои требования к управленческому корпусу. Дружелюбие, гибкость мышления, объективность в оценках, открытость характера, способность принимать эффективные решения, уверенность в своих силах, рациональность действий — вот далеко не полный перечень черт руководителя рыночной ориентации. Несомненно, что и в условиях рыночной экономики можно встретить типы "администратор", "консерватор", "локомотив" и др. Но они не являются определяющими. Центральная управленческая фигура в рыночной экономике — менеджер.

22. "БЫВШИЙ КОМСОМОЛЬСКИЙ РАБОТНИК". Когда коммерцией занялись все — от пионеров до пенсионеров, именно они вырвались вперед. Имея для старта все — от телефона и аренды помещений до полной экономической информации, будучи "выдрессированы" в подготовке и проведении собраний, ведении учета и контроля, совместной групповой деятельности, они стали преуспевающими бизнесменами и менеджерами. Бывшие партийные работники также перебрались в бизнес, став председателями ассоциаций, акционерных обществ и др.

23. "МЕНЕДЖЕР". Это не обязательно должность руководителя. Это — тип личности, который определяется специальной подготовкой, условиями работы, особенностями системы управления и индивидуальными качествами человека. Менеджер — это особый образ жизни, подчиненный интересам дела, требующий полной самоотдачи и ограничений. Не всякий может стать менеджером. Для менеджера характерны:

— гибкое, восприимчивое к новому мышление, творческий подход, аналитичность;

— коммуникабельность, т.е. умение свободно общаться, адаптироваться к определенной социально-психологической обстановке, понимать человека и мотивы его поведения;

— высокие организаторские способности, которые проявляются в навыках рационального распределения обязанностей с учетом всех фактов (производственных, экономических, социально-психологических и т.д.), установления реальных сроков выполнения работ, согласования деятельности людей, объединенных общей целью, обеспечения необходимых условий работы;

— специальные знания, позволяющие достаточно глубоко и объективно оценивать обстановку, свободно ориентироваться в разнообразных проблемах социально-экономического, коммерческого, организационно-технического развития производства, понимать содержание проблем, их источники, особенности, всесторонне оценивать ситуацию;

— предприимчивость и деловая активность.

Как руководитель, "менеджер" нацелен на главную задачу — организовать производство и работу людей, ориентируясь на долгосрочную стратегическую направленность. Считает, что предприимчивость — естественное состояние человека, как инстинкт самосохранения и развития. Зная, что привести предприятие к успеху можно, только работая вместе с коллективом, он добивается доверия своих сотрудников, честно преодолевает трудности, ставя вопросы и решая их. Знает всех своих сотрудников в лицо, осведомлен об их проблемах. Четко представляет требования этики, следит за своими манерами, поскольку в деловом мире все имеет значение: и круг друзей и налаженные связи с деловым миром и характер жены и даже вид спорта, которым человек занимается. В подходящей ситуации может перехватить управление, если оно в "нетвердых" руках, проявить экономическую инициативу. Его вдохновляет идея производить первоклассные товары и услуги. Высоко ценит деловые качества, творчество и ответственность у подчиненных. Легко воспринимает передовой опыт и нововведения.

24. "ЛИДЕР". Настоящий капитан своего корабля-предприятия. Способен объединять усилия своего персонала и поощрять инициативу. Он — носитель новой философии управления. Стремится не приказывать, а выслушивать коллег, психологически настроен на одобрение их предложений. Сам энтузиаст и с готовностью поддерживает энтузиастов. Предпочитает не-

стандартные решения рутинным. Высокопрофессионален и ценит профессионализм у работников. Настоящие лидеры:

- создают вокруг себя атмосферу доверия;
- учатся эффективно использовать свое время;
- ориентируются не на задачи, а на цели;
- вырабатывают для своей команды концепцию;
- учатся делегировать полномочия;
- действуют гибко: если какой-либо подход не срабатывает, его без промедления меняют на другой;
- увлечены своим делом;
- понимают, насколько важны подготовительные шаги;
- постоянно повышают свое профессиональное мастерство;
- чаще смотрят в будущее, чем в прошлое.

25. "ТВОРЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ". Творческий руководитель может:

- раньше других увидеть проблемы;
- самостоятельно оценить проблему и организовать ее решение в коллективе;
- оперативно находить выход из сложных ситуаций;
- ставить перед собой и коллективом более высокие задачи;
- основывает работу на долгосрочных целях;
- создавать благоприятные условия для развития персонала предприятия.

26. "ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ". Его основные качества:

- потребность в преобразующей деятельности;
- стремление идти вперед, не пугаясь связанных с этим неопределенностей и возможного сопротивления;
- воля и способность выделять определенные моменты действительности и видеть их в реальном свете и в дальнейшем развитии;
- убежденность в своей способности определять свою судьбу;
- потребность в независимости, а также стойкость и долготерпение;
- умеренная склонность к властвованию и низкая — к подчинению;
- способность организовать и объединить различные ресурсы, сконцентрировать капитал и направить его в дело;
- поиск возможностей и инициативность (видит и использует новые или необычные деловые возможности);
- упорство и настойчивость (готов к неоднократным усилиям, чтобы преодолеть препятствия, к смене стратегии и тактики, чтобы достичь цели);

- готовность к умеренному риску (предпринимает действия, чтобы уменьшить риск, или контролирует результаты);
- ориентация на эффективность и качество (находит пути делать вещи лучше, быстрее, дешевле);
- способность учиться и меняться в нужном направлении;
- умение создать эффективные внутрифирменные коммуникации, вооружить работников четким пониманием своей деловой стратегии и формировать группы в поддержку этой стратегии;
- видение близких и дальних горизонтов предприятия и дела;
- компетентное руководство организационными процессами, стремление к гармонии и согласию на предприятии;
- способность добиваться эффективной реализации своих приказов и распоряжений, своих идей;
- вовлеченность в рабочие контакты (принимает на себя ответственность, берется за дело с работниками или один);
- целеустремленность (ясно выражает цели, имеет долгосрочную ориентацию в работе);
- стремление быть информированным;
- систематический анализ и планирование;
- способность убеждать, устанавливать связи и воодушевлять;
- независимость и уверенность в себе.

Вопросы для самопроверки

1. Элементом каких структур является руководитель?
2. Какие области деятельности входят в сферу руководителя?
3. Каковы факторы успешности деятельности руководителя?
4. Какие типы руководителей привлекательны для вас?
5. Какие типы руководителей знакомы вам по работе?
6. Какие типичные показатели различных типов руководителей являются для вас более приемлемыми?
7. Составьте характеристику и определите тип своих непосредственных начальников.

Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

*Прежде, чем управлять, познай себя,
своих подчиненных и взаимоотноше-
ния между ними.*

За последние десятилетия искусство управлять стало частью общечеловеческой культуры. Обратная связь — один из важнейших факторов воздействия на эффективность управления, на желание работающего эффективно трудиться. Людям всех уровней нужно знать ответ на вопрос: "Как у меня идут дела?" В "Одноминутке для менеджера" Бланчард и Джонсон напечатали жирным шрифтом на целую страницу: "Хочешь быть чемпионом — налей на обратную связь". Это очень мудрое утверждение, так как для того, чтобы коллектив добился замечательных успехов, ему необходимо обеспечить обратную связь: пусть знают о себе все — и хорошее и плохое. Без обратной связи нет надежной здоровой системы.

Не знающие провалов руководители отличаются общей чертой: они видят перспективу, видят организацию не только такой, какая она сегодня, но и такой, какой она может быть. Роль руководителя в том и состоит, что он постоянно держит своих подчиненных в курсе того, как результаты их сегодняшнего труда соотносятся с мечтой.

Существует общее представление о формуле успеха:

Профессиональная x Желание x Умение = Исполнение готовность
--

В этой формуле обратная связь играет роль связующей нити, соединяющей все элементы воедино. И одна из главнейших обязанностей руководства заключается в том, чтобы своевременно обеспечить подчиненных обратной связью.

2.1. Самоменеджмент как условие эффективного управления

Овладение искусством управления во многом зависит, как уже отмечалось, от личностных особенностей будущего руководителя, в частности, от умения управлять собой — своими эмоциями,

временем. Всех удачливых руководителей объединяет одно качество — умение конструктивно использовать свое время, владение искусством самоменеджмента.

Самоменеджмент представляет технологию управления своим временем, использования своих возможностей. Самоменеджмент, как и управление, включает в себя ряд функций:

- постановка цели (анализ и формирование личных целей);
- планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности);
- принятие решений по предстоящим делам;
- реализация и организация;
- контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости — корректировка целей);
- информация и коммуникация.

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Ежедневно выполняя свою работу, нужно задавать себе вопрос: приближает ли меня то, что я в данный момент делаю, к достижению соответствующей моей цели? Постановка целей представляет перманентный процесс, поскольку цели не задаются раз и навсегда, но осознание своих целей может означать значительную самомотивацию для работы. Предпосылка планирования, а значит и успеха, заключается в точном осознании того, чего необходимо достичь, когда и в каких масштабах.

При формулировании целей необходимо установить сроки и сформулировать результаты. С точки зрения психологической мотивации наряду с общими целями важно ставить перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов. Как отмечает Л.Зайверт, для планирования карьеры необходимо знать следующее: малый шаг, предпринимаемый сразу, дает подчас больше эффекта, чем обширные, грандиозные замыслы.

Итак, процесс постановки целей охватывает три фазы:

- нахождение целей: чего я хочу?
- ситуационный анализ: что я могу?
- формулировка целей: к чему я конкретно приступаю?

Практика показывает, что зачастую цели остаются лишь благими пожеланиями. Поэтому вторым важным этапом самоменеджмента является планирование времени. Планирование включает в себя подготовку к реализации целей, связанную прежде всего с упорядочением времени. Планирование времени принесит выигрыш во времени.

Существуют некоторые правила планирования времени.

1. Рациональное использование времени предполагает:

60%	20%	20%
запланированное время	непредвиденное время	спонтанное время

2. Ежедневно необходимо осуществлять анализ видов деятельности и реальный расход времени.

3. Последовательно доводить до конца начатое дело.

4. В планах необходимо фиксировать результаты, а не только какие-либо действия.

5. Установить точно исполнение для всех видов деятельности.

6. В процессе планирования необходимо выделять приоритеты. Для этого следует учиться отличать важнейшее от спешного.

7. Продумывать альтернативы.

8. Система планирования времени включает:

— долгосрочные цели (3 — 5 лет);

— среднесрочные (1 — 3 года);

— текущие (1 неделя, 3 месяца, декада).

Квартальный план является своеобразным инструментом контроля за выполнением годового плана. В конце каждого квартала необходимо устанавливать ориентиры на ближайшие три месяца. Исходя из месячного планирования следует составлять на неделю распорядок всех своих дел и задач.

В практике ежедневного планирования рекомендуется использовать метод "Альпы", который состоит из 5 стадий:

1) составление заданий. Принципиально важным является составление плана дня в письменном виде, так как письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации;

2) оценка длительности акций;

3) резервирование времени (60:40);

4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;

5) контроль (учет несделанного).

Следующим важным этапом в овладении искусством самоменеджмента является принятие решения. Принятие решения предполагает выбор поочередных задач и дел. Принятие решения означает прежде всего установление приоритетности. В практике самоменеджмента используется временной принцип Парето (80:20). Суть его сводится к следующему: не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Сначала — немногие и жизненно важные проблемы, а уже потом — многочисленные "второстепенные". Необходимо вначале браться за самые важные дела, приносящие наибольший результат.

Контроль как функция самоменеджмента охватывает ряд задач:

— осмысление физического состояния (Что достигнуто к моменту осуществления контроля?);

— сравнение запланированного с достигнутым (В какой степени достигнута поставленная цель? Какие имеют место отклонения?);

— корректировку по установленным отклонениям;

— контроль результатов.

Для осуществления функции контроля используется метод "пяти пальцев":

•М (мизинец) — мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?

•Б (безымянный палец) — близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?

•С (средний палец) — состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

•У (указательный палец) — услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или поспособствовал?

•Б (большой палец) — бодрость, физическая форма: каким было мое физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержки своих физических кондиций?

Итак, использование рабочего времени — решающий фактор достижения успеха в управленческой деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой самоменеджмент?
2. Каковы общие фазы постановки цели?
3. Каковы правила планирования времени?
4. Каковы задачи самоменеджмента?

2.2. Деловая дискуссия как инструмент согласования управленческого взаимодействия

Интегральной частью управленческих отношений являются ситуации делового несогласия, возникающие по поводу деятельности. Нередко ситуации делового несогласия трансформируются в склоку, деструктивный конфликт, что в конечном итоге приводит к психологической несовместимости. Вот почему руководителю любого ранга необходимо обладать коммуникативной культурой деловой полемики.

В широком смысле слова под дискуссией или спором понимается борьба мнений двух или нескольких лиц по какому-либо вопросу, при которой каждый отстаивает свою правоту.

Дискуссия как инструмент согласования управленческого взаимодействия позволяет прояснить собственную позицию, выявить многообразие подходов, точек зрения по какому-либо вопросу, преодолеть приверженность к некоторым управленческим стереотипам, затрудняющим процесс сотрудничества. И хотя Д.Карнеги считает, что дискуссия представляет собой неэффективное средство общения, так как задевает самолюбие и вызывает, как правило, отрицательные эмоции. (Психологи отмечают, что 70% людей реагируют на критику мгновенно захластывающими плохими ощущениями). И тем не менее эксперименты психологов Ж.Пиаже и К.Левина показали, что групповая дискуссия позволяет столкнуться противоположные позиции и тем самым увидеть участникам различные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации, при этом, если решение принято группой, оно является логическим выводом и превращается в групповую норму.

Дискуссия (полемика) есть спор, в ходе которого спорящие стороны критикуют выдвинутый противником тезис и представленные в его защиту аргументы. Тот, кто выдвигает какое-либо утверждение (тезис) и стремится его обосновать, является проponentом; тот, кто пытается опровергнуть высказанное проponentом утверждение, — опponentом.

Рассмотрим основные правила ведения спора.

1. Условия начала спора. Для установления обратной связи и создания психологических условий для взаимопонимания важным является умение слушать. Большинство людей очень плохо умеют слушать чужие слова. Как отмечает А.Иствуд, мы часто не слушаем потому, что мы обдумываем свои возражения и аргументы, пока собеседник еще говорит, или потому, что говорящий нам просто неприятен. Поэтому мы не замечаем того, что другой говорит "между строк", игнорируем нюансы его интонации. Излишне критичная установка вызывает атмосферу враждебности.

Процесс слушания можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 2

Трехактная схема слушания

<i>Название акта</i>	<i>Основная цель</i>	<i>Комментирование</i>
1. Поддержка	Дать возможность говорящему выразить свою точку зрения	Молчание, угу-поддакивание, эхо, эмоциональное сопровождение
2. Уяснение	Убедиться, что вы адекватно поняли собеседника	Уточняющие вопросы, парафраз
3. Комментирование	Высказывание своей точки зрения	Оценки, советы, комментарии

Для эффективного общения необходимы следующие установки: одобрение, самоодобрение и эмпатия. Одобрение — это прежде всего готовность выслушать другого, особенно при высказывании жалоб, критики, даже если этот человек нам не нравится. Одобрительная установка создает атмосферу свободы и непринужденности. При этом необходимо помнить, что выражение нашего одобрения по отношению к кому-либо необязательно означает наше согласие с тем, что человек говорит или делает. Уважать чужое мнение и "убеждение" — не значит уважать само их содержание. Уважение к чужой вере и убеждениям есть один из важнейших видов уважения к человеческой личности. Как отмечает С.Поварнин, опровергать заблуждение можно самым решительным образом, но при этом не оскорбляя чужих убеждений насмешками, резкими словами, издевательствами.

2. Все, что говорится в споре, должно служить, главным образом, для трех целей:

- для оправдания своих мыслей;
- для опровержения мыслей противника;
- для осведомления.

Осведомление представляет очень важную часть в споре. Осведомление в споре то же, что и разведка в военных действиях, так как без нее нельзя уверенно ни нападать, ни защищаться. В качестве средств осведомления выступают: вопросы (уточняющие,

парафраз), просмотр работ, если это письменный спор, сопоставление мыслей, высказанных в различное время.

Парафраз — это передача собственными словами высказанных мыслей собеседника. Однако использование парафразы таит в себе и опасность: собеседнику может показаться, что поскольку повторяли его мысли и не подвергли их критической оценке, то вы согласны с ним. Поэтому, чтобы избежать подобного недоразумения, после парафразы необходимо высказать свою точку зрения, а если она не оформилась, то специально оговорить это.

Осведомление применяется прежде всего для выяснения, как понимается спорный тезис противником. Чтобы понять спорную мысль, тезис, вникнуть в него, необходимо выяснить три вопроса относительно этого тезиса:

— все ли слова и выражения тезиса понятны;

— поскольку в тезисе всегда что-нибудь утверждается или отрицается о каком-нибудь предмете, то для ясности и отчетливости надо знать, идет ли речь об одном предмете, о некоторых или обо всех без исключения предметах данного класса;

— необходимо выяснить, каким суждением является тезис: несомненно истинным, достоверным, несомненно ложным или же только вероятным, возможным, поскольку нет доводов за него, но нет и доводов против.

3. Выбор доводов. В доказательство истинности или ложности одних доводов приводятся другие. Выбор доводов определяется задачами, которые ставятся во время спора. При этом необходимо учитывать, что существуют различные виды спора: 1) спор для победы, 2) спор для убеждения, 3) спор для проверки истины, 4) спор-спорт, 5) спор-игра. Неумение принимать в расчет задачи спора при выборе доводов свидетельствует о психологической безграмотности.

Когда противник приводит какой-нибудь довод против нашего тезиса, то для защиты необходимо убедиться в двух вещах:

— что довод этот истинен, правилен;

— что он действительно противоречит нашему мнению и несовместим с последним.

Только при этих двух условиях можно признать ложность нашей мысли. Достаточно эффективным моментом в споре является применение довода противника против него же самого. По отношению к доводам против следует избегать двух крайностей:

— упорствовать, если довод противника очевиден или очевидно правильно доказан;

— легко соглашаться с доводом противника, если довод покажется правильным. Здесь необходимо "семь раз примерить".

Возможно и условное принятие довода, например: "Принимаю ваш довод условно. Допустим пока, что он истинен. Как из него следует ваш тезис?" Или: "Какие еще доводы вы хотите привести?"

Как уже отмечалось, нередкими являются случаи, когда деловая дискуссия трансформируется в склоку, в психологическую борьбу двух волей. Дискуссия утрачивает свои позитивные возможности как инструмент управленческого согласования, если одна из сторон начинает использовать в качестве доводов грубейшие nepoзвoлитeльныe уловки, цель которых заключается прежде всего в том, чтобы вывести противника из равновесия, отвлечь внимание и навести на ложный след, расстроить работу мысли.

Уловкой является всякий прием, с помощью которого хотят облегчить спор для себя и затруднить для противника. Рассмотрим некоторые из типичных уловок:

1. Используются грубые выражения, "механические уловки", которые не дают противнику возможности говорить: спорщик перебивает противника, старается перекричать или демонстративно показывает, что не желает его слушать.

2. "Призыв к городовому" — обращение ко власти предрежающим, указание на опасность тезиса для государства или общества.

3. Палочные доводы. Суть данной уловки заключается в следующем: приводится довод, который противник должен принять из боязни чего-нибудь неприятного, часто опасного или на который он не может правильно ответить по той же причине и должен или молчать или придумывать какие-нибудь "обходные пути". Таким образом, перед одной из спорящих сторон возникает дилемма: "принять довод или потерпеть неприятность", "не возражать или пострадать".

4. "Чтение в сердцах". Суть данной уловки заключается в том, что оппонент не столько разбивает наши слова, сколько те тайные мотивы, которые заставили их высказать. Эта уловка употребляется для "зажимания рта" противнику. Например: "Вы сами думаете то же, только не хотите признать своей ошибки", "Вы говорите из зависти", "Вы стремитесь подорвать престиж власти" и т.д. Иногда "чтение в сердцах" принимает другую форму: отыскивают мотив, по которому человек не говорит чего-нибудь или не пишет.

5. Инсинуации. Суть данной уловки заключается в том, что оппонент старается подорвать в слушателях доверие к своему противнику, а, следовательно, и к его доводам, и использует для этой цели различные намеки. Как отмечает С.Поварнин, самая грубая обычная уловка — раздражить противника и вывести из

себя. Для этого пускают в ход грубые выходки, оскорбление, глумление, издевательство, явно несправедливые возможные обвинения. Если противник "вскипел" — дело выиграно. Используются также "уловка артиста" — перед ответственным выступлением сообщают крайне неприятное известие.

Одной из сильнейших уловок в споре является внушение. Тот, кто обладает громким, внушительным голосом, говорит спокойно, отчетливо, самоуверенно, авторитетно, имеет представительную внешность и манеры, тот обладает огромным преимуществом в устном споре. К уловкам внушения относится также повторение по несколько раз одного и того же довода: "Что скажут народу трижды, тому верит народ".

К числу обычных некорректных уловок относят софизмы, суть которых заключается в том, чтобы выдать недостоверную, ложную информацию за истинную, заслуживающую доверия. К числу типичных софизмов можно отнести следующие:

1. Софисту надо доказать, что тезис ложен. Для этого осуществляется подмена спора из-за тезиса спором из-за доказательства.

2. Софизм перевода спора на противоречия. Указание на то, что противник противоречит сам себе, используется не для доказательства ложности его тезиса, но для ослабления доказательства противника. Сюда же относится перевод спора на противоречия между словом и делом, между взглядами противника и его поступками, жизнью, т.е. используется обращение к личности противника.

3. Подмена пункта разногласий или опровержение спорного тезиса не по существу. Софист не опровергает самой сущности сложной мысли, он берет лишь некоторые, неважные частности ее и опровергает их, но при этом делает вид, что опровергает тезис.

4. Отступление от тезиса, или диверсия. "Сделать диверсию" — значит совершенно оставить во время спора прежнюю задачу спора, неудачный тезис или довод и перейти к другим. Если спор идет не из-за тезиса, а из-за доказательства, то диверсия состоит в том, что защитник тезиса бросает доказывать свой тезис, а начинает опровергать наш или требует, чтобы мы доказали наш тезис. Всякая диверсия, если мы "уходим" от прежнего тезиса, превращает сосредоточенный спор в бесформенный.

5. Изменение тезиса или довода, подмена тезиса или довода. Подмена проявляется в расширении или сужении тезиса (довода). Свой тезис софист обыкновенно старается, если дело плохо, сузить, тогда его легче защитить, в то время как тезис противника он стремится расширить, поскольку тогда его легче опровергнуть.

Огромное значение в споре имеет манера спорить. Если споры ведутся не по-джентельменски, а по принципу "на войне как на войне" или "по-хамски", нужно для себя определить, стоит ли продолжать спор.

В заключение отметим, что использование дискуссии в качестве инструмента предупреждения трансформации делового несогласия в деструктивный конфликт может быть эффективным при условии преодоления негативных управленческих стереотипов, в частности, связанных с агрессивным отношением к подчиненному, если тот проявляет деловое несогласие по поводу деятельности ("Кто не с нами, тот против нас").

Вопросы для самопроверки

1. Чем является дискуссия в управленческом взаимодействии?
2. Что такое дискуссия?
3. Каковы правила ведения спора?
4. Что такое осведомление в споре?
5. Как вы понимаете понятия: парафраз, довод?
6. Приведите примеры уловок, софизмов.

2.3. Психологический практикум управленческого воздействия руководителя

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

Предлагаемые конкретные ситуации разработаны психологом А.А.Ершовым. Выбор вами того или иного решения каждой из предложенных ситуаций, а их четыре варианта — А, Б, В, Г, зависит от того, как вы сориентировались на свой опыт руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовались при ответе.

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентаций руководителя производства на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

- Д — ориентация на интересы дела;
- П — ориентация на психологический климат и взаимоотношения в группе, коллективе;
- С — ориентация на самого себя;
- О — ориентация на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, вам можно составить некоторое представление о себе как о личности, обладающей профессиональными склонностями определенным образом решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное поручение 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, поручаемые 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 и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения задания 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 выполняю 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 отдель-

ности 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 разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

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

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. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить 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 глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о проступке тем рабочим, 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 представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить товарищеские доброжелательные 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 выполнять 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, во время отдыха, 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 ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как бы вы считали нужным поступить?

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 штрафом.

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

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение Совета предприятия. 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 новшества, 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 изменений, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

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

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 вы поступите в этой ситуации?

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

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

В. Попрошу членов 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 не совсем вам ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не пострадала работа.

Что вы предпримете 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 сотрудниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вы недавно стали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8.15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Несмотря на свое опоздание сразу же потребую его объяснений по поводу опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: "Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?"

Г. В 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.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление 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 отработывал".

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

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: "Так поступать не следовало. Поздравляю, желаю 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 медсестре. Завтра разберемся".

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

Г. "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите 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. Первая: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".

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

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

Г. Четвертая: "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 свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, 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 профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить 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. Вы бы ответили 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 прошли бы на участок и побеседовали с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложили бы бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого. Пока не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. 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 браться 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.

ОТВЕТЫ НА СИТУАЦИИ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
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

2.4. Саморегуляция как условие эффективного управления

Искренность, уравновешенность, понимание самого себя и других — вот залог счастья и успеха в любой области деятельности.

Г.Селье

Работа руководителя любого ранга сопряжена с различного рода стрессами. Стрессовые состояния, как правило, сопровождаются психическими и физиологическими изменениями: повышением давления, учащенным сердцебиением, выделением пота, ускоренным дыханием, заметным увеличением тока крови к мышцам.

Стресс представляет собой состояние психического напряжения, реакцию организма на возникшую проблему, не находящую своего разрешения.

Стресс может быть вызван многими факторами: травмой или болезнью, смертью близкого человека, предстоящим экзаменом, сдачей объекта, увольнением с работы, материальными проблемами, конфликтами на производстве и т.д. Среди них наиболее эмоциогенными являются: 1) ситуации, связанные с ожиданием оценки своей личности или деятельности; 2) ситуации, связанные с выполнением ответственной или совместной работы; 3) ситуации, когда интеллектуальная или любая другая деятельность затруднена; 4) ситуации, связанные с нарушением межличностных контактов и отношений. Отметим, что состояние стресса возникает тогда, когда мотивация становится слишком сильной. Излишняя мотивированность на работу или учебу (гиперстарательность или гиперответственность) лишает части наших возможностей и является одной из причин неуспеха.

Таким образом, стресс является следствием двух факторов: с одной стороны — особенностей мотивации или потребностей индивида, а с другой стороны — дефицита прагматической информации и условий, необходимых для реализации потребностей.

Известный исследователь стресса Г.Селье отмечает, "что стресс является интегральной частью человеческой жизни и полная свобода от стресса означает смерть; однако последствия стресса могут быть как положительными (мобилизовать организм на преодоление возникших трудностей), так и отрицательными, разрушительными для человека" (Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1982.). Для обозначения деструктивной формы проявлений стресса Селье использовал термин "дистресс".

Типичной формой проявления дистресса являются неврозы — распространенная форма пограничных расстройств, грозное за-

болевание эмоционально-волевой сферы. Источниками невроза служат различные формы противоречивых отношений, в которые человек вступает с окружающей его действительностью, и неумение правильно их преодолеть.

В системе управленческого воздействия именно общение между руководителем и подчиненным представляет эмоциогенную ситуацию, детерминирующую невроз. Это обусловлено тем, что общение как процесс обмена информацией по своей природе ассиметричен. И именно ассиметричность выступает в качестве источника противоречий как движущая сила развития общения.

Специфика общения состоит в том, что в нем прежде всего проявляются психические качества людей. В результате общения либо вырабатываются общие позиции его участников, либо обнаруживаются их противоречия и, как возможное следствие — психологическая несовместимость.

Важным профессиональным качеством руководителя является стрессоустойчивость (толерантность). Она связана с умением управлять эмоциями, умением отделить возникшую проблему (спорный вопрос) от эмоций.

Отметим, что эмоциональным состоянием невозможно управлять актом воли, можно лишь сознательно уменьшить или увеличить экспрессию в выражении эмоций. Сложность управления эмоциями обусловлена тем, что физиологической основой эмоций являются процессы, протекающие в мозгу (в подкорке).

Овладение искусством управления эмоциями, а следовательно, и искусством управления конфликтами, предполагает индивидуальную выработку антистрессовой системы, собственной стратегии и тактики преодоления различного рода препятствий.

При выработке такой собственной стратегии и тактики преодоления стрессов необходимо учитывать такие психологические моменты:

1. В качестве источников возникновения стрессов выступают определенные отрицательные эмоции: страх, тревога, гнев и др. Эти эмоции являются своеобразными психологическими путями, которые сковывают активное начало в человеке. Следствием хронических стрессов являются неврозы, которые еще более усиливают ослабление воли и эмоциональной устойчивости.

Биологические, природные страхи имеют охранительную роль, функцию защиты, выживания. Однако при неврозах нормальные биологические страхи становятся патологическими. Страх представляет собой особое явление в природе, обычно он проявляется бессознательно и только в наших мыслях. Сам по себе страх не существует. Тревога, в отличие от страха, беспредметна,

представляет собой эмоциональное переживание и определенную диффузную угрозу, которая возникает в ответ на опасность.

Состояние тревоги и страха существенным образом влияет на наше сознание и это проявляется в следующем:

— ограничивается восприятие: неадекватность восприятия и оценивания является результатом наших ошибок мышления, к которым могут быть отнесены категоричность, догматы, стремление найти единственно верный выход, случайные обобщения, психологический вердикт с приклеиванием ярлыков типа: "Вы должны", "Вы обязаны"; Б.Г.Ананьев отмечал, что некритическое отношение к используемым стереотипам оказывается серьезным препятствием для оперативного управления, а применение на основе стереотипных оценок соответствующих стимулов может принести ущерб, порождая конфликтную ситуацию;

— тревога и страх замедляют и качественно изменяют особенности психических процессов: мышления, внимания, памяти, разрушают рефлексию как способность строго оценивать работу мысли и осознавать ошибки;

— тревожность может стать устойчивым образованием и в дальнейшем проявляться в таких качествах как неуверенность в себе, мнительность, импульсивность, агрессивность, сверхчувствительность, раздражительность.

2. Ключевой задачей самоуправления является осознание причин подсознательно направляемого поведения (например, ошибок мышления, восприятия). Изменение, коррекция эмоций как динамического стереотипа связана с изменением характера установок (установка — это состояние готовности к определенной активности).

Таким образом, необходимо: а) знать, что можно сделать; б) хотеть сделать; в) создать ситуацию, в которой можно добиться успеха. По замечанию Г.Селье, успешная деятельность, какой бы она ни была напряженной, не приведет к дистрессу, неврозам, а наоборот, даже в преклонном возрасте дает ощущение молодости и силы. Следовательно, важным условием стратегического аппарата является система ценностных ориентаций, которой руководствуется человек, иерархизация этих ценностей, определение "цены" за победу или поражение.

3. Изменение мышления, системы установок невозможно без овладения системой психологических техник. Рассмотрим некоторые из них.

3.1. Суггестия (внушение или самовнушение). И.П.Павлов отмечал, что слово является одним из самых сильных раздражителей головного мозга. Словом можно вызвать серьезные функцио-

нальные изменения в организме. Именно слово является источником сохранения жизненной энергии.

В отличие от убеждения, суггестия — не интеллектуальное, а эмоционально-волевое воздействие, которое представляет собой целенаправленную передачу информации, основанную на некритическом восприятии. Самовнушение, в отличие от внушения, представляет собой процесс, направленный на регуляцию своего состояния, действий. Внушение и самовнушение часто не вызывают никакого сопротивления, действуют медленно, но верно, привязывают к сознанию какую-либо идею или действие без участия воли и внимания воспринимающего лица. Суггестия никогда не обращается к воле человека, а всегда направлена к его чувствам. С помощью суггестии мы активизируем резервы психических сил, укрепляем свое здоровье, развиваем способности.

Широкое практическое применение в настоящее время получил метод СОЭВУС (словесно-образного эмоционально-волевого управления состоянием человека), разработанный психологом Г.Н. Сыгиным.

3.2. Ментальный тренинг. Изменение мышления представляет собой сложный процесс. В качестве эффективного логического инструмента выступает не столько логика, рефлексия, сколько творческое воображение, с помощью которого человек приобретает навыки, модели реагирования, ведущие к успеху. Последние запоминаются нашим подсознанием и при необходимости "копируются" в будущем. Мысленное репетирование способствует формированию уверенности в себе, овладению искусством саморегуляции эмоций. Например, приведем несколько упражнений.

Упражнение 1. Представьте себя в различных проблемных ситуациях и постарайтесь справиться с ними в воображении.

Упражнение 2. Расслабьтесь, закройте глаза, мысленно "прокручивайте" кинофильм о том, каким бы вам хотелось стать.

Упражнение 3. Мысленно представьте, что вы уже действуете и чувствуете себя так, как вам хотелось бы.

3.3. Биозенергетический тренинг по разработкам В.Н.Травинки.

Настроение — это самое длительное и устойчивое состояние, окрашивающее все поведение человека. В отличие от других эмоциональных образований настроение имеет не предметный, а личностный характер. Ритуалы концентрации психической энергии по рекомендациям В.Н.Травинки, например, могут быть такими: а) улыбка, положительный самонастрой; б) комплекс упражнений по энергетической самозащите; в) накопление энергии в течение дня.

Отметим, что условно можно выделить три подхода к овладению искусством саморегуляции:

А. Биологический подход. Он связан с использованием различных средств (физические нагрузки, фармакологические препараты), направленных на установление процессов торможения.

Б. Межличностный подход — овладение адекватными моделями поведения, укрепление стратегического аппарата.

В. Когнитивный подход, суть которого заключается в совершенствовании рефлексивных процессов, а также овладении техниками развития гибкого мышления.

В заключение предлагаем сделать сравнительный анализ моделей поведения в ситуации стресса. Выберите для себя те реакции, которые представляются вам наиболее адекватными.

Реакция "X"	Реакция "У"
1. Неудача, страдания принять достойно, собравшись для дальнейших дел	1. Воспринимать ситуацию, как безвыходную
2. Не тратить энергию в переживаниях или в ожиданиях обиды	2. Сжигать энергию, переживая прошлую и предстоящую беду
3. Знать свои сильные стороны, свой темперамент	3. Упорствовать ситуации, нервничать
4. Общаться с друзьями, коллегами	4. Уединяться
5. Если обстоятельства сильнее, смириться и искать выход	5. Держать причину боли в себе
6. Дать выход боли, переключиться на деятельную жизнь	6. Играть роль страдальца
7. Смотреть на свою жизнь только с хорошей стороны	7. Смотреть на свою жизнь только через призму отрицательной оценки

Вопросы для самопроверки

1. Что такое стрессовая ситуация?
2. Какими факторами может быть вызван стресс?
3. Точки зрения исследователя стресса Г.Селье на это основное понятие.
4. Взаимосвязь дистресса и невроза.
5. Стрессоустойчивость как профессиональное качество руководителя.
6. Что необходимо учитывать в выборе собственной стратегии и тактики преодоления стрессов?
7. Назовите известные вам способы в овладении искусством саморегуляции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формулируя цели данного учебного пособия, авторы хотели, чтобы те, кто будет им пользоваться, получили ясное и осмысленное представление об основных изысканиях в области психологии управления, познали основные направления, идеи и опыты, относящиеся к такому сложному и многостороннему виду человеческой деятельности, как управление, спрогнозировали бы использование полученных знаний в управлении организацией и человеком; создали бы для себя методологическую базу для последующего изучения искусства управления.

В достижении поставленной цели авторы постарались представить в учебном пособии свою комбинацию теории и практики, ориентированную на проблемы познания управления и психологии управления студентами вуза, уже имеющими опыт трудовой деятельности.

Структура учебного пособия и акцент в построении глав направлены на то, чтобы изучающий, будь он студент или руководитель, мог самостоятельно изучить и закрепить полученные знания. Для этого в конце каждого параграфа приводятся вопросы практической направленности, а в конце пособия — список литературы.

Все это может быть использовано и для организации дискуссии в аудитории.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИОТИПА

Чтобы определить свой социотип, ответьте на вопросы предлагаемых тестов. В каждой паре утверждений необходимо выбрать одно, с которым вы больше всего согласны.

Тест на определение признака "рациональность — иррациональность"

1. Лучше, если продумываю заранее.
2. Лучше, если поступаю по интуиции.

3. Последователен и надежен, но не хватает гибкости.
4. Гибок и изменчив, но не хватает последовательности.

5. Спокоен лишь тогда, когда все отлажено.
6. Не могу без постоянной смены впечатлений.

7. Обладаю равномерной работоспособностью.
8. Живу ритмическими подъемами и спадами.

9. Мое настроение, если не испортят, будет стабильным.
10. Мое настроение неустойчиво само по себе.

11. Нормы и обязательства организуют мою работу.
12. Свобода от обязательств мне жизненно необходима.

13. С трудом меняю принятое решение, если оно обоснованно.
14. Легко отказываюсь от решения, если изменились условия.

15. Постоянно напряжен несколько больше, чем надо.
16. Постоянно расслаблен несколько больше, чем надо.

17. Лучше объясняю, чем подмечаю.
18. Лучше подмечаю, чем объясняю.

19. Плохо переношу резкие, непредвиденные повороты.
20. Неожиданная смена моих планов для меня обычна.
21. Легко придерживаюсь твердого графика.
22. Не могу долго заниматься одним, даже если нужно.
23. Мои усилия распределяются равномерно.
24. Сначала запускаю, а потом наверстываю упущенное.
25. Окружающие считают меня последовательным.
26. Окружающие считают меня гибким.
27. Не затеваю нового, пока не разберусь с предыдущим.
28. Обычно затеваю несколько дел сразу.
29. Плохое настроение мало сказывается на продуктивности работы.
30. Сильно завишу от своих внутренних биоритмов.
33. Лучше рассуждаю, чем воспринимаю.
34. Лучше воспринимаю, чем рассуждаю.
35. Плохо себя чувствую, когда неразбериха.
36. Спокойно лавирую между противоположностями.

Подсчитайте количество утверждений, выбранных вами под четными номерами и нечетными. Преимущество нечетных утверждений свидетельствует о рациональности, а четных — об иррациональности.

Тест на определение признака "логика — этика"

1. Веду себя хладнокровно.
2. Глубоко переживаю и чувствую.
3. Мои рассуждения ценят больше моей чувствительности.
4. Мою чувствительность ценят больше, чем мои рассуждения.
5. Опираюсь на критерии и расчеты.
6. Хорошо чувствую отношения и симпатии.
7. Благодарю сдержанно.
8. Эмоционально откликаюсь.

9. Мною движет необходимость, а потом симпатия.
10. Мною движет симпатия, а потом необходимость.
11. Рассудком живу больше, чем сердцем.
12. Сердцем живу больше, чем рассудком.
13. Больше внимания уделяю обоснованности и полезности.
14. Больше внимания уделяю понятиям добра и зла.
15. Холодность людей не беспокоит меня.
16. Переживаю, если дорогие мне люди проявляют холодность.
17. У меня малоэмоциональный голос.
18. В моем голосе много оттенков.
19. Больше реагирую на содержание разговора.
20. Больше реагирую на интонации говорящего.
21. Лучше излагаю мысли, чем передаю настроение.
22. Лучше передаю настроение, чем излагаю мысли.
23. Лучше докажу, чем буду уговаривать.
24. Лучше уговорю, чем буду доказывать.
25. Остро реагирую на абсурд и нелогичность.
26. Острее реагирую на грубость и неблагодарность.
27. Друзей выбирают больше по надежности, чем по симпатии.
28. Друзей выбирают больше по симпатии, чем по надежности.
29. Эмоции не затрагивают меня глубоко.
30. Чувства и переживания сопровождают мои поступки.
31. С удовольствием анализирую и упорядочиваю.
32. С удовольствием общаюсь с дорогими людьми.

- 33. Начинаю с анализа ситуации.
- 34. Начинаю с установления хороших отношений.

- 35. Больше завоевываю уважение компетентностью и умом.
- 36. Больше привлекаю людей человечностью и сочувствием.

Преимущество ответов на четные вопросы характерно для этиков, на нечетные — для логиков.

Тест на определение признака
"экстраверсия — интроверсия"

- 1. Завязываю контакты легче, чем расстаюсь.
- 2. Ожидаю контакты от других людей.
- 3. Я — человек действительно широкой души.
- 4. Не могу заставить себя раскрыться.
- 5. Масштабы моей деятельности свободно растут вширь.
- 6. Моя деятельность направлена вглубь, а не вширь.
- 7. Принимаюсь за новые и новые дела.
- 8. Все время ограничиваю круг забот.
- 9. Трачу энергию не задумываясь.
- 10. Легко экономлю энергию.
- 11. С удовольствием рассказываю и показываю.
- 12. Спокойнее, когда слушаю и наблюдаю.
- 13. Я — человек открытый.
- 14. Я — человек сдержанный.
- 15. Моя деятельность разворачивается вширь.
- 16. Не расширяюсь, пока не отработаю приобретенное.
- 17. Уверенно работаю, когда завязываются контакты.
- 18. Уверенно работаю, когда контактов поменьше.
- 19. Использую информацию больше, чем сберегаю.
- 20. Сберегаю информацию больше, чем использую.
- 21. Внешние проблемы решаю быстрее, чем внутренние.
- 22. Внутренние проблемы решаю быстрее, чем внешние.

23. В деле совершенно забываю о себе.
24. Быстро останавливаюсь, даже увлекшись.
25. Я больше вокруг себя, чем в себе.
26. Я больше в себе, чем вокруг себя.
27. Отдаю больше сил, чем сохраняю.
28. Сохраняю сил больше, чем отдаю.
29. Мне бывает легче понять другого, чем самого себя.
30. Свои мотивы мне поменять легче, чем поступки других.
31. Больше трачу энергии, чем накапливаю.
32. Больше сберегаю энергии, чем растрачиваю.
33. Контакты с незнакомыми не напрягают меня.
34. Контакты с незнакомыми требуют усилий.
35. Нередко сожалею об излишней активности.
36. Нередко сожалею о недопроявленной активности.

Преимущественный выбор четных вопросов характерен для интроверсии, а нечетных — для экстраверсии.

Тест на определение признака "сенсорика — интуиция"

1. При необходимости легко позабочусь о себе.
2. Забочусь о себе с большой неохотой.
3. Умело использую то, чем располагаю.
4. Больше задумываю, чем получаю реальную отдачу.
5. С моей практичностью я нигде не пропаду.
6. Моя непрактичность беспокоит моих близких.
7. Успешнее занимаюсь тем, что проверено и надежно.
8. Более эффективен в необычном, непонятном.
9. Получаю осязаемый результат сегодня.
10. Повседневные запросы откладываю на завтра.
11. Доверяю приобретенному опыту, а не интуиции.
12. Полагаюсь на свои предположения и догадки.

13. Мои практические навыки сильнее, чем воображение.
14. Мое воображение сильнее, чем практические навыки.

15. Ощущаю тело, уверенно стою на ногах.
16. Погружаясь в свой мир, забываю о самом насущном.

17. Я — человек конкретный и реалистичный.
18. Идеи и оригинальные предположения — моя стихия.

19. Исхожу из практического положения дел.
20. Исхожу из возможностей и перспектив.

21. Больше радости получаю от физических движений.
22. Больше радости получаю от внезапной мысли.

23. Больше осуществляю, чем придумываю.
24. Больше придумываю, чем осуществляю.

25. Подмечаю все, что происходит вокруг.
26. Вижу лишь то, чему придаю значение.

27. Мои предположения отличаются надежностью.
28. Мои предположения отличаются необычностью.

29. Лучше вижу способы достижения целей.
30. Лучше вижу цель, чем способы ее достижения.

31. Если ничего не ясно, активно собираю информацию.
32. Если ничего не ясно, полагаюсь на свою интуицию.

33. Когда рассказываю, излагаю без изменений.
34. Когда рассказываю, домысливаю интересные детали.

35. Я скорее пользователь, чем экспериментатор.
36. Я скорее экспериментатор, чем пользователь.

Преимущественный выбор четных вопросов свидетельствует о преобладании интуиции, а нечетных — о сенсорике.

Приложение 2

РЕФЛЕКСИВНЫЙ ТРЕНИНГ

Для преодоления негативной установки на деловое несогласие и деловой конфликт предлагаем следующие вопросы для размышления:

1. В какой форме вы выражаете деловое несогласие? Каковы реакции руководителя на выражение вашего несогласия?
2. Различие во взглядах по поводу деятельности означает конфликт руководителя с подчиненным? Почему различие, противоречие во взглядах, как правило, заканчивается психологической несовместимостью, деструктивным конфликтом?
3. Любая профессиональная деятельность является творческой. Но возможно ли творчество только при наличии единомыслия во взглядах?
4. Какова роль различий во взглядах для деятельности? Можно ли конструктивно использовать различия во взглядах по поводу деятельности для делового сотрудничества?

Мы живем в непростом обществе, конфликтная ситуация может возникнуть в самый неожиданный момент. Конструктивное разрешение конфликта во многом зависит от наших личностных особенностей: рефлексивных и коммуникативных качеств, воли. Поэтому, приступая к поиску конструктивного решения, вы должны:

- знать, что можете сделать;
- знать, что хотите сделать;
- создать ситуацию, в которой можно добиться успеха.

Чтобы иметь необходимый настрой, нужно:

- определить для себя приоритеты, которым надо уделить особое внимание, чтобы добиться успеха в конфронтации. Нельзя начинать конфронтацию с мыслью о том, что вы можете про-

играть! Необходимо верить в победу и действовать как победитель;

— сосредоточьтесь на своих сильных сторонах, противопоставьте их слабостям оппонента;

— определите для себя составляющие успеха (признаки победы), а потом попытайтесь ответить на следующие вопросы:

— каков ожидаемый результат?

— каков желаемый результат?

— какова ваша точка зрения?

— какова точка зрения оппонента?

— когда вы узнаете, что выиграли?

Для достижения победного исхода необходимо учиться планировать и действовать.

Задание:

1. Опишите суть конфликтной ситуации, которая нарушает ваше душевное равновесие?

2. Опишите, как добиться того, чего вы хотите?

Анализ:

1. Какой вариант для вас предпочтительнее?

2. Какой тактики и стратегии вы намерены придерживаться?

3. Что бы вы предприняли?

4. Почему?

Итак, определение стратегии и тактики преодоления конфликта представляет творческий процесс. При поиске оптимального решения можно руководствоваться следующим алгоритмом подхода:

Наблюдайте

Действуйте

Думайте

Оценивайте

Планируйте

Корректируйте

Приложение 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ НАСТРОЙ

(по Г.Н.Сыгину)

"На смелое поведение и высокую работоспособность"

Я — человек смелый, твердо уверенный в себе. Я все смею, все могу и ничего не боюсь. С каждым днем моя воля становится все сильней и сильней. Все быстрее и быстрее развиваются мои способности к самоуправлению, я безгранично управляю деятель-

ностью своего организма и поведением. Я — человек смелый, твердо уверенный в себе, я все смею, все могу и ничего не боюсь. Я с беспредельной дерзновенностью верю в свои безграничные возможности. Я способен с горем в пиру быть с веселым лицом, моя воля сильнее всех трудностей жизни.

Я твердо верю, что если все трудности обрушатся на меня сразу неожиданно, им все равно не сокрушить моей могучей воли. И поэтому я ничего не боюсь и смотрю миру в лицо, ничего не боясь, и среди всех житейских ураганов и бурь непоколебимо стою, как скала, о которую все сокрушается. С каждым днем я становлюсь человеком все более и более смелым, все более уверенным в себе. Я постоянно сохраняю полную боевую готовность к преодолению всех трудностей и препятствий, я постоянно-непрерывно сохраняю полную боевую готовность к преодолению всех противодействующих сил жизни. Я постоянно-непрерывно поддерживаю полную боевую готовность к преодолению всех вредных влияний внешней среды, к преодолению всех вредоносных влияний внешней среды. Сквозь любую ненастную погоду, сквозь любые преграды атмосферного давления организм продолжает работать и жить энергично-радостно. Все тело продолжает жить энергично-радостно. Я непоколебимо сохраняю прекрасное самочувствие. Я систематически, упорнейшим образом учусь чувствовать себя в десять раз сильнее, в сто раз сильнее всех противодействующих сил жизни. Я упорнейшим образом учусь ярко чувствовать, что все противодействующие силы против меня абсолютно бессильны.

Я способен преодолевать все трудности и препятствия, встречающиеся в ходе выполнения работы. Я твердо знаю, что если возникнут непредвиденно большие трудности, им все равно не сокрушить моей могучей воли.

Моя внутренняя устойчивость, сила моей воли в десять раз сильнее, в сто раз сильнее всех трудностей. Моя внутренняя устойчивость в жизни в десять раз, в сто раз сильнее всех трудностей и препятствий, которые могут мне встретиться в процессе работы.

Я с каждым днем становлюсь человеком все более и более смелым, все более уверенным в себе. С каждым днем все более сильной становится моя воля. Крепнут мои духовные силы, здоровеют мои нервы. Я становлюсь все более здоровым, более крепким человеком. Весь мой организм постоянно-непрерывно поддерживает полную боевую готовность к преодолению всех вредных влияний внешней среды. И потому я постоянно начисто подав-

ляю все вредные влияния разговоров людей о болезнях и продолжаю здороветь и крепнуть сквозь болезни окружающих людей и сквозь все другие вредные влияния внешней среды я продолжаю здороветь и крепнуть. С каждым днем я становлюсь человеком со все более и более твердым характером, со все более и более сильной волей. Все более устойчивым становится мое жизнерадостное настроение, все более устойчивым становится мое прекрасное самочувствие. Я весь наполняюсь радостно-победным торжеством молодой-юной силы. Я продолжаю здороветь и крепнуть сквозь все трудности, сквозь все невзгоды жизни, сквозь все вредные влияния внешней среды.

Я постоянно, систематически упражняюсь в преодолении трудностей, которые встречаются в жизни, я упорнейшим образом стараюсь преодолеть все трудности, которые встречаются в жизни. И стараюсь не откладывать того, что могу сделать сейчас. Я постоянно одерживаю победы над всеми трудностями и препятствиями. И потому я постоянно наполнен радостью побед над всеми противодействующими силами жизни. И все тело живет и дышит легко, свободно, живет здоровой-полнокровной жизнью. Я весь живу радостной-полнокровной жизнью. Я весь живу беспредельно-безгранично свободной жизнью. Я продолжаю здороветь и крепнуть сквозь все вредные влияния внешней среды.

Систематическое упражнение в преодолении всех трудностей, препятствий, которые непрерывно встречаются в быту и на работе, быстро развивает мою волю. Я становлюсь человеком непреклонной воли. Я чувствую себя человеком-гигантом, человеком огромного калибра, способным преодолевать все трудности и препятствия, способным преодолевать все противодействующие силы.

Я все ярче и отчетливее чувствую, что все противодействующие силы жизни против меня абсолютно бессильны. Крепнут мои духовные силы, здоровеют мои нервы, я становлюсь человеком все более крепким, все более здоровым человеком.

Все быстрее развиваются мои умственные способности, мое мышление становится все более быстрым, все более активным. Память становится все более яркой и твердой. Внимание становится все более сильным, все более устойчивым. И я постоянно непрерывно контролирую каждый свой поступок, каждое свое движение. Я безгранично управляю своим поведением и всей деятельностью организма. Весь мой организм мобилизует все свои силы, все свои бесконечные резервы для быстрой реализации всего того, что я говорю о себе.

Во время трудовой деятельности весь организм восстанавливает свои силы. Все нервные клетки головного мозга во время са-

мой работы накапливают молодую энергию, увеличивают свои энергетические ресурсы. Весь головной мозг во время работы увеличивает свои энергетические запасы. И поэтому во время самой работы продолжают энергично развиваться мои умственные способности. И моя работоспособность становится практически безграничной. Все мое тело, все мои внутренние органы продолжают накапливать молодую энергию. И к концу рабочего дня я чувствую себя свежим, полным сил и энергии, как будто бы я отдыхал и накапливал силы. Отработав смену, я чувствую себя таким же свежим, полным сил и энергии, как утром при пробуждении, как будто я и не работал совсем.

Крепнут мои духовные силы, здороваются мои нервы, все более сильной становится моя воля и непрерывно увеличиваются мои возможности. То, что раньше для меня было непосильным, недоступным, становится ниже моих реальных возможностей. Те трудности и препятствия, которые казались мне раньше непреодолимыми, я теперь преодолеваю смело, уверенно и одерживаю над ними одну победу за другой. Я становлюсь человеком все более сильным и смелым, все более устойчивым становится мое прекрасное самочувствие и жизнерадостное настроение.

Сквозь все невзгоды, сквозь все болезни окружающих меня людей я продолжаю здороветь и крепнуть. Я становлюсь выносливым человеком. Крепнут мои духовные силы, здороваются мои нервы. Я с беспредельной дерзновенностью верю в то, что я могу все. Для меня нет ничего невозможного.

В конце рабочего дня я чувствую себя полным сил и энергии, работаю с вдохновением, с энтузиазмом, на уровне своих лучших возможностей, весь мой организм во время работы непрерывно накапливает молодую энергию. Я стараюсь как можно глубже осмыслить и до конца понять, о чем идет речь. Весь мой организм во время работы продолжает накапливать молодую энергию. Я становлюсь все более сильным, все более энергичным человеком в процессе самой работы. Отработав смену, я чувствую себя полным сил и энергии, как будто я не работал, а отдыхал и накапливал силы.

Весь мой организм мобилизует все свои силы, все свои безграничные возможности для энергичного развития умственных и физических способностей, для накопления молодой энергии во время самой работы. И во время работы все нервы и мышцы устойчиво здоровы-прочно спокойны. Непрерывно увеличивается запас прочности спокойствия всех нервов и мышц во время работы. Я становлюсь человеком все более сильным и физически и духовно. Все быстрее и быстрее развивается моя воля и крепнет мой характер. Я становлюсь человеком нестигаемой воли, я ста-

новлюсь человеком с непоколебимо твердым характером. И никакие силы в мире не могут сбить меня с толку и заставить меня отказаться от достижения намеченной цели.

Я ярко, отчетливо чувствую, что все противодействующие силы жизни против меня абсолютно бессильны. Я чувствую себя в десять раз сильнее, в сто раз сильнее всех противодействующих сил жизни. С каждым днем я становлюсь все более сильным, все более уверенным в себе человеком. Все энергичней и быстрее развиваются мои умственные и физические силы. Я становлюсь все более здоровым, все более крепким, все более высококачественным человеком. Это наполняет все мое существо радостным-победным торжеством над всеми трудностями и препятствиями. Я весь наполняюсь радостью постоянных побед, которые я одерживаю ежедневно на работе и в жизни.

Я — человек смелый, твердо уверенный в себе, я все смею, все могу и ничего не боюсь. Я действительно ничего не боюсь и смотрю миру в лицо, ничего не боясь, и среди всех житейских ураганов и бурь непоколебимо стою, как скала, о которую все сокрушается.

Приложение 4

ТЕСТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ (по Л.И.Уманскому)

Инструкция

Работая с тестом, вы должны поставить знак "+", если согласны с предлагаемым утверждением, и знак "—", если не согласны или в случае сомнения при ответе на вопрос.

Для компактного использования времени на тестирование можно заранее заготовить бланк для ответов. В верхнем горизонтальном ряду цифрами обозначьте номера разделов теста, под каждой из них вертикальными столбцами цифр проставьте номера вопросов в каждом разделе. Бланк будет выглядеть следующим образом:

1	2	3	4	5	6	7
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15

При ответе на вопросы теста проставьте против каждого номера только один выбранный вами знак: “ + “ или “ — “.

Раздел 1

1. Вы быстро чувствуете и воспринимаете состояние других людей.
2. Вы умеете сопереживать.
3. Вы очень чувствительны и восприимчивы к описанию психологических особенностей героев книг.
4. Вы умеете дать быструю и правильную характеристику человеку.
5. Вы не со всеми людьми общительны.
6. Вы наблюдательный человек.
7. Вы глубоко убеждены в том, что коллектив играет ведущую, определяющую роль в достижении целей деятельности.
8. Вы испытываете потребность в объяснении поведения и поступков других людей и своих собственных.
9. Вы умеете думать как бы за другого человека.
10. У вас хорошая память на действия, поступки других людей.
11. Вы не любите смотреть "психологические" фильмы, читать "психологические" романы.
12. Часто бывает так, что вы неправильно судите о человеке, которого видите в первый раз.
13. Вы склонны к "компанин в самом себе".
14. Вы никогда не задаете себе вопрос: "А как я поступлю в этой ситуации, будучи на месте данного человека?"

15. Вы не умеете показать характерные особенности походки и лица другого человека.

Раздел 2

1. Вы умеете распределять обязанности в коллективной деятельности с учетом индивидуальных особенностей людей.

2. Вы быстро ориентируетесь в ситуациях, требующих практического применения знаний людей.

3. Вы умеете заинтересовать людей даже в том случае, если деятельность не представляет для них непосредственного интереса.

4. Вы умеете учитывать взаимоотношения людей при группировке их для выполнения коллективной деятельности.

5. Вы быстро приобретаете опыт работы с людьми.

6. Вы практичный человек.

7. Вы умеете подобрать каждому человеку работу по душе.

8. При решении практических вопросов вы умеете исходить из реальных возможностей.

9. Вы умеете мысленно прикинуть соответствие между возникающими задачами практики и количеством и качеством возможных исполнителей.

10. Нельзя сказать, что вы "идеалист".

11. Вам иногда трудно заставить других людей выполнять ту или иную работу.

12. Вы испытываете трудности в работе с людьми.

13. Были случаи, когда подобранная вами группа людей плохо выполняла задание, так как вы не учли их симпатии и антипатии.

14. Распределять обязанности между людьми необходимо прежде всего с учетом количества людей.

15. Вам приходится слышать от окружающих и друзей, что вы непрактичный человек.

Раздел 3

1. Вам легко установить контакт с другими людьми.

2. Вы легко находите общий язык с разными людьми.

3. В общении с людьми вы стремитесь найти индивидуальный подход к каждому человеку.

4. Вы чувствуете, как поступить в той или иной ситуации.

5. Вы всегда остаетесь самим собой в отношениях с людьми.

6. Вы человек чуткий, участливый по отношению к людям.

7. Вы стремитесь непредвзято судить о людях.

8. Обычно с другими людьми вы держите себя просто и естественно.
9. Вы умеете показать и доказать объективность своего подхода к людям.
10. Вы никогда не приспосабливаетесь к другим людям.
11. Вы не обладаете чувством меры во взаимоотношениях с людьми, от чего нередко нарушаете контакт с ними.
12. Вам нравится наигранность с поведением других людей.
13. Вам иногда приходится слышать от окружающих, что вы невнимательны к людям.
14. Часто бывает так, что при первой встрече с человеком вы не знаете, с чего начать разговор.
15. Вы бываете несправедливы по отношению к людям.

Раздел 4

1. У вас хорошая дикция.
2. Вы умеете приказывать, распоряжаться.
3. Вы всегда верите в дело, за которое беретесь, в возможность его осуществления.
4. Вас никогда не покидает бодрость духа.
5. Вы умеете увлечь своим отношением к людям, делу, событиям других людей.
6. В трудной ситуации вы умеете проявить смелость.
7. Вы умеете логически убеждать других людей делом.
8. Вы обычно сами показываете, как выполнить дело, которое вы поручаете другим людям.
9. Вы — уверенный в своих силах человек.
10. Вы умеете попросить людей сделать то, что считаете необходимым.
11. Вы никогда сами не начинаете дело, которое поручаете другим.
12. Вы умеете воздействовать на других одним жестом, взглядом, выражением лица.
13. Нельзя сказать, что вы владеете своим голосом (речью).
14. Вы любите рисковать в трудной ситуации.
15. Вам иногда говорят, чтобы вы были напористее.

Раздел 5

1. Вы не боитесь предъявлять требования к другим людям.
2. Вы стремитесь предъявлять требования постоянно, а не от случая к случаю.

3. Вы умеете гибко предъявлять требования в зависимости от сложившейся ситуации, конкретной обстановки.
4. Вы предъявляете людям только такие требования, которые согласуются с вашими убеждениями и взглядами.
5. Вы — категоричный человек.
6. Одним из достоинств вашей личности является требовательность к другим людям.
7. Вы сумеете преподнести требования в форме остроумного замечания.
8. Вы — требовательный к себе человек.
9. Вы требуете от других только то, что уже сами проверили в своей жизни.
10. Нельзя сказать, что вы нетерпеливый, сердитый и строгий человек.
11. Вы иногда не решаетесь предъявить требования к другим людям.
12. Вы умеете предъявлять требования, но делаете это эпизодически.
13. Были случаи, когда вы вступали в пререкания с людьми, к которым вы предъявляли требования.
14. Вам приходилось слышать от окружающих и друзей, что вы не умеете шутить.
15. Были случаи, когда вы предъявляли человеку требования, не считаясь с его состоянием в данный момент времени.

Раздел 6

1. Вы умеете увидеть и выделить недостатки в действиях других людей.
2. Вы всегда аргументируете свои критические замечания.
3. Вы делаете критические замечания только в том случае, когда они не противоречат вашим убеждениям.
4. Ваши критические замечания отличаются логичностью.
5. Вы — человек прямой.
6. Вы легко подмечаете недостатки в действиях других людей.
7. Вы не боитесь указать людям на их недостатки.
8. Вы умеете объективно оценивать свои и чужие поступки.
9. Когда вы критикуете, то не желаете никому зла.
10. Вы — не придирчивый человек.
11. Вас иногда обвиняют в критиканстве.
12. Были случаи, когда вы жаловались в письменной или устной форме на недостатки в положении дел или поступках людей.

13. Вы способны видеть недостатки в действиях других людей, но вам бывает трудно их высказать.

14. Нередко ваши критические замечания оказываются поверхностными и несущественными по содержанию.

15. Вы критикуете недостатки в состоянии дел и действий людей, но делаете это непостоянно, от случая к случаю.

Раздел 7

1. Вы любите брать на себя организаторские функции.

2. Вы стремитесь к организаторской деятельности ради какой-либо пользы для себя.

3. Вы постоянно занимаетесь организаторской деятельностью.

4. Вы умеете увидеть необходимость организаторской деятельности в обстоятельствах, которые зримо ее не требуют.

5. Вы можете взять на себя ответственность за работу других людей в трудных и неблагоприятных условиях.

6. Вы никогда не устаете от организаторской работы.

7. Вы получаете удовольствие от организаторской деятельности.

8. Вас интересует организаторская деятельность.

9. Вы стремитесь к ведущей роли в коллективе.

10. Вы любите командовать.

11. Вы берете на себя функции организатора, но лишь в том случае, если вас побуждают к этому другие люди.

12. Вы не испытываете потребности в организаторской деятельности.

13. Нередко в процессе организаторской деятельности вы испытываете чувство апатии и безразличия.

14. В отпуске вы не скучаете без организаторской работы.

15. Вы выполняете организаторскую работу с большим напряжением и внутренней борьбой.

Обработка результатов

По всем столбцам протокола отчеркните первые десять ответов (с 1-го по 10-й). В первом столбике сосчитайте количество положительных ответов до черты и количество положительных ответов после черты, а затем из первой суммы вычтите вторую. Также выполните подсчет во всех остальных столбиках. Результат занесите в дешифратор, в соответствующий раздел и вы увидите название управленческого качества, степень реализации которого тестировали.

Дешифратор к тесту

Организаторское чутье			Способность к эмоционально-волевому воздействию			Склонность к организаторской деятельности
Психологическая избирательность	Практически-психологический ум	Психологический такт	Общественная энергичность	Требовательность	Критичность	
Р а з д е л ы						
1	2	3	4	5	6	7
Уровень реализации качеств						

Чтобы определить окончательный результат, оцените уровень реализации названных управленческих качеств по шкале, состоящей из 4-х групп критериев:

1 группа — высокие показатели определенного качества, когда разность между положительными ответами до черты и после черты равна 8 — 10;

2 группа — средние (обычные) показатели, когда в разности получено 4 — 7 положительных ответов;

3 группа — низкие показатели названного качества, когда в разности получено 1 — 3 положительных ответа;

4 группа — очень низкие показатели, при наличии 0 или отрицательной разности.

Оценив каждое из 7 выделенных в дешифраторе качеств, вы имеете возможность определить уровень реализации вами еще двух: "организаторского чутья" — по результатам разделов 1 — 3 и "способности к эмоционально-волевому воздействию" — по результатам разделов 4 — 6, применив правило нахождения среднего арифметического и также воспользовавшись в заключение шкалой.

ЦИФРОВОЙ ТЕСТ "СОЦИОТИП"
(по В.Мигель и А.Овчарову)

Из каждой пары описаний (1-2, 3-4, 5-6, 7-8) выберите только одно и запишите его порядковый номер.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешанно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям приятное, учитывая.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практически уверены в себе. Предпочитаете не расплываться на несколько дел сразу. Тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Склонны к колебаниям и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеянны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, малоинициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

Результат выбранных вами чисел:

1357 — Горький	1457 — Драйзер
1358 — Штирлиц	1458 — Гюго
1367 — Робеспьер	1467 — Достоевский
1368 — Дж.Лондон	1468 — Гамлет
2357 — Габен	2457 — Дюма
2358 — Жуков	2458 — Наполеон
2367 — Бальзак	2467 — Есенин
2368 — Дон Кихот	2468 — Гексли

Приложение 6

**ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЕЙ ПРИЗНАКА
"РАЦИОНАЛЬНОСТЬ — ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ"**

1. Физический уровень

Рационалист. Фигура подтянутая, угловатая. Осанка прямая и стройная. Постоянная готовность к работе. Чтобы расслабиться, нужны немалые усилия над собой. Работает равномерно. Движения линейные, четко отделенные друг от друга микропаузами. Тело плохо изгибается, во многих местах зажато.

Иррационалист. Фигура обтекаемая и сглаженная. Осанка опущенная, не имеющая внутреннего "стержня". Характерное состояние — расслабленность. Делает усилия над собой, чтобы выполнить то, что необходимо. Работает волнообразно. Движения плавные, без резких остановок, пластичные.

2. Психологический уровень

Рационалист. Эмоциональная стабильность (как положительная, так и отрицательная). Колебания настроения имеют всегда уважительную внешнюю причину. Своим состоянием управляет всегда: несмотря на отрицательное настроение, может заставить себя выполнить качественно работу или наоборот, несмотря на глущее желание, отказаться от того, что его так влечет.

Иррационалист. Эмоциональное непостоянство. Настроение меняется по несколько раз в день само по себе. Психологические реакции часто не мотивированы. Управление своим состоянием представляет трудную проблему: когда он на спаде, силы покидают и работа не выполняется. Приходится дожидаться эмоционального подъема, чтобы махом наверстать упущенное.

3. Социальный уровень

Рационалист. Приверженец одной системы, не нарушает правила, по которым играет. Он — база стабильности в любом обществе, тяготеет к дисциплине, порядку, не переносит хаоса и неуправляемости. Редко меняет свое увлечение, занятие, социальное положение.

Иррационалист. Не бывает фанатиком. Легко отказывается от фиксированных укладов и мировоззрения. Недисциплинированность, анархичность от природы. Делает экономику коммерческой, перемещающей имеющиеся товары с одного места в другое, где их цена больше. Иррациональное производство всегда малосерийно и кустарно. Первым подхватывает в обществе новые веяния и первым отказывается от них. Быстро увлекается, но надолго интереса не хватает.

4. Информационный уровень

Рационалист. Рассуждает обстоятельно и последовательно. Связно излагает свои мысли, но маловосприимчив к тому, что противоречит его основной линии рассуждений. Общается с другими посредством речи и слуха, а с самим собой — через зрительные представления. Речь всегда прерывна, делится на отдельные слова. Во внутренних размышлениях мало пользуется речью. Понять что-то для него — значит, представить зрительно на внутреннем плане.

Иррационалист. Видит мир как целостную картину, от него не ускользают факты, не связанные между собой. Трудно долго рассуждать: отвлекаясь от ассоциации, теряет нить рассуждений. Характерна внутренняя речь. Она используется для того, чтобы понять проблему. Сформулировать свою мысль развернутыми фразами трудно. Хорошо работают невербальные средства, особенно зрение. Общается, демонстрируя и наблюдая, прикасаясь и отвечая на прикосновения.

АФОРИЗМЫ МЕНЕДЖМЕНТА*

- Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору.
- Чтобы вести людей за собой, иди за ними.
- Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает.
- Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы напрасну теряете свое время.
- ...Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят.
- Если не ясно, как поступить дальше, то всегда придерживайтесь правила — лучше дать подчиненным больше, чем положено, чем недодать положенное.
- Иной бесполезен в первом ряду, но во втором блистает.
- Угол зрения зависит от занимаемого поста.
- Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью.
- При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут.
- Кто кричит, того плохо слышно.

* Из кн.: Таранов П.С. Золотая книга руководителя: Законы, советы, правила. М., 1994.

- Если увидишь лицо без улыбки, улыбнись сам.
- Люди нуждаются в доверии, а не в предупреждениях.
- И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться.
- Плохой руководитель знает, что надо сделать, а хороший — показывает, как это сделать.
- Критикуя, критикуй мнение, а не его автора.
- Гнев есть кратковременное безумие.
- Если ты хочешь, чтобы тебя уважали, прислуживай себе сам.
- Мы столько можем, сколько знаем. Знание — сила.
- Противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть.
- Каплей меда привлечешь больше мух, чем галлонами желчи.
- Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках.
- Чтобы найти общий язык, свой следует немного прикусить.
- Ведущее условие служебного роста — генерация новых идей.
- Визитная карточка руководителя — умение расположить к себе.
- Управлять поведением работников — это прежде всего управлять своим поведением.
- В начале пути отклонишься на шаг — скоро будешь на чужой дороге.
- Умный учится всю жизнь, дурак всю жизнь поучает.

- Самый лучший управляющий тот, у которого хватает здравого смысла, чтобы подобрать нужных людей для исполнения того, что ему нужно, и достаточно сдержанности, чтобы на это время не вмешиваться в их дела.
- Храни порядок и порядок сохранит тебя.
- Руководители делятся не на молодых и старых, а на умных и дураков.
- Величие великого человека обнаруживается в том, как он общается с маленькими людьми.
- Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется на своем пути.
- Пока вы не поняли потребителя, вы не сможете понять существа деятельности вашего предприятия.
- Мыслить по шаблону — вернейший способ завалить дело.
- Ничто так не разлагает работу, как приписывание заслуг коллектива одному лицу.
- Руководить — значит уметь менять стиль.
- Интеллигентом нельзя притвориться.
- Никогда не следует говорить: "Вы меня не поняли". Лучше сказать: "Я плохо выразил свою мысль".
- Как только идея становится понятной всем, ее пора менять.
- Научитесь думать, как Пигмалион. Люди добиваются успеха, когда кто-то, кого они уважают, считает, что они "могут". Ждите от людей надежности и компетентности и они их проявят.
- Мотивация к работе — часть мотивации к жизни.
- Десять заповедей для управляющего: 1) честность; 2) этичность; 3) уважение к личности; 4) способность к коллективной

работе; 5) приверженность к исследованиям; 6) новаторство; 7) качество работы; 8) приспособляемость; 9) чувство гражданства; 10) эффективность.

- 12 способов склонять людей к своей точке зрения:
 - единственный способ добиться наилучшего результата в споре — это уклониться от спора;
 - проявляйте уважение к мнению другого;
 - если вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно;
 - вначале проявите свое дружеское отношение;
 - пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать вам "да, да";
 - дайте собеседнику возможность выговориться;
 - пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему самому;
 - честно попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого;
 - проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других;
 - взывайте к благородным побуждениям;
 - придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их;
 - бросайте вызов.

- Если нет дальнейшего роста, значит близок закат.

- Человек — это 90% чувства и 10% разума.

- Только признание порождает ощущение успеха.

- Управлять — значит приводить к успеху других!

26. Психологические средства улучшения коммуникативных способностей руководителя.
27. Необходимость непрерывного психологического самообразования руководителя.
28. Значение саморегулирования в деятельности руководителя.
29. Производственные ситуации, порождающие потребность в психологическом саморегулировании.
30. Самоуправление эмоциональным состоянием руководителя.
31. Система работы руководителя по психологическому самообразованию.
32. Понятие методов и стиля руководства производственным коллективом.
33. Творчество и личностный рост руководителя как стимул его деятельности.
34. Способы поведения руководителей в конфликтных ситуациях.
35. Психологические требования к стилю руководства трудовым коллективом.
36. Многоуровневость понятия психологии управления.
37. Процесс управления в организации.
38. Трудовой коллектив как объект управления.
39. Роль соционики в управлении.
40. Социально-психологические характеристики типов руководителей.
41. Самоменеджмент как технология управления своим временем и использованием своих возможностей.
42. Деловая дискуссия как инструмент согласования управленческих взаимодействий.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Предмет психологии управления и ее роль в структуре наук об управлении.
2. Психология управления как отрасль психологического знания.
3. Психологические характеристики управленческой деятельности.
4. Современные представления об организации и управлении.
5. Содержательные характеристики управления.
6. Руководитель в организации.
7. Руководитель как субъект четырех подсистем организации.
8. Статусы и роли руководителя в организации.
9. Классификация индивидуальных стилей управленческой деятельности в зависимости от особенностей ориентации руководителя на подсистемы организации.
10. Руководитель как субъект деятельности в формальной подструктуре организации.
11. Психологические особенности реализации функций управления.
12. Проблема "лучшего пути" в управлении.
13. Психологические методы управления в структуре методов регулирования.
14. Классификация социальных и психологических методов управления.
15. Цикл переработки информации в структуре деятельности руководителя.
16. Психологические причины снижения эффективности управленческих решений.
17. Управленческое взаимодействие.
18. Психологическая характеристика коллективного субъекта управленческой деятельности.
19. Психологические методы оптимизации выработки решений.
20. Психологические и социально-психологические аспекты проблемы лидерства и руководства в организации.
21. Руководитель как субъект конфликтных отношений.
22. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей.
23. Проблема психологической диагностики руководителей.
24. Личностные психологические характеристики современно-го руководителя.
25. Психология руководителя как воспитателя.

ЛИТЕРАТУРА

- Азбука управленческого консультирования. Таллин, 1981.
- Акофф Р. Искусство решения проблем. М., 1982.
- Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя М., 1994.
- Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1996.
- Анисимов О.С. Проблемы формирования нового управленческого мышления // Социально-психологические проблемы управленческой деятельности в условиях хозяйственной самостоятельности предприятий. М., 1989.
- Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М., 1977.
- Белозеров С.М. Влияние управленческой концепции руководителя на деятельность предприятия. М., 1986.
- Бухгольц И.В. Особенности индивидуальной управленческой концепции функциональных и линейных руководителей. М., 1992.
- Вахрушев В. Принципы японского управления. М., 1992.
- Виллонас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990.
- Власова Н. И проснешься боссом. В 3 ч. Новосибирск, 1994.
- Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. М., 1989.
- Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1989.
- Гогоулан М. Попрощайтесь с болезнями. Минск, 1996.
- Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Новосибирск, 1995.
- Ерена С.И. Ролевой конфликт в деятельности руководителя первичного производственного коллектива. Л., 1982.
- Жариков Е.С. Методологическое обеспечение перестройки психологии хозяйственных руководителей. М., 1987.
- Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988.
- Жуплев А.В. Эффект горизонта: Руководитель и кадры. М., 1989.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов М., 1990.
- Зиновьева Н.В. Психологическая подготовка руководителей-профессионалов: проблема развития стиля деятельности. М., 1991.
- Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1988.
- Кабаченко Т.С. Психология управления. Ч.1. Управленческая деятельность. М., 1996.
- Кан-Калик В.А. Грамматика общения. М., 1995.
- Китов А.И. Современное состояние и перспективы психологии управления // Вопр. психологии. 1977. № 4.
- Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.

- Климов Е.А. Человек как субъект труда и проблемы психологии // *Вопр. психологии*. 1984. № 4.
- Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
- Коссов Б.Б. Профессиональная психодиагностика и методы исследования личности руководителя // *Психологический журнал*. 1981. Т.2, № 2.
- Красовский Ю.Д. Руководитель трудового коллектива. Из опыта психологического консультирования. М., 1987.
- Крегер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют Ваши успехи на работе. М., 1993.
- Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: Психология управленческой деятельности. Л., 1986.
- Ладензак К. Стиль руководителя и образ жизни. М., 1981.
- Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1992.
- Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. М., 1991.
- Ломов Б.Ф., Китов А.И., Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Актуальные проблемы психологии управления. М., 1977.
- Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л., 1991.
- Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М., 1993.
- Методы оптимального управления. Виды управленческих решений. М., 1989.
- Недобенко В.К. Социально-психологический аспект нормативного поведения руководителя в организации. М., 1985.
- Никифоров Г.С., Сливкин Ю.Н. Психология менеджмента // *Вестник ЛГУ*. Сер.6, вып.2. 1991.
- Обозов Н.Н. Психология менеджмента. СПб, 1994.
- Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М., 1990.
- Петровская Л.А. Компетентность в общении. М., 1989.
- Пригожин А.И. Организация: системы и люди. М., 1983.
- Программа инновационной игры. Ярославль, 1987.
- Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.
- Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976.
- Раченко И.П. Познай, организуй и воспитай себя. Пятигорск, 1991.
- Раппопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М., 1988.
- Рощин С.К. Некоторые методологические проблемы психологии организации и управления на Западе // *Методология и методы социальной психологии*. М., 1977.
- Руденский Е.В. Социальная психология. Новосибирск, 1996.
- Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П. Управление по результатам. М., 1987.

- Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л., 1986.
- Скориков В.Б. Психологические проблемы прогнозирования эффективности работы будущего руководителя // Актуальные вопросы организационного обеспечения работы с кадрами. М., 1989.
- Социальная психология и этика делового человека. М., 1995.
- Социально-психологический климат коллектива. М., 1981.
- Сытин Г.Н. Животворящая сила, или Помогите себе сам. Новосибирск, 1992.
- Типы руководителей — стили управления / Сост. Н.А. Некрасов. Новосибирск, 1992.
- Травинка В.Н. Разыщи в себе радость. М., 1996.
- Управление по результатам. М., 1987.
- Фалмер М.Р. Энциклопедия современного управления. М., 1992.
- Филипов А.В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. М., 1981.
- Хилл Н. Думай и богатей. М., 1994.
- Швальбе Б. Личность, карьера, успех. М., 1993.
- Эпштейн С.И. Индустриальная социология США. М., 1972.

**Общие основы
психологии управления**

Учебное пособие

Авторы:

Еремина Е.И.

Сидорина Т.В.

Силкина Н.В.

Худорошко Л.А.

Редактор Г.Н.Штинова

Подписано в печать 15.05.97. Формат 60x84/16. Бумага 1.

Печать офс. Усл. печ. л. 7,2. Уч.-изд. л. 7,2.

Тираж 10 00 экз. Заказ 331.

