

**С.Н. Островский**

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Учебно-методическое пособие  
для студентов технических вузов**



**МИНСК 2009**

Министерство образования Республики Беларусь  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

Кафедра психологии

С.Н. Островский

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие  
для студентов технических вузов

МИНСК 2009

УДК 158.1:651(075.8)

ББК 88.5я7

О-77

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент *Е.Л. Касьяник*,

кандидат психологических наук, доцент *Ю.А. Полецук*

**Островский, С.Н.**

О 77 Психология управления: учебно-методическое пособие для студентов технических вузов / С.Н. Островский. – Минск: БНТУ, 2009. – 139 с.

ISBN 978-985-479-926-1.

В учебно-методическом пособии раскрываются основы психологии управления, характерные особенности личности руководителя и работников рядового звена, основы делового взаимодействия, делового общения. В пособии уделяется внимание управлению групповыми конфликтами, а также указываются пути преодоления стрессовых ситуаций.

Материал включает в себя теоретическую часть, а также ряд практических заданий. После каждой темы предлагаются вопросы для самоконтроля, а также различные проблемные задания, упражнения и психологические игры.

Пособие предназначено для студентов технических вузов, изучающих курс «Психология управления», а также для работников управления, психологов, преподавателей, студентов, интересующихся различными аспектами управленческой деятельности.

УДК 158.1:651(075.8)

ББК 88.5я7

ISBN 978-985-479-926-1

© Островский С.Н., 2009

© БНТУ, 2009

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

*Жить – значит не только меняться,  
но и оставаться собой.*

**П. Леру**

*...Исчерпать сей предмет невозможно:  
уж, кажется, сказано много,  
ан нет – недосказано еще больше...*

**Д. Боккаччо**

*Все искусство управления состоит  
в искусстве быть честным.*

**Т. Джефферсон**

В настоящее время все большей популярностью пользуются информационные ресурсы, связанные не только с психологической наукой как таковой, но и с ее отраслевыми направлениями, такими как менеджмент и психология управления. Достаточно оглянуться вокруг, и реалии сегодняшнего дня свидетельствуют о том, что управленческий аппарат как в государственной сфере, так и в сфере бизнеса требует новых подходов в управлении. Особая роль при этом отводится социально-психологическим направлениям, позволяющим более эффективно строить конструктивное общение со своими сотрудниками, налаживать благоприятные межличностные отношения, своевременно устранять возможные негативные последствия.

Эффективность управления в равной степени зависит как от самого руководителя, так и от грамотно подобранных и расставленных им сотрудников организации. Важно не только помнить о кадрах, эффективная деятельность которых свидетельствует об успешности организации, но и понимать механизмы внутригруппового взаимодействия, феномены групповой жизнедеятельности. Именно этим обусловлено появление таких корпоративных программ обучения в сфере бизнеса, как «Тренинг командообразования», «Управление проектами», «Управление временными ресурсами» и др.

Эффективно управлять каждым сотрудником компании – значит успешно управлять самой организацией в целом. Стратегия, цели и ценности компании проявляются в том, как руководитель принимает на работу, вознаграждает, удерживает и продвигает своих сотрудников. Кадровая политика, технологии и инструменты управления персоналом должны быть неотъемлемой частью общей стратегии организации.

Для эффективного использования данного пособия были разработаны следующие методические рекомендации с учетом познавательной направленности читателей:

1. Студентам ознакомление с текстом пособия целесообразно начать с просмотра оглавления, а также списка рекомендованной литературы. В конце книги помещен список интернет-ресурсов, которыми можно воспользоваться для подготовки к практическим занятиям и успешного овладения материалом. Кроме того, текст структурирован таким образом, чтобы облегчить запоминание новых терминов и впервые встречающихся фамилий психологов (они выделены полужирным начертанием).

2. Любознательным читателям без психологического образования лучше всего воспользоваться простым способом прочтения пособия – «от корки до корки», при необходимости повторив материал. Следует помнить, что сразу овладеть материалом практически не удастся. Поэтому при возникновении вопросов лучше обратиться к соответствующим справочникам, интернет-ресурсам или за помощью к квалифицированным психологам. В конце концов, наиболее успешным будет овладение материала при его обсуждении с друзьями, коллегами, специалистами смежных специальностей.

3. Преподавателям психологии – по опыту преподавания следует отметить, что усвоение данного предмета наиболее эффективно осуществляется при использовании активных методов обучения: организационно-деятельных и сюжетно-ролевых игр, проблемных ситуаций и др. Особый интерес у студентов вызывает связь рассматриваемого предмета с современным бизнесом и практикой управления на предприятиях. Для успешной работы преподавателя психологии, кроме профессиональной подготовки, нужны как коммуникативные и организаторские способности, так и понимание важности этой работы.

Материал пособия включает в себя ряд проблемных заданий, касающихся вопросов управления, которые могут быть решены как в групповой форме, так и в индивидуальном порядке. Кроме того, в конце издания приводится ряд статей, посвященных различным аспектам управленческой деятельности, которые могут быть использованы в качестве дополнительного познавательного материала, а также помочь решить ряд проблем управленческого характера.



## **Тема 1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Однако с появлением книги **Фредерика Уинслоу Тейлора** «Менеджмент» или «Управление фабрикой» (1911 г.) были выделены основные принципы управленческого труда [2].

В 20-е годы известный французский инженер, управляющий металлургической компании, **Анри Файоль**, предложил последовательную систему принципов менеджмента. Его считают основателем науки «менеджмента». Книга А. Файоля «Основы менеджмента», опубликованная в 20-х годах, стала классической [1].

Благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью. В этой связи возникла особая прикладная междисциплинарная наука – «психология управления».

### **Основные понятия психологии управления**

**Управление** – совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

Американцы дают такое определение сущности управления: «Делать что-то руками других».

**Психология управления** – это часть комплексной науки управления, изучающей управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления.

**Цель психологии управления** – разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

**Предмет психологии управления** – деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций.

**Содержание психологии управления** – разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

**Источники психологии управления:**

- а) практика управления;
- б) развитие психологической науки;
- в) развитие социологии организаций.

Психология управления развивается на стыке двух научных дисциплин – теории управления и психологии. Это определяет специфику предмета психологии управления, в котором отражены широкие психологические

знания в комплексном их представлении с внепсихологическими особенностями строения и функционирования организационных систем. Необходимо корректно определять соотношение между психологическими и непсихологическими параметрами управления. Поиск такого оптимального соотношения составляет круг важных психологических проблем управленческой деятельности. Психология управления обобщает и систематизирует огромное количество фактов, статистического и экспериментального материала, полученных в области человеческих измерений и управления. Это своего рода синтетическая область знания психологии, определяемая:

- конкретным социальным заказом индустриального общества;
- необходимостью сделать управление эффективным;
- желанием максимально использовать человеческий фактор в производстве (без принуждения и давления);
- организовать и оптимизировать систему управления организацией.

Отмеченные задачи психологии управления наиболее полно востребованы и соответственно реализуются в свободном обществе. Принуждение исключает главные компоненты психологии управления. Поэтому психология управления базируется на концепции о том, что использование психологического фактора в производстве, управлении выгодно экономически.

Понятие «человеческий фактор» стало употребляться еще во время Второй мировой войны. Оно заимствовано из английского языка. Человеческий фактор – это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п. [2].

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни. Недоучет человеческого фактора обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда.

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат. Примером тому может быть создание малых групп с учетом групповой сплоченности, группового единства и других важнейших социально-психологических феноменов.

Человек и его психика являются предметом психологии (поведение, общение, деятельность, личность, сознание и пр.) и одновременно отра-



жаются в психологии управления. Поэтому психология управления – отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления и процессах взаимоотношений и взаимодействий между людьми. Что изучает психология управления и какие проблемы рассматривает?

1. Личность руководителя, ее развитие и совершенствование. Среди множества качеств личности в психологии управления важны те, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность:

а) изучается не личность вообще, а личность управляющего, организатора, руководителя. Изучаются ее черты и особенности, которые позволяют оптимизировать и усилить процессы управления, т.е. моделируется личность сильного руководителя. Изучается и практически формируется проекция черт личности руководителя на личность подчиненных;

б) изучая личность руководителя психология управления не только сравнивает, анализирует факты и ее особенности, но и позволяет целенаправленно развивать в себе качества эффективного управляющего, лидера.

2. Формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности.

Управленческая деятельность имеет особенность: организует деятельность других людей, определяет, как производственные, так и управленческие задачи:

а) управленческая деятельность строится по правилам, которые исследуются психологией управления;

б) управленческая деятельность направленно производит «порядок из хаоса», эффективное управление повышает порядок и наоборот, неэффективное – снижает. Эффективно работающий управляющий знает основные управленческие действия, постоянно рефлексирова, анализирует свою деятельность. Он знает основные компоненты управленческой деятельности, и это позволяет ему компенсировать недостаточно развитые организаторские способности руководителя.

3. Коммуникативная составляющая управленческой деятельности. Коммуникативные качества управляющего развиваются на протяжении жизни, и для этого их необходимо целенаправленно формировать. Поэтому психология управления освещает психологическую проблематику:

а) связи управления и общения;

б) коммуникативной культуры и умений управляющего;

в) ведения переговоров и многие другие формы взаимодействия между людьми;

г) публичное, социальное общение, речь и многое другое.

4. Конфликты в организации, их роль в управлении и способы разрешения. Любой коллектив, группа являются социальным организмом, где член группы достигает своих целей и решает задачи посредством группо-



вого участия и взаимодействия. Люди в группе связаны между собой необычайно сложными связями. Группа образуется, растет и прекращает существование, поэтому:

- а) руководитель управляет динамикой развития группы;
- б) оптимизирует групповые отношения через конфликтное взаимодействие.

Известные исследователи проблем управления **Г. Кунц** и **С. О'Доннел** отмечали, что управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты.

Среди психологических дисциплин психология управления является самостоятельным разделом психологии. Общеизвестны ее связи с общей психологией, социальной психологией, инженерной психологией, организационной психологией, эргономикой, экономической психологией, а также с другими науками, например, философией, социологией организаций. Психологию управления называют «междисциплинарной» отраслью науки. Она пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология, так же, как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п.

Но в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является проблема личности, в психологии управления она рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления. Известна взаимосвязь психологии управления с организацией производства и социальной психологией. Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов социальной психологии. Они изучаются не только социальной психологией, но и социологией [3].

А. Файоль провел анализ работы предприятия с позиций руководителя. Он первым отметил, что управление определенным образом связано с действием психологических факторов. Выделив 14 принципов управления, он особо выделил пять переменных, без которых не может быть нормального функционирования производства.

Основной вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

#### **14 принципов управления (по А. Файолю)**

##### **1. Разделение труда**

Его цель – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при прочих равных условиях. Это достигается за счет сокращения целей.

##### **2. Полномочия и ответственность**

Полномочия – это право отдавать приказ, а ответственность – составляющая ее противоположность. Где



дают полномочия, там возникает ответственность.

### **3. Дисциплина**

Дисциплина – это одна из задач руководителя, которая предполагает справедливое применение санкций.

### **4. Единоначалие**

Работник должен получать приказы только от одного начальника.

### **5. Единство направления**

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

### **6. Подчиненность личных интересов общим**

Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

### **7. Вознаграждение персонала**

За свою службу работники должны получать справедливую оплату.

### **8. Централизация**

Это способ организации отдельных групп в направлении общих целей и плана. Она зависит от условий деятельности организации, но в некоторых случаях необходимо разделение труда. Централизация является справедливым ходом вещей. Важным при этом является рассмотрение вопроса о соотношении централизации и децентрализации.

### **9. Скалярная цель**

Это иерархия руководящих должностей.

### **10. Порядок**

Это расположение всего на своем месте.

### **11. Справедливость**

Это сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

### **12. Стабильность рабочего места для персонала**

Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

### **13. Инициатива**

Это разработка плана и его реализация.

### **14. Корпоративная культура**

Союз – это сила. Он является результатом взаимосвязанной работы персонала. В последнее время возрастает роль различных корпоративных программ (корпоративное обучение, корпоративный отдых и т.п.).

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы цели, задачи и предмет психологии управления?
2. Что означает понятие «человеческий фактор» и почему его необходимо учитывать в психологии управления?
3. Что изучает психология управления и какие проблемы рассматривает?
4. В чем сущность принципов управления по А. Файолю?

### **Рекомендуемая литература**

1. Психология управления: курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.

2. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.

3. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.

### **Проблемное задание**

Вы – руководитель группы, ответственный за постановку тактических целей в вашей фирме. Определите:

1. Три основные цели вашей работы с учетом действия человеческого фактора:

а) б) в)

2. В чем состоит действие человеческого фактора и почему его трудно учитывать?

3. Что для вас, как руководителя, самое трудное в работе?

4. Как к вам относятся ваши подчиненные?

## Тема 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения [2].

К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

**Закон неопределенности отклика.** Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент, в частности.

**Закон неадекватности отображения человека человеком.** Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

**Закон неадекватности самооценки.** Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного), которые соотносятся между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

**Закон расщепления смысла управленческой информации.** Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к измене-



нию смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

**Закон самосохранения.** Его смысл в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

**Закон компенсации.** При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Это компенсаторный механизм, который часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок [6].

### Функции управления

В психологии управления выделяются следующие управленческие функции:

1. **Планирование.**
2. **Организация.**
3. **Мотивация.**
4. **Контроль.**

За каждой из них стоит сложная работа менеджера с людьми.

#### 1. Функция планирования

**Планирование** – это одна из важнейших функций управления, обеспечивающих основу. Другие функции управления (организация, мотивация и контроль) ориентированы на выполнение стратегических планов.

**Стратегическое (долгосрочное) планирование** – набор действий и решений руководства, приводящих к разработке специфических стратегий, направленных на помощь в достижении целей организации. Носит долгосрочный характер (например, захватить 75 % рынка Беларуси) и измеряется пятилетками, десятилетиями.

### Планирование



**Календарное (краткосрочное) планирование** – построение планов, которые должны быть реализованы в ближайшее время (например, максимально наполнить продукцией рынок Минской области). Различают недельное, декадное, месячное, квартальное и годовое планирование.

Наиболее существенным при планировании является выбор цели организации. Если организации имеют широкую разветвленную структуру, то для них необходимыми являются широко сформулированные цели. Для того чтобы цели способствовали эффективной деятельности организации, они должны соответствовать ряду требований. Одно из них – должны быть **конкретными и измеримыми**.

Также можно вывести формулу эффективного решения:

<b>Эффективность решения = Качество решения x Принятие его исполнителями.</b>
---

Принятие решения исполнителями является существенным фактором, влияющим на эффективность решения [5].

Выполнение одной из целей не должно мешать выполнению другой, что подтверждено практикой менеджмента. Планирование исключает выполнение незапланированных действий, поскольку они могут быть нецеленаправленными и неадекватными поставленной цели.

При осуществлении функции планирования учитываются следующие требования:

1. Устранить отрицательный эффект неопределенности и изменения.
2. Сосредоточить внимание на основных задачах этого этапа.
3. Составить бюджеты.
4. Облегчить контрольную функцию управления.

Простой вариант планирования может быть представлен в табл. 1.

*Таблица 1*

Примерное планирование учебной деятельности студента

№ п/п	Содержание деятельности	Сроки выполнения	Ответственный	Примечание (результат)
1	Подготовка к сдаче экзамена по ПУ	Май 2009 года	С.П. Иванов	Сдано на «отлично»

## 2. Функции организации

Самыми распространенными организациями являются: предприятие, завод, фабрика, фирма, банк, концерн, акционерное общество, корпорация и др.

**Организация как структура.** Пирамидальная структура организации, имеющая несколько уровней управления, имеет важную особенность: направленность сверху вниз. Все участники этой организации не имеют равных статусов. В условиях деятельности линейной организации имеет место сильная централизация власти.

Основной принцип эффективной формальной организации – это наличие **единства цели**. Сотрудничество исполнителей в достижении поставленных целей является залогом эффективности работы организации [3].

**Организация как функция управления.** Выполнение функции организации связано с четким осуществлением деятельности как самим менеджером (руководителем), так и его подчиненными. Исходными предпосылками выполнения функции организации являются следующие факторы:

а) учет руководителем своих возможностей (потенциальных и реальных), а также имеющихся резервов (материальных, людских);

б) учет возможностей своих исполнителей;

в) правильная расстановка персонала.

Необходимым условием выполнения функции организации является правильное общение руководителя с исполнителями. Процессы управления и организации деятельности всего персонала и руководителей не могут существовать изолированно друг от друга, органически переплетаясь между собой. Для того чтобы организация могла выполнить свои цели, ее задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. По этой причине управление является важнейшей деятельностью в организации.

Общее для всех организаций – это то, что они нуждаются в управлении.

Факторы, способствующие эффективному выполнению управленческих функций руководителем (в условиях функциональной организации):

- наличие у руководителей управленческих способностей;
- ориентация на выполнение основных целей организации;
- последовательность руководителей в своих решениях, действиях;
- учет ситуаций и подбор нужного стиля управления;
- внимание к личности исполнителя;
- учет творческих возможностей подчиненных;
- принятие ответственности за работу групп;
- ориентация на выполнение перспективных задач организаций;



- делегирование полномочий своим подчиненным по текущим задачам работы группы;
- оказание поддержки и помощи работникам при необходимости;
- проведение активной работы по предотвращению конфликтных ситуаций;
- умение гасить деловые, межличностные и социально-ролевые конфликты.

#### **Причины нежелания руководителей делегировать полномочия:**

##### **1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».***

Руководители часто исходят из этой ложной посылки. «Убив» время на выполнение задач, которые могли бы сделать подчиненные, руководитель по этой причине не может качественно выполнять другие, быть может, более важные задания. Разумнее было бы руководителю уделить больше внимания на планирование, мотивирование и контроль. Если не давать дополнительных полномочий работникам, они перестанут повышать свою квалификацию.

##### **2. *Отсутствие способности руководить.***

«Уходя с головой» в текущую работу, руководитель забывает о перспективных задачах. Он становится не способным охватить долгосрочную перспективу в решении управленческих задач.

##### **3. *Отсутствие доверия к подчиненным.***

Если не доверять подчиненным, они будут работать соответственно этому отношению к ним. Это чревато потерей инициативы, подчиненные постоянно задают руководителю любые вопросы по работе и начинают чувствовать себя неуверенно.

##### **4. *Боязнь риска.***

Руководители боятся передать часть полномочий из-за того, что им, с их точки зрения, придется отвечать за работу своих подчиненных.

#### **Причины нежелания подчиненными получать дополнительные полномочия и ответственность:**

1. Подчиненному удобнее решать проблему не одному, а с помощью руководителя.
2. Боязнь критики за свои ошибки.
3. Нежелание принять на себя ответственность увеличивает вероятность критики в свой адрес.
4. Недостаток информации и ресурсов для решения задачи у подчиненного.
5. Перегруженность подчиненных.
6. Отсутствие уверенности в себе.
7. Отсутствие положительных стимулов для принятия ответственности за работу [1].



### 3. Функция мотивации

*Третья функция управления – мотивация.* Она очень важна, поскольку решение всех задач, от которых зависит выполнение основной цели, определяется взаимосвязанной работой людей, участвующих в этом процессе.

**Мотивация** – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**Вознаграждение** – все то, что человек считает ценным для себя.

**Внутреннее вознаграждение** дает сама работа (достижение результатов, значимости, содержательности, самоуважения).

**Внешнее вознаграждение** – возникает не от работы, а задается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, признание, похвала, а также дополнительные выплаты).

Основная задача менеджера – создание у работников внутренних побуждений к активной трудовой деятельности, к которым относятся поддержание заинтересованности в труде, потребность в активной деятельности, переживание удовлетворенности от труда, а также положительной мотивации у всех работающих.

При выборе правильных решений руководители координируют усилия персонала, учитывая потенциальные возможности людей, а также их **побудительные силы**, т.е. руководители проводят определенную работу по **мотивированию и стимулированию** работников.

В практических целях следует четко различать понятия «**мотив**» и «**стимул**». Их часто отождествляют, однако это разные по смыслу термины. **Мотив** –

побуждение к выполнению определенной деятельности или поступков, в основе которых лежат потребности человека. Это создание у исполнителей внутренних, т.е. психологических побуждений к трудовой деятельности. Чрезвычайно важными факторами при этом являются заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом, потребность в труде.

В **стимулировании**, в отличие от мотивирования, речь идет о побуждении работников к труду с помощью внешних факторов. Ими обычно бывают: материальное и моральное стимулирование.

Функция мотивирования в процессе управления деятельностью организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом является личность работника. Менеджеры, осуществляющие эту функцию, придерживаются следующей схемы действий:

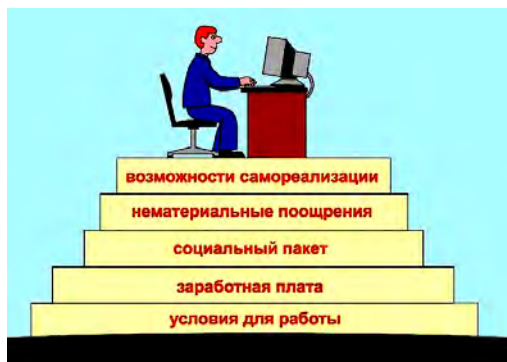
1. Знание самых существенных потребностей исполнителей.
2. Учет личностных особенностей исполнителей.



3. Понимание своих работников, их целей, желаний, стремлений.
4. Применение индивидуального подхода к работникам, когда это требуется.
5. Учет межличностных отношений внутри группы.
6. Умение поощрять работников.
7. Оказание поддержки и помощи исполнителям решений.
8. Знание об отношении к труду у работников.
9. Доброжелательность в общении с подчиненными.
10. Проявление терпимости и доброжелательности в разговоре с исполнителями.
11. Уважение к подчиненным.
12. Знание себя и особенностей своего поведения.

**Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду:**

1. Многообразие и неоднозначность требований, предъявляемых к специалистам и их мастерству.
2. Ясность содержания задачи и чувство отождествления с работой, являющееся активизирующим фактором.
3. Четкое представление о значении задачи для организации, ощущение важности своей работы.



4. Обратная связь: увеличение удовлетворенности работой вследствие положительной оценки от руководителя, коллег или подчиненных. Хорошее мнение других увеличивает мотивацию к работе. Чувство удовлетворенности работой снижается, если о ней никто ничего не говорит.

Мотивы деятельности у каждого работника разные. Так, главный управляющий компанией «Порше» Питер Шутц привел пример одной притчи: «Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались-то все одним и тем же, но, когда их спросили, что они делают, были даны разные ответы. Один сказал: «Я дроблю камни», другой: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм» [4].

Следует отметить, что в современном бизнесе уважающие себя компании стараются избегать работников, ориентированных только на зарабатывание денег.

**4. Сущность контроля**

**Контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок, если полученные результаты в существенной степени отличаются от установленных стандартов.

Под контролем понимается не стремление менеджера уличить кого-то в неверных действиях, поступках, а своевременная помощь (одобрение, поощрение и другие стимулирующие воздействия). Такой контроль помогает выполнять общую управленческую задачу не только самому менеджеру, но и всем его подчиненным.

Известный польский ученый **С. Ковалевски** отмечает, что «не подлежит сомнению, что лучше с 75 % уверенности знать об ошибке, которая будет, чем со 100 % уверенности обнаружить уже совершенную ошибку. На будущее можно воздействовать. Прошлое изменить нельзя».

В этой связи представляется важным высказывание Г. Кунца и С. О'Доннелла по поводу контроля: «Разработанная должным образом система контроля должна обнаруживать возможные отклонения до их появления».

Осуществление функции контроля – это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Контроль за ходом производства является непрерывным процессом, а не одноразовым действием.

**Объектами контроля являются:**

- оценка достигнутых результатов производственной деятельности;
- определение эффективности мероприятий, содержащихся в планах организации;
- всесторонняя оценка успешности деятельности организации с последующими выводами.

**Субъектами контроля являются:**

- оценка персонала, способствующего достижению определенных результатов деятельности;
- использование обратной связи для оценки, поощрения и информирования персонала организации.

Каждый руководитель понимает, что эффективность работы на предприятии в целом зависит не столько от него самого, сколько от работы его подчиненных. В этом смысле особое место отводится коллективному управлению. Это – своеобразный стиль руководства, где особая роль отводится рядовым работникам, участвующим в решении множества производственных задач [7].

При коллективном управлении главная задача руководителя состоит в том, чтобы умело направлять и координировать деятель-



ность отдельных групп. Это необходимо для того, чтобы группа без участия начальства была в состоянии принимать нужные решения в процессе работы. В такой ситуации в полной мере проявляется коллективный подход и ответственность управления, который при соблюдении ряда условий может быть весьма эффективным. Для этого необходимо следующее:

1. Разделение полномочий и обязанностей между руководителем и его подчиненными.
2. Подчиненные должны пользоваться доверием своих руководителей.
3. Работа должна рассматриваться как совместная деятельность руководителей и рядовых работников.
4. Руководители не должны препятствовать созданию системы, децентрализующей процесс принятия решений.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы основные закономерности управленческой деятельности?
2. Какие основные функции управления Вы знаете?
3. В чем заключается сущность планирования?
4. Раскройте психологическое значение функции организации.
5. Какова сущность мотивации и какое она имеет значение в психологии управления?
6. В чем положительное значение контроля?

### **Литература**

1. Курс практической психологии: учебное пособие для высшего управленческого состава. – Ижевск: УГУ, 1995. – 704 с.
2. Майерс, Д. Социальная психология: пер. с англ. / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 1996. – 686 с.
3. Организационная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
4. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.
5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Прогресс, 1997. – 368 с.
6. Шарухин, А.П. Психология менеджмента: учебное пособие / А.П. Шарухин. – СПб.: Речь, 2005. – 352 с.
7. Шунаева, Я.Л. Оценка результатов и обратная связь в работе эффективного руководителя / Я.Л. Шунаева // Управление персоналом. – 2004. – № 12. – С. 56–58.

### **Проблемное задание**

Попробуйте решить ситуацию, которая возникла на фирме, выпускающей модернизированные холодильники. Работники там собрались очень разные. Одни сами хотят помочь руководителю в его работе, другие, наоборот, стараются поменьше тратить умственной энергии и ждут, что им

велят делать. Трудно руководить такими людьми. Все сотрудники фирмы уважают своего руководителя, знают, что он умный и опытный. Руководитель работает много, и ему хочется, чтобы подчиненные были ему хорошими помощниками и советчиками. Он часто их теревит, заставляет думать, внедрять новации, чтобы продукция хорошо сбывалась. Зарплата на фирме хорошая. Многие исполнители считают, что у них и так все хорошо. Так зачем искать что-то новое? На это есть руководитель, который за все и отвечает. Руководитель хотя и продумывает все до деталей в работе, но все же хочет ускорить производство холодильников, а для этого требуется активная работа всех сотрудников. Помогите советами нашему руководителю и ответьте на следующие вопросы:

1. Почему руководитель допустил такую ситуацию?
2. С чем связаны трудности в его работе?
3. Что он должен предпринимать со своими подчиненными?
5. Являются ли трудности, с которыми он каждый день сталкивается, объективными?
6. Какова психология такого руководителя? Прав ли он?

### Тема 3. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

---

#### Руководство и лидерство

**Менеджер** (от англ. manager – управление) – специалист по управлению. Есть самое разное толкование менеджмента. Американский социолог П. Драйкер считает, что понятие «менеджмент» применимо только к деловому предприятию, производящему товары или различные услуги. Многие же исследователи считают, что менеджеры – это управленцы в бизнесе, государстве, общественных организациях, вооруженных силах. Однако в какой бы сфере не работал менеджер, он всегда имеет дело с руководством подчиненными.

С психологической точки зрения менеджмент – это процесс осуществления руководства людьми с учетом основополагающих представлений о человеческом характере и поведении [14].

Осознание значимости специального слоя людей, осуществляющих профессиональную работу управления, в нашей истории в годы индустриализации воплотилось в формулу: «Кадры решают все!». Значение менеджеров ныне настолько возросло, что на Западе говорят о «революции менеджеров», управляющих крупнейших фирм корпораций, экономическая и научно-техническая значимость которых в мире сравнима со значимостью крупных и средних государств.

В психологии управления различают руководство и лидерство, которые, несмотря на явные различия, имеют немало общего. **Р.Л. Кричевский** выделяет следующие три общие черты:

- 1) руководитель и неформальный лидер выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы;
- 2) и руководитель, и неформальный лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами;
- 3) и руководитель, и неформальный лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

На основе изучения западными исследователями различительных признаков неформальных лидеров и менеджеров была составлена следующая таблица:

#### Менеджеры

Менеджер – высокообразованный специалист с богатым опытом, разрабатывает и принимает решения; добросовестный трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке

#### Неформальные лидеры

Лидер, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему. Охотно откликается на нововведения и в меньшей степени, чем менеджер, опирается на общепринятые управленческие методы,

управления. Постоянно повышает свой профессиональный научный уровень (на семинарах, читая периодику и литературу по управлению).

Менеджеры хорошо понимают особенности системы с ее правилами и процедурами как нормально предписанными, так и неформальными. Они разрабатывают новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.

Менеджеры – сторонники количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Они сосредоточены в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовят тщательно разработанную долгосрочную плановую программу.

Преуспевающие менеджеры понимают, что им платят за планирование, организацию, набор и управление рабочей силой компании.

Менеджеры считают, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтобы достичь значительного прогресса без тщательно разработанного контроля, так же не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.

частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.

Лидер считает, что простота – главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности, в то время как менеджер предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего не-скольких экспертов в организации.

В основе работы лидера с «подчиненными» лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия. При снижении прибыли и низких результатах они обращаются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации.

Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления. Для них также имеет значение, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем менеджеров. Тем не менее они ценят уважение коллег. Как правило, твердо уверены в своем праве считаться лидерами. Они обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищают их интересы. В свою очередь, работники очень преданы лидерам

и даже могут пойти на жертвы ради них.

Менеджеры не прощают ошибок ни себе, ни другим. Они редко одобряют рискованные операции своих подчиненных для совершенствования или профессионального роста. Менеджеры считают, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и заставить людей работать так, как необходимо.

Менеджеры стремятся создать себе благоприятный имидж, хотя понимают, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между менеджерами и подчиненными.

Менеджер ищет добросовестных хороших исполнителей.

Лидеры всегда признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе. Лидеры – часто автократы, однако это не традиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам.

Лидер выступает за постоянное совершенствование человека и его деятельности.

Лидер ищет единомышленников: без команды – не лидер. Лидеры – постоянные ученики, и они должны «высовываться», выделяться. Лидеры просто обязаны подниматься со ступени на ступень.

Существуют, по крайней мере, три концепции происхождения личных качеств лидера, руководителя. Согласно первой – **харизматической** (от греч. charisma – дар, благодать), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Согласно второй – **«теории черт»**, личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера: высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и т.д. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем организовать воспитание истинного лидера, вождя. Однако таких качеств обнаружено столько, что не хватит и нескольких страниц, чтобы их перечислить.

Две названные «крайние» концепции и были объединены в **«синтетическую» теорию лидерства**. Согласно этой теории, эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности [13].

### **Проблемы личности руководителя**



Каков же по научным представлениям психологический портрет современного руководителя? Основываясь на исследованиях американского психолога **М. Шоу**, отечественный ученый Р.Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- 1) биографические характеристики;
- 2) способности;
- 3) личностные черты [2].

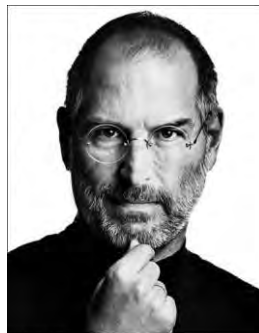
Биографический подход становится все более популярным в психологии. Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, в американских же компаниях – 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера – от 30 до 50 лет и более (в Японии). Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров [3].

В многочисленных психобиографических исследованиях отечественных ученых употребляется такое понятие, как «психологический возраст». Действительно, возраст – это не только природная, но в значительной мере социально детерминированная характеристика человека.

Менеджмент считается мужским делом и женщины-менеджеров мало, хотя их число быстро увеличивается. Одновременно-но с этим прослеживается и другая особенность: в ряде славянских государств руководители высшего звена в бизнесе, как правило, – люди несемейные (либо холосты, либо разведены). Это свидетельствует о большом объеме выполняемых задач и определенных жизненных приоритетах.

Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. Многие российские и белорусские менеджеры также имеют и гуманитарное, и социально-экономическое образование.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на **общие** и **специальные**. Нельзя думать, что руководители сплошь высокоодаренные. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Замечена такая закономерность: **не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями**. Специфические способности личности – это специальные



знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности чаще проявляются у руководителя в его конкретной деятельности [14].

На Западе в 70-е годы были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

1. Исследования подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение 8-часового рабочего дня совершает не менее 200–270 действий.

2. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.

3. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, ибо оно составило от 34 до 60 % его служебного времени. Основное же время, 40–66 %, уходит на общение за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями, со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т.п.).

4. Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80 % времени руководителя, и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство [8].

Здесь даны только самые общие характеристики, которые требуют от руководителя специфических знаний и умений. На самом деле их значительно больше.

Черты личности – это последний блок характеристик руководителя. К личностным чертам относят:

- стрессоустойчивость;
- способность доминировать;
- стремление к победе;
- уверенность в себе;
- креативность (творчество);
- эмоциональная уравновешенность;
- ответственность;
- предприимчивость;
- надежность;
- независимость;
- общительность [11].

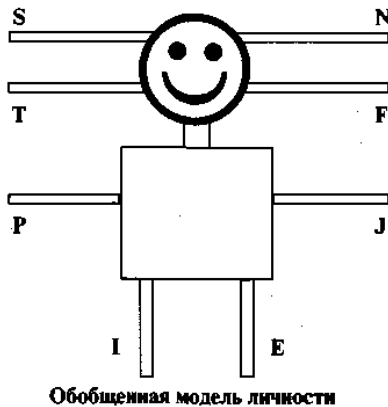
Перечисленные личностные черты, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристик руководителей, о чем свидетельствует отечественная и зарубежная литература. Вместе с тем каждый истинный руко-

водитель, менеджер обладает индивидуальными качествами. Многое здесь зависит и от, как сейчас говорят, «самоменеджмента», т. е. желания и умения самосовершенствоваться [6].

### Характеристика основных психотипов работников

**Психотип** – это психологическая характеристика личности, основывающаяся на преобладании тех или иных качеств, которые проявляются в деятельности человека [5].

**Построение формулы психотипа.** Условно типологические качества личности можно разбить на четыре пары: две мыслительные (S – N, T – F) и две «двигательные» (E – I, J – P).



**Обобщенная модель личности**

**Рис. 1. Обобщенная модель личности**

циплину и требует этого от других),

E – экстраверт (любит новизну, склонен работать в коллективе),

I – интроверт (глубже погружается в проблему, склонен к одиночеству)

[2].

Наглядно это видно на рисунке.

#### *Типологические качества:*

S – сенсорик (хорошо развиты ручные навыки, легко справляются с точной и рутинной работой),

N – интуит (эффективны, когда недостаточно фактов, при запутанной задаче),

T – логик (хорошие аналитические способности),

F – этик (хорошо чувствует людей, умеет налаживать отношения),

P – воспринимающий (иррациональный тип, работоспособность зависит от настроения, «верит в удачу», легко маневрирует),

J – решающий (рациональный тип, работоспособен, соблюдает дисциплину и требует этого от других),

### Характеристика основных психотипов работников (по В.В. Гуленко)

#### **Посредник (ISFP)**

##### ***Сильные стороны.***

Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает или не устраивает его.

Заботлив и внимателен к людям, считается с их удобствами. Дипломатичен, обычно умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело.

Может отлично наладить комфортную обстановку в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия, житейские радости.

Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает его качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувства меры.

Многое умеет делать своими руками.

Хорошо чувствует состояние других людей, способен подстраиваться под собеседника. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив.

Стремится к высокому уровню жизни.

Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.

### ***Проблемы.***

Ему с трудом удастся поддерживать напряженную деловую активность долгое время. Бывает расслаблен и несобран.

Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его по какой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить.

Довольно ленив, если работа мало его интересует и не обещает никакой выгоды лично ему, может даже симулировать. Его выводят из себя пустая суета и напрасная трата сил. Ничего не берет на веру, требует фактов и доказательств.

Старается избегать начальства, уклоняется от сугубо деловых разговоров, они для него скучны.

Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела.

Плохое самочувствие заметно снижает его работоспособность. Часто только делает вид, что способен на многое.

## **Администратор (ETSJ)**

### ***Сильные стороны.***

Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять верное решение с точки зрения практики. Хороший администратор: отлаживает качественный рабочий процесс. Старается создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений.

Отличается высокой работоспособностью. Очень прагматичен, поступки людей оценивает с точки зрения их пользы.

Умеет рационально обращаться с деньгами. Любит во всем надежность и основательность. Добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает большим чувством долга.

Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален, старается все планировать наперед. Предпочитает зря не рисковать.

Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.

### ***Проблемы.***

Консервативен в своих вкусах и привычках. Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы. Плохо воспринимает критику даже в шуточной форме. Избегает делать комплименты, а также хвалить за хорошую работу – считает ее нормой.

Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне критичен. Осуждает всех, кто, по его мнению, недостаточно добросовестно, качественно и честно работает.

Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность. Плохая стрессоустойчивость, особенно его выбивают из колеи ситуации неопределенности, очень тяготеет долгим ожиданием какого-либо события.

Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает.

Не имея достаточного, по его мнению, количества фактов, откладывает принятие решения.

Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы.

Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих. Вместе с тем может неожиданно для всех разнервничаться, сорваться, быть резким, проявить нетерпимость.

### **Предприниматель (ENTJ)**

#### ***Сильные стороны.***

Очень динамичный, подвижный, деятельный человек.

Хорошо чувствует пульс времени, считает недопустимым отставание в делах.

Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими практическую пользу.

Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий.

Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск.

Во всем стремится к ясности и четкости. Не любит действовать вслепую, без подготовки, все планирует.

Бесхитростен, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях. Может выступать как спонсор и меценат.

Обходится и без комфорта, если надо. Даже если ему трудно, ныть не будет.

Оптимист, всегда излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.

### ***Проблемы.***

Не все могут выдержать навязываемый им напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять.

Взваливает на себя столько, что не может всюду успеть. Не до конца продумывает далеко идущие планы.

Склонен к чрезмерному риску, первым бросается в сомнительное мероприятие.

Порой чрезмерно говорлив. Может одеваться небрежно. Болезненно воспринимает внимание к своей внешности.

Суетлив, нетерпелив, неусидчив, поэтому часто допускает огрехи при оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности и тщательности.

У него творческий беспорядок в быту и на рабочем месте.

В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость.

Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор. Неохотно посещает врачей.

### ***Аналитик (ITNJ)***

#### ***Сильные стороны.***

Имеет хорошее аналитическое мышление, развитую логику. Выделяет главное и отсекает второстепенное. Умеет обобщать факты и хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах.

Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы.

Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя.

Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности.

Добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений.

Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем.

Стремится к независимости, но дает руководить собой людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво.

Хорошо чувствует время, обычно пунктуален. Осторожен, чувствует опасность.

Редко выходит из себя. Демократичен, терпим к иным точкам зрения.

#### ***Проблемы.***

Недостаточно гибок в отношениях.

Предпочитает говорить о том, что интересует его, малоинтересные для него подробности в речи собеседника пропускает мимо ушей. Может вовсе уйти от разговора, если считает его пустой тратой времени.

Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке. Может проявлять упрямство, бескомпромиссность.

Не терпит, чтобы им командовали, волевое давление отвергает хладнокровно.

Скрытен, не любит обсуждать свою личную жизнь. Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключаются сходства и различия руководства и лидерства?
2. Может ли руководитель быть лидером? Обоснуйте ответ.
3. Что составляет психологический портрет современного руководителя?
4. Что представляет собой психотип? В чем его практическое значение?
5. Приведите характеристику нескольких психотипов работников.

### **Литература**

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
2. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении. Практическое руководство: учебное пособие / А.В. Батаршев. – М.: Дело, 2005. – 496 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: пер. с англ. / Э. Берн; под общ. ред. М.С. Мацковского. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 400 с.
4. Годфруа, Ж. Что такое психология: в 2 т. / Ж. Годфруа. – Изд. 2-е, стереотипное. – М.: Мир, 1996. – 496 с.
5. Дьяченко, М.И. Психология. Личность, образование, самообразование, профессия: словарь-справочник / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Минск: Хэлтон, 1998. – 399 с.
6. Коломинский, Я.Л. Человек: психология / Я.Л. Коломинский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Універсітэцкае, 1998. – 287 с.
7. Курс практической психологии: учебное пособие для высшего управленческого состава. – Ижевск: УГУ, 1995. – 704 с.
8. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова [и др.]. – СПб.: С.-ПУ, 2001. – 240 с.
9. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
10. Райгородский, Д.А. Психология руководства: учебное пособие / Д.А. Райгородский. – Самара: Бахрах-М, 2005. – 768 с.
11. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Л. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
12. Танаев, В. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – М: Аст-Пресс книга, 2003. – 304 с.
13. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Прогресс, 1997. – 368 с.

14. Щекин, Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие / Г.В. Щекин. – Киев: 1994. – 216 с.

#### **Проблемное задание**

В лаборатории одного из институтов Российской академии естественных наук сложилась своеобразная обстановка. Заведующий лабораторией – доктор химических наук, дело свое знает, но подчиненных «не любит», он мало ориентирован на них. Он не знает, чем они «живут», какие испытывают нужды и потребности, его интересует только научная продукция хорошего качества. Шеф общается со своими подчиненными только языком наставлений, они часто слышат от него упреки, многими из сотрудников он не доволен. Они это чувствуют, считают себя униженными и не знают, что в дальнейшем делать. Уходить – но трудно найти достойное их знаниям место, т.к. сейчас у нас с работой очень сложно. Внутри самой лаборатории есть неформальный лидер, умница, отзывчивый человек, к которому они и тянутся. Между этим лидером и заведующим лабораторией существует явная неприязнь. И шеф вовсе не собирается найти с ним общий язык для пользы дела. Практически по всем вопросам науки сотрудники лаборатории идут к неформальному лидеру.

Как вы считаете, может ли заведующий лабораторией мотивировать каждого научного сотрудника и всю лабораторию в целом? Как может реализоваться мотивация подчиненных? Ответьте, пожалуйста, что нужно сделать в этой ситуации, чтобы сохранить научный потенциал сотрудников, если:

- а) вы – неформальный лидер этой группы;
- б) подчиненный.



## Тема 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТИЛИ

---

### **Классификация стилей управления**

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Ученые применили три подхода к определению эффективного стиля лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный.

**Подход с позиции личных качеств** – согласно личностной теории лидерства, известной также под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, и если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

**Поведенческий подход** создал основу для классификации стилей руководства. Согласно ему, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В поведенческом подходе выявляются два основных направления в стиле руководства:

1. Первое характеризуется минимальной степенью, до которой руководитель делегирует своим подчиненным свои полномочия, стремлением достичь целей любой ценой, не оказывая никакого или минимум доверия сотрудникам.

2. Второе определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором – от ориентированного на дело до ориентированного на человека [5].

Изучение этого подхода связано с именем **К. Левина**. В 30-е годы он с группой своих сотрудников провел в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. В чем же различия между ними?

**Авторитарный стиль** отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя уже готовы.



Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покрикивать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчиненных в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время.

В целом для руководителя-автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предложения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Руководители такого типа исходят из того, что:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предложений автократ максимально централизует полномочия, не дает работникам самостоятельно принимать решения, держит в руках все управление, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

**Демократический стиль**, в отличие от авторитарного, предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок, и справедливую оценку их усилий, уважение к людям и заботу об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, заботу об информированности подчиненных, умение считаться с их мнениями и советами.

Руководитель демократического стиля лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальные. Он старается чаще советоваться с ними и прислушиваться к мнению коллег, не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Руководитель демократического стиля полагает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала.

Предпосылки демократического стиля:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является вознаграждением, связанным с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Исходя из этого, демократический руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня потребности в принадлежности высокой цели, автономии и самовыражении.

**Либеральный стиль** – невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и за последствия, когда они неблагоприятны, осторожностью в делах, решениях, неуверенностью в своей компетентности и в своем положении, непосле-



довательностью в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, во взаимоотношениях с подчиненными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем.

Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение. Руководитель-либерал готов выслушивать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Подчиненные, располагая большой свободой действий, пользуются этим по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения работы оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников.

**Р. Лаикерт** выделил четыре стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благожелательно-авторитарный, консультативно-демократический, групповой.

**Эксплуататорско-авторитарный стиль руководства** характеризуется тем, что подчиненные считают себя обиженными, ибо их мнения, опыт, знания игнорируются руководителем. Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берет на себя всю ответственность за возможные негативные последствия своего решения. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной – экономические потери от неправильного решения и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

**Благожелательно-авторитарный** определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчиненным относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают. Такой руководитель для принятия решений может позволить себе учитывать отдельные мнения подчиненных и под строгим контролем предоставить им определенную самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Однако подобное отношение к подчиненным не исключает недоверия к ним руководителя.

**Консультативно-демократический стиль.** В его рамках руководитель уже в значительной степени доверяет подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчиненных, не отдавая предпочтения какой-либо, вырабатывает общую позицию и в ее рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворенными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этом случае ответственность руководителя под-

крепляется моральной поддержкой подчиненных. Но важные решения по-прежнему принимаются исключительно высшими эшелонами власти. Предпочтение в методах воздействия на подчиненных отдается поощрениям с крайне редкими наказаниями.

*Групповой стиль* характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчиненным по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

**Модель Блейка и Мутона.** Классифицируя стили, **Блейк** и **Мутон** построили решетку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства. Как показано на рис. 2, вертикальная ось этой системы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется этими обоими критериями. Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1 – Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволить избежать увольнения.

1.9 – Дом отдыха. Руководитель сосредотачивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 – Авторитет-подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 – Организация. Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий. Находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

9.9 – Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и к производительности [3].



**Рис. 2. Управленческая решетка**

Рассмотренные концепции еще раз свидетельствуют о том, что руководителями становятся, а не рождаются. Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные управленческие навыки и умения.

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия.

**Ситуационный подход** предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных,

характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. Ситуационная модель руководства Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Считается, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя в целом остается постоянным.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества таких стилей – увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между руководителем и подчиненными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля [1].

**Подход «путь-цель» Митчела и Хауса.** Согласно этой модели, руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути их достижения. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей легкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчиненных от достигнутого результата.

Способы влияния руководителя на подчиненных для достижения цели – это:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Формирование у подчиненных таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

В модели «путь-цель» рассматривается ряд стилей руководства:

1. **Стиль поддержки** – аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Общение руководителя с подчиненными «на равных» просто и дружелюбно.

2. **Инструментальный стиль** – аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчиненные получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их четкого исполнения.

3. **Стиль, поощряющий участие**, – руководитель делится информацией с подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

4. **Стиль, ориентированный на достижения**, характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчиненных работать в полную меру их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчиненными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчиненных имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме – предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления [3].

**Модель принятия решений руководителем В. Вурмома и Ф. Йеттона.** По их мнению, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения:

1. Руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся информацию.

2. Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчиненными, сообщая им или нет о сути проблемы.

3. Руководитель излагает проблему подчиненным, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.

4. Руководитель представляет проблему группе подчиненных, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.

5. Руководитель излагает проблему группе подчиненных, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев, на основе которых составляется древо целей:

1. Значения качества решения.

2. Наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения.

3. Степень структурированности проблемы.



4. Согласие подчиненных с целями фирмы и их желанием участвовать в выполнении решения.

5. Уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчиненных.

6. Заинтересованность сотрудников в достижении цели.

7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Все вышеописанные модели ситуационного стиля руководства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства [4].

**Современный подход.** Современные исследователи стремятся как можно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач. В справедливости этого не трудно убедиться, обратившись к теоретическим разработкам японского автора **Т. Коно** [2].

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента, он построил четырехстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Причем каждый стиль содержит соответствующие менеджерские качества. Согласно Т. Коно, стили руководства могут быть обозначены следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный.

**Новаторско-аналитический стиль** – это энергичный новатор и одновременно хороший организатор. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: преданность фирме, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богатый идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию.

Стиль руководства отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

При новаторско-аналитическом образе действия решения принимаются в процессе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты объединяются во всеобъемлющем плане – планомерное принятие решений.



**Новаторско-интуитивный** – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

При новаторско-интуитивном образе действия решения спускаются сверху вниз, интуитивно возникшая идея появляется до завершения сбора информации, решения принимаются в процессе обобщения частных предположений, но интегрируемых в особых проектах – это предпринимательский метод принятия решений.

**Консервативно-аналитический тип** – это теоретик, стремящийся к совершенству, но не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения теоретически последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, теоретический, субоптимизирующий и постепенный. Неохотно принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов.

При консервативно-аналитическом образе действия целью является совершенное решение, которое не принимается до тех пор, пока не собралось достаточной информации, позволяющей почти исключить риск.

Стиль работы – это способ воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приемы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и другие объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненным. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается классификация стилей управления?
2. Что из себя представляют авторитарный, демократический и либеральный стили управления? В чем их достоинства и недостатки?
3. Обоснуйте модель «управленческой решетки» Блейка и Мутона. Каковы ее особенности?
4. Охарактеризуйте современные модели руководства.
5. Какие стили управления вам известны еще и в чем их сущность?

#### **Литература**

1. Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: БЕК, 1997. – 338 с.

2. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987.

3. Основы менеджмента / М. Мескон [и др.]. – М.: Управление, 1995. – 276 с.

4. Стиль и методы руководства: сборник. – М.: Московский рабочий, 1985.

5. Якокка, Ли. Карьера менеджера: пер. с англ. / Ли Якокка. – М.: Прогресс, 1991. – 134 с.

### **Ролевая игра «Сумасшедший башмачник»**

Цель: метод шести пар обуви предоставляет нам набор типов действий, позволяющих быстро диагностировать ситуации, и действовать в них с максимальной эффективностью.

Группа делится на шесть подгрупп и выбирает себе одну из пар обуви. Далее они готовят рекламу товара с точки зрения человека обутого в данную обувь. Если количество человек не большое, то группа делится на три подгруппы и выбирает по две пары обуви.

Время на подготовку – 15–25 минут.

После чего каждая группа выступает от роли продавца.

Время на обсуждение результатов – 20–25 минут.

### **Синие флотские форменные ботинки**

Именно их вы обуваете, действуя строго по инструкции и поэтапно выполняя определенные процедуры. Такой стиль поведения знаком военнослужащим, хирургам, пожарникам и т.п. И, хотя может показаться, что вам, творческой личности, любящей свободу и привыкшей действовать спонтанно, навыки неукоснительного выполнения правил и педантичности ни к чему, однако бывают ситуации, когда именно собранность и умение действовать строго в соответствии с инструкциями может спасти жизнь или предотвратить крупный ущерб.

### **Серые кроссовки**

Бесшумные и незаметные кроссовки – это ли не идеальный символ кропотливой и главное незаметной работы по сбору фактов? Серый цвет также символизирует и мозговую деятельность, позволяя выводить нужные гипотезы и собирать информацию в рамках предположений.

Наверное, Джеймс Бонд «носил» серые кроссовки круглосуточно. Однако и вашим сотрудникам отдела маркетинга, отслеживающим информацию о конкурентах, такой стиль поведения знаком. Умение собирать и систематизировать информацию – это ли не навык, без которого невозможно выжить в наш век информационных технологий?

### **Коричневые башмаки**

Стиль поведения в коричневых башмаках максимально прагматичен и приземлен. Основная задача – сделать все, что вообще возможно сделать в данной ситуации. А поскольку обстановка постоянно меняется, необходимо развивать в себе чувствительность к изменениям и корректировать свои действия в соответствии с ними. Ключевыми характеристиками образа действий в коричневых башмаках являются эффективность, простота и целесообразность.

### ***Оранжевые резиновые сапоги***

Попав в кризисную ситуацию, будьте готовы обуть оранжевые сапоги и действовать незамедлительно. Указанный образ действий необходим, когда ситуация нестабильна, непредсказуема и требует принятия срочных мер. Это действия в условиях форс-мажора. Основной задачей человека в оранжевых сапогах является сведение опасности к минимуму, и это становится единственной и первостепенной задачей. Безусловно, именно умение в любой ситуации сохранять самообладание и принимать взвешенные решения отличает истинного лидера. Необходима смелость не только принимать решения, но и осуществлять практические шаги, отбросив в сторону все сомнения, которые могут привести к потере столь ценного в условиях катастрофы времени.

### ***Розовые тапочки***

Несложно догадаться, что действия, предпринимаемые в этой обуви, неразрывно связаны с эмоциями. Сочувствие, сопереживание, доброта и главное реальная помощь отличают человека, действующего в розовых тапочках. Особенно важно уметь надевать их, общаясь с персоналом. Именно искренняя забота о подчиненных, сочувствие и внимание присущи хорошим руководителям.

### ***Пурпурные наездничьи сапоги***

Великие лидеры знают, что не всегда достаточно сочувствия и понимания. Иногда для достижения результата необходимо проявить власть. Образ действия пурпурных сапог посвящен применению полномочий и исполнению официальной роли.

## Тема 5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППОЙ

---

### Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации

Вся наша жизнь – это хождение... по группам. В этой шуточной фразе много социально-психологического смысла. Индивид, как бы он не был автономен и самостоятелен, не может существовать, не может выражать свою сущность вне общения с другими людьми, вне взаимодействия с группой людей (слово «группа» происходит от итальянского *ggruppo* – связка).

В начале жизни самой первой социальной группой, в которой человек пребывает и где закладываются основы его личности, является семья, затем идут дружеские компании сверстников, учебные группы, любительские объединения и т.п. Словом, человек всегда связан с кем-либо из ближайшего окружения. Тысячами нитей каждый из нас также связан с гигантским человеческим социумом, испытывая на себе его влияние.

Известно немало определений малой социальной группы, вот только некоторые из них:

1. Под малой группой понимается многочисленное по составу формирование, члены которого объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов [1].

2. Малая группа – относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных целями и задачами.

3. В американском менеджменте под группой понимают двух или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

4. В отечественной социальной психологии до настоящего времени общепринятым и значимым считается определение, данное **Г.М. Андреевой**: «Малая группа – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов».

С точки зрения управления наиболее общими качествами малой социальной группы можно считать:

1) направленность группы (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и групповых норм);

2) организованность (как способность ее к самоуправлению) и интегративность (как мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);

3) микроклимат, или психологический климат группы (который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней);

4) референтность (как степень принятия членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач);

5) интеллектуальная активность и коммуникативность (характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания, нахождения общего языка);

6) эмоциональная коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах);

7) волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других групп, обстоятельств, стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных ситуациях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях).

Английские специалисты по управлению **М. Вудкок** и **Д. Фрэнсис** выделили наиболее типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллективов:

1. **Непригодность руководителя.** Организаторские способности имеются не у каждого. Установлено, что такая одаренность встречается в несколько десятков раз реже, чем музыкальные или математические способности.

2. **Неквалифицированные сотрудники.** Эффективный коллектив должен представлять собой сбалансированный и полнокровный ансамбль, где каждый исполняет свою роль, и все решают общую задачу. Поэтому нужен такой состав сотрудников, которые могут плодотворно работать вместе.

3. **Ненормальный микроклимат.** Коллектив составляют люди с разными ценностями и пристрастиями. Их сплавляют не только единые цели, но и общие эмоции. Преданность коллективу – один из признаков нормального климата в коллективе. Высокая степень взаимной поддержки также естественное состояние эффективно работающего коллектива. Недоверие, подозрительность людей друг к другу разъедают коллектив.

4. **Нечеткость целей.** Если нет ясного видения общей цели, то отдельные члены коллектива не смогут внести свой вклад в общее дело.



Коллектив, который глядит вперед и соответственно корректирует свои цели, обычно добивается успеха.

5. **Неудовлетворительные результаты работы.** Бывает, что хороший микроклимат, высокая компетентность сотрудников и прочее не дают хороших результатов. В этом случае, видимо, не хватает напористости, стремления работников к совершенству, отсутствуют должные стимулы.

6. **Неэффективность методов подготовки и принятия решений.** Существует, однако, «коллективный» интеллект – «брэйнсторминг» (ярмарки идей и пр.), – овладение которым поможет усовершенствовать эти методы.

7. **Закртость и конфронтация.** Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия без страха показаться смешными, не опасаясь мести. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов.

8. **«Неразвитые сотрудники».** При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладает коллектив с высоким уровнем индивидуальных способностей его членов. «Развитые сотрудники», по определению Вудкока и Фрэнсиса, энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы открыто излагать свое мнение, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов, хорошо излагают свое решение.

9. **Низкие творческие способности коллектива.** Эффективный коллектив имеет способность генерировать творческие идеи и осуществлять их. Включение в творчество требует не только тяги к новому, но и соответствующих действий.

10. **Неконструктивные отношения с другими коллективами.** Руководитель обязан налаживать связи с другими группами, изыскивать возможности для постоянного совместного решения проблем, добиваться личного взаимопонимания и создания климата доверия для предотвращения враждебности, и налаживания сотрудничества [7].

**Структуры в группе.** Производственный трудовой коллектив имеет несколько структур. *Социальная структура* может быть представлена такими категориями, как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руководители. *Функциональную структуру* специалисты по управлению обычно представляли таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-конторские работники, производственно-технический персонал). Важна и *социально-демографическая структура*, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности и т.п.

Кроме того, выделяют **профессионально-квалификационную структуру** группы, внутри которой работников подразделяют на высококвалифицированных, квалифицированных, малоквалифицированных, неквалифицированных, практиков, со средним специальным образованием, с высшим образованием.

Также выделяют **неформальную структуру** группы, представленную взаимоотношением образующих ее членов. Как руководитель должен относиться к неформальным организациям, группам? Вот, что рекомендуется, например, в теории американского менеджмента:

1) признать существование неформальной организации и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению, работать с нею и не угрожать ее существованию;

2) стремиться выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Знать лидеров, регулярно встречаться с ними, поощряя те группы, которые не мешают, а способствуют достижению целей организации;

3) перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;

4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, разрешить им участвовать в разработке и принятии решений;

5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

**Коммуникативная структура** организации, социальных групп может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в группе происходит обмен информацией и мнениями.

Выделяются формальные и неформальные каналы связи. **Неформальные** – это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. **Формальные** каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т.е. недостаточно достоверной. Однако в нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого. В передовых фирмах неформальным контактам менеджеров с рядовыми членами коллектива придается исключительное значение. Так, в известной всему миру «Сони» заведена традиция: управляющие на совместных обедах беседуют с рабочими [8].

Существует еще одно разделение коммуникаций – нисходящая и восходящая информация. **Нисходящая информация** – это та, которая



направлена «сверху вниз», т.е. от руководства к подчиненным, с верхних эшелонов управления на нижние. **Восходящая** же направлена «снизу вверх», от непосредственных участников трудового процесса к руководителям, менеджерам среднего и высшего уровней.

Дефицит информации – традиционная болезнь наших организаций. Нередко руководство не дает полной информации, порою засекречивая ее. Необходимо стремиться к тому, чтобы два потока, нисходящий и восходящий, были уравновешены, чтобы они не создавали напряжения в отношениях, а способствовали успеху решения общих задач.

На основе изучения коммуникативных систем американскими специалистами были выделены четыре типа «коммуникаторов» в пределах организации:

1. «Сторож» – работник, который контролирует прохождение информации к другим работникам. Обычно эту роль играют секретари, диспетчеры, операторы телефонных станций и т.п.

2. «Лидер мнений» – человек, оказывающий влияние на установки и поведение некоторых людей. Чаще это неформальный лидер, мнение которого противоречит официальному.

3. «Связной» – тот, кто служит связующим звеном между двумя и более группировками. Настоящий связной стремится дистанцироваться от каждой группировки, чтобы более объективно передавать информацию.

4. «Пограничник» – человек, который имеет высокую степень связи с организационным окружением [2].

Кроме коммуникативной в каждом коллективе выделяют также структуры влияния, ожидания и симпатий.

**Структура влияния** формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы – тех, которые заявляют о своих желаниях, и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются.

**Структура ожидания** возникает благодаря консенсусу одной части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы. Иногда даже прозвища



позволяют судить о том, какую роль играет в группе тот или иной ее член и что группа ждет от него.

**Структура симпатий** представлена качеством отношения членов группы друг к другу (симпатии, антипатии). Часто в каждой группе выявляются подгруппы, сохраняющие свою относительную самостоятельность, но связанные общим чувством и словом «Мы» [3].

**Понятие групповой динамики.** Любая организация – это целенаправленно созданные структуры, находящиеся под контролем ее руководителя. Характер отношений и взаимодействия этих групп оказывает самое существенное влияние на эффективность организации в целом.

**Групповая динамика – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов, и потребностей.**

В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от эмоционального состояния группы. Каждый участник узнает непосредственно от других, как он влияет, воздействует на ее жизнь и какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других ее членов. И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы. Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы. Дело в том, что и из нормальных людей может составиться невротическая группа, которая не сможет принимать решения, доходить до сути дела, давать своим членам ощущение успеха.

Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы. Одну из таких моделей предложили американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис. Их представление об основных этапах развития группы сводится к следующему:

**Первая стадия развития группы – «притирка».** На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа практически отсутствует.

**Вторая стадия – по терминологии авторов – «ближний бой».** Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера,

когда образуются кланы и группировки, а разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

**Третья стадия – «экспериментирование».** На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более дуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

**Четвертая стадия – «эффективность».** Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

**Пятая стадия – «зрелость».** На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальными общими целей, в которые сведены и индивидуальные цели. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений [8].

Психолог **И.П. Волков** предложил модель эмоциональной динамики группообразования как последовательность фаз развития межличностного контакта [6]. С его точки зрения, структура эмоциональной динамики выглядит следующим образом:

1. **Фаза первичного восприятия** – формирование первого, впечатления о членах группы.
2. **Фаза сближения** – формирование оценки и самооценки, развитие рефлексивных отношений, формирование установки на совместное действие.
3. **Фаза совместного действия** – принятие межличностных ролей и определение социального статуса в процессе общения.

4. **Фаза «сцепления»** – укрепление чувства общности, чувства «Мы», формирование психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния.

Есть и другие модели групповой динамики как схожие с описанными, так и отличающиеся от них. Это в немалой степени определяется особенностями самих групп.

Реально управлять неформальной группой можно при условии, что субъект управления располагает точной информацией о наличии такой группы и ее структуре. Получить точную информацию позволяет групповая социометрия, суть которой на операциональном уровне анализа определяется понятием «выбор». Исходя из особенностей группы, формулируют вопросы, побуждающие ее членов выбирать партнеров как для эмоционально-чувственного общения, так и для делового взаимодействия («для дела», «для души»). Здесь возможен широкий спектр оценок, обусловленный положительным или отрицательным реальным или предполагаемым выбором. Анализ высказываний дает весьма полезную информацию о количестве выборов, полученных каждым членом группы, количестве взаимных выборов, количестве оправдавшихся или неоправдавшихся предположений о выборе. В конечном счете социометрия выявит «звезд» и «отверженных» группы, а также даст и другую информацию.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение малой группы. Каковы ее основные характеристики?
2. Каковы основные ограничения, препятствующие эффективной работе руководителя?
3. Какие структуры выделяют в малой группе?
4. В чем психологическая сущность групповой динамики?
5. Чем коллектив отличается от малой группы?

#### **Литература**

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
2. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: пер. с англ. / Э. Берн; под общ. ред. М.С. Мацковского. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 400 с.
3. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений / Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
4. Годфруа, Ж. Что такое психология: в 2 т. / Ж. Годфруа. – Изд. 2-е, стереотипное. – М.: Мир, 1996. – 496 с.

5. Коломинский, Я.Л. Человек: психология: книга для учащихся / Я.Л. Коломинский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Універсітэцкае, 1998. – 287 с.

6. Подоляк, Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления / Я.В. Подоляк. – М., 1989. – 198 с.

7. Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.

8. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.

### **Упражнение «Всадник на лошади»**

Цель: применяется в тренингах на командообразование, постановку задач, делегирование, лидерство.

Инструкция: из выданных материалов построить фигуру всадника на лошади.

Требования.

Использовать только стройматериалы, выданные тренером.

Высота фигуры – не менее 1 м.

Она должна быть достаточно устойчивой, чтобы стоять без постоянной помощи.

Фигура должна быть достаточно крепкой, чтобы ее можно было перенести из комнаты в комнату (или из одного конца комнаты в другой).

Всадник и лошадь должны быть разного цвета.

Время выполнения – 30 мин.

Стойматериалы:

- большой скотч;
- бумага А4;
- ножницы;
- маркеры двух цветов;
- трубочки для коктейлей двух цветов;
- зубочистки;
- степлер.

## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

---

### **Формы, принципы, стадии и приемы управленческого общения**

Общение – атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности в обществе. Реализуя свои материальные и духовные потребности, человек посредством общения вступает в разного рода отношения – производственные, политические, идеологические, нравственные и т.д. В процессе производства неизбежно возникает потребность в таком виде деятельности, как управление, предполагающем планирование, организацию, мотивацию и контроль. Реализация этих функций тесно связана с управленческим общением. **Управленческое общение – это общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.**

Выделяют несколько форм управленческого общения:

**1. Субординационная форма общения.** Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции.

**2. Служебно-товарищеская форма общения.** Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

**3. Дружеская форма общения.** Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Современная наука выделяет следующие основные эτικο-психологические принципы управленческого общения:

**1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников,** их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т.е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя. Техника делегирования полномочий предполагает подбор подходящих сотрудников, распределение сфер ответственности, координацию выполнения порученных задач, стимулирование и консультирование подчиненных,

контроль и оценку их деятельности. Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовительную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ. Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений, контроль результатов, руководство сотрудниками и мотивация их деятельности, задачи особой важности и высокой степени риска, актуальные срочные дела строго доверительного характера.

**2. Принцип полномочий и ответственности.** Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации. При большем объеме полномочий несет большая ответственность.

**3. Принцип поощрения и наказания.** Руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды. К сожалению, 46 % руководителей предпочитают тактику кнута, а не пряника. Никто не отрицает наказания как меры воздействия на подчиненного, но эта мера не может быть главенствующей, и применять ее нужно только строго индивидуально, в соответствии с проступком. При этом следует помнить, что оценке подлежит именно поступок, а не личность «нарушителя» в целом.

**4. Принцип рационального использования рабочего времени руководителя.** Исследования показывают, что из каждых 100 менеджеров только 1 имеет достаточно рабочего времени. Этот принцип включает в себя еще два правила.

**Правило приоритетов:** распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного.

**Правило Парето:** согласно принципу итальянского экономиста В. Парето, в процессе работы за 20 % расходуемого времени менеджер достигает 80 % результатов, а остальные 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего итога.



Разрабатывая тему управ-

ленческого общения, ряд исследователей выделил следующие стадии общения:

**Первая стадия** – ориентировка в окружающих условиях. Выбор места встречи, расположения людей, дистанции взаимодействия – пространственная ориентировка. Ориентировка во времени (когда назначить общение, сколько времени на него выделить), социальная ориентировка (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

**Вторая стадия** – привлечение внимания собеседников.

**Третья стадия** – поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения. Три эти стадии являются подготовительными.

**На четвертой стадии** идет обмен фактами и их оценка, поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения. Пробуждается взаимный интерес. Идет демонстрация ожидаемых собеседником черт личности, своих привычек, мнений, настроений.

**На пятой стадии** могут возникнуть проблемная ситуация, конфликт, столкновение мнений. Это творческое взаимодействие, поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

**На шестой стадии** собеседники принимают решение на основе выработанного на пятой стадии. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.

### **Вопросы собеседников и их психологическая сущность**

Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов собеседников, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Существует пять основных групп вопросов:

**1. Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

**2. Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы «что?», «кто?», «как?», «сколько?», «почему?». В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения



или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

**3. Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. С какой целью задаются такие вопросы? Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло.

*Великолепный пример роли риторических вопросов дал выдающийся русский адвокат Ф.Н. Плевако. Однажды он защищал нищую старуху, которая обвинялась в краже французской булочки. Она была дворянского происхождения, и поэтому подлежала юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что, хотя преступление, которое совершила старуха, и невелико, но осуждена она должна быть по всей строгости закона, так как закон есть закон и любое, даже незначительное, его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия и, в конечном счете, наносит непоправимый вред Российской империи. Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впечатление на публику.*

*Речь адвоката состояла из нескольких фраз, и основная смысловая нагрузка легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: «Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия турок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская империя потерю одной французской булочки?» Подзащитная была оправдана.*

**4. Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим «переключиться» на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

**5. Вопросы для обдумывания.** Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания [1].

**Парирование замечаний собеседников**

Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний – это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела [3].

Существуют следующие виды замечаний:

- невысказанные замечания;
- предубеждения;
- ироничные замечания;
- замечания с целью получения информации;
- замечания с целью проявить себя;
- субъективные замечания;
- объективные замечания;
- замечания с целью сопротивления [4].

Рассмотрим их подробнее. Каковы же причины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать?

**Невысказанные замечания.** Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

**Предубеждения.** Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Мы видим, что собеседник пользуется агрессивной аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы.

Причиной таких замечаний является, скорее всего, неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

**Ироничные (язвительные) замечания.** Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение. Они не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? Следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер вызова. В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

**Замечания с целью получения информации.** Такие замечания являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию, или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

**Замечания с целью проявить себя.** Эти замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

Замечания такого рода могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждение своим идеям и мнениям.

**Субъективные замечания.** Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: «Все это прекрасно, но мне это не подходит».

В чем причина подобных замечаний? Ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

**Объективные замечания.** Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собеседник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

**Замечания с целью сопротивления.** Эти замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными.

Причина их чаще всего заключается в том, что ваш собеседник не познакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена. Как поступить в подобной ситуации? Следует четко определить



тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нужно пересмотреть тактику, а в крайнем случае изменить и тему беседы.

Как лучше всего высказывать свои замечания?

**Локализация.** Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

**Явное и грубое возражение.** Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно не правы!». «Это не имеет под собой никакой почвы!» и т.д.

**Уважение.** К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

**Признание правоты.** Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактично чаще признавать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после принятия решения мы его учтем!» После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

**Сдержанность в личных оценках.** Следует избегать личных оценок, например, таких: «Будь я на вашем месте...» и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

**Лаконичность ответа.** Чем более сжато, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Чем более многословен ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

**Контролирование реакций.** При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

**Недопущение превосходства.** Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам

не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим другой тактичный вопрос: когда следует отвечать на сделанные замечания?

Можно предложить следующие варианты:

- до того, как сделано замечание;
- сразу после того, как было сделано замечание;
- позднее;
- никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

**До того, как сделано замечание.** Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обратиться к нему заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае у вас появятся следующие преимущества:

- отсутствие противоречий с собеседником и тем самым снижение степени риска поссориться в беседе;
- возможность самому выбрать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;
- возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;
- укрепление доверия между вами и собеседником (так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаете все аргументы «за» и «против»).

**Сразу после того, как было сделано замечание.** Это наиболее удачный вариант ответа и его следует использовать во всех нормальных ситуациях.

**Позднее.** Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенного времени.

**Никогда.** Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать. Отводы замечаний и возражений собеседника всегда чреваты различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях нужна максимальная тактичность и деликатность. Существуют правила хорошего тона, которые применяются при отводе возражений и помогают с наименьшими психологическими затратами решать возникающие проблемы.

Рассмотрим эти правила:

- собеседник не всегда прав, но часто нам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах;

- замечания и возражения – естественные явления в любой беседе, поэтому не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен защищаться;

- в момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным. Ожидая вашу реакцию, он становится очень чувствительным к любому знаку вашего недоверия или невнимания. В таких ситуациях вы должны полностью контролировать свое поведение. Замечания, причиной которых является комплекс неполноценности, переживаемый вашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случаях оскорбления его как личности дело может дойти до скандала;

- можно привести собеседника в хорошее расположение духа, идя на некоторые уступки, но нужно определять границы уступок, прежде чем на них решиться;

- любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить, так как их корректное опровержение может увеличить ваши шансы на успех;

- при эмоциональной реакции собеседника следует знать, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по-деловому;

- собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечаниям серьезно и тщательно их рассмотрите, прежде чем дадите окончательный ответ;

- следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного неудовольствия или волнения.

Естественно, предусмотреть все варианты невозможно, т.к. реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы [5].

В психологии управленческого общения следует уделять внимание и на ряд приемов, призванных повысить эффективность делового общения. Какие же это приемы?

**Прием «имя собственное».** Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. **Д. Карнеги** писал, что звучание собственного имени для человека – самая приятная мелодия. Каков же психологический прием возникновения приятного ощущения, когда человек слышит обращенное к нему его собственное имя?

Вот его составляющие.

1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от первых и до последних дней жизни. Имя и личность неразделимы.

2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя (а имя – символ личности), то вольно или невольно показывают внимание к его личности.

3. Каждый человек претендует на то, что он личность. Когда же эти претензии не удовлетворены, когда кто-то ущемляет нас как личность, мы это чувствуем.

4. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувство удовлетворения.

5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию.

Попробуйте, например, встречаясь утром со своими коллегами или подчиненными и приветствуя их, прибавить к фразе «доброе утро» (психологически более приятной, чем слово «здравствуйте») имя-отчество каждого из них, и вы вызовете к себе пусть не ярко выраженные, не осознаваемые, но положительные эмоции. Беседуя с человеком, время от времени обращайтесь к нему по имени-отчеству.

Однако не злоупотребляйте, т.к. постоянное звучание имени вашего собеседника на протяжении короткой встречи может вызвать и обратную реакцию.

**Прием «зеркало отношения».** Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь – своему другу или недоброжелателю? Конечно, другу. А кто Вам чаще по-доброму приветливо улыбается? Естественно, друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей [7].

Каков психологический механизм этого притяжения?

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

2. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: «Я – ваш друг» [9].

3. Друг в прямом смысле этого слова – это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах.

4. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, защищенности. Именно друг повышает эту защищенность, т.е. удовлетворяет одну из наших важнейших потребностей.

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлетворения.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию (положительное восприятие) [10].

В лексиконе современных руководителей приятные для подчиненных слова, которые отмечают их достоинства (возможно, в несколько преувеличенном виде), встречаются, к сожалению, очень редко.

**Прием «комплимент».** Помочь в общении может комплимент. **Комплименты** – это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. В этом смысле комплимент является одним из приемов формирования аттракции в деловых отношениях.

Если человеку часто повторять: «Вы же умница» или «Вы же великолепно с этим справляетесь», хотя на самом деле это не совсем так, то через некоторое время он действительно поверит в свои способности и будет стремиться реализовать имеющийся потенциал.

Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника.

*Например, сравните: «Тебе очень идет этот цвет» (комплимент) и «Ты самая красивая» (лесть). Лесть грубее комплимента и чаще может быть отвергнута из-за неправдоподобности. Но есть люди, которым лесть нравится.*

В деловом общении преимущество принадлежит комплименту. Нельзя отождествлять комплимент и похвалу. Похвала – это положительная оценка. Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести.

Если существуют сомнения, поймет ли собеседник, о каком факте идет речь, то





лучше не рисковать и прежде напомнить о нем, а затем уж его обыграть.

Недопустимо, если комплимент противоречит фактам. *Например, сотрудица не спала ночь, мучаясь от зубной боли, а ей скажут, что она прекрасно выглядит. Эти слова будут восприняты как насмешка.*

Комплимент должен быть кратким, содержать одну-две мысли, не должен содержать поучений. Необходимо избегать двусмысленных оборотов. Комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что вам лично нравится в собеседнике, что бы вы хотели позаимствовать у него [8].

Существует несколько правил построения комплиментов:

**1. «Один смысл».** Комплимент должен отражать только позитивные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла, когда, например, данное качество у человека можно считать и позитивным, и негативным.

*Например: «Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!» Здесь явно нарушено это правило, условно названное нами «один смысл».*

**2. «Без гипербол».** Отражаемое в комплименте позитивное качество должно иметь небольшое преувеличение.

*Например: «Я всегда поражаюсь вашей аккуратности и пунктуальности», – сказал руководитель, принимая отчет от подчиненного. Того эти слова не просто удивили, а изумили. Во-первых, за ним ходит слава прямо противоположного свойства, а во-вторых, сейчас даже повода не было для этих слов, не то что причины.*

**3. «Высокое мнение».** Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Предположим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте.

*Например, человек, у которого действительно феноменальная память (и это мнение прочно укрепилось у него в сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: «Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!» Или врач слышит: «Можно только поразиться вашему мастерству! Как вы быстро поставили ему диагноз аппендицита». И в первом, и во втором случае – это не комплименты, а банальности. Последствия могут быть негативными, так как нарушено правило, условно названное нами «высокое мнение».*

**4. «Без дидактики».** Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению.

*Вот некоторые образцы таких «комплиментов»: «Тебе следует быть активнее!»; «Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!» Здесь явно нарушено правило, условно названное нами «без дидактики».*

**5. «Без претензий».** Сотрудник вовсе не стремится совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это позитивное качество – было выражено у него сильнее, чем сейчас.

*Например, один из ваших подчиненных, который тоже является руководителем, считает, что способность к комплиентам – вовсе не достоинство настоящего организатора производства. И если вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: «Я слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты», то он, пожалуй, обидится.*

**6. «Без приправ».** Последнее правило касается не самого содержания комплимента, а тех дополнений, которые нередко следуют за ним.

*Например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой». Или: «Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только бы эту способность – да в интересах дела...», следовательно, делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя, т.е. подобных дополнений. Следуйте правилу, условно названному «без приправ» [2].*

Конечно, сразу запомнить все эти правила трудно, но если вы используете ассоциативные связи, то сделать это будет значительно легче.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы основные формы управленческого общения?
2. Раскройте основные этико-психологические принципы управленческого общения.
3. Перечислите основные стадии общения.
4. Какие основные группы вопросов Вам известны?
5. Какие виды замечаний выделяют и как на них следует реагировать?
6. Какие психологические приемы позволяют улучшить управленческое общение?
7. Следует ли использовать комплименты в общении и какими правилами следует пользоваться при их построении?

#### **Литература**

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

2. Вечер, Л.С. Секреты делового общения / Л.С. Вечер. – Минск: Вышэйшая школа, 1996. – 367 с.

3. Григорьева, Т.Г. Основы конструктивного общения: практикум / Т.Г. Григорьева. – Новосибирск: НГУ; М.: Совершенство, 1997. – 116 с.

4. Григорьева, Т.Г. Основы конструктивного общения: методическое пособие для преподавателей / Т.Г. Григорьева, Л.В. Линская, Т.П. Усольцева. – Новосибирск: НГУ; М.: Совершенство, 1997. – 171 с.

5. Григорьева, Т.Г. Основы конструктивного общения: хрестоматия / Т.Г. Григорьева, Т.П. Усольцева. – Новосибирск: НГУ; М.: Совершенство, 1997. – 198 с.

6. Мальханова, И.А. Деловое общение: учебное пособие / И.А. Мальханова. – М.: Академический проект, 2002. – 224 с.

7. Пиз, А. Язык жестов: пер. с англ. / А. Пиз. – Минск: Парадокс, 1995. – 416 с.

8. Руденский, Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: учебное пособие / Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. – 180 с.

9. Фаст, Дж. Язык тела / Дж. Фаст. Холл, Э. Как понять иностранца без слов / Э. Холл. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 432 с.

10. Читать человека как книгу. – Минск: ПП «МЕТ»; М.: АОЗТ «ЭКСМО», 1995. – 343 с.

### **Упражнение «Слушайте в два раза больше, чем говорите»**

Цель: развитие навыков активного слушания.

Время проведения – 25–30 минут.

Аксессуары: шахматные часы или часы с секундной стрелкой.

Упражнение проводится в тройках (или в четверках, если людей много, у каждого свой секундант).

Участникам дается инструкция: нужно будет всего лишь побеседовать друг с другом, правда, используя полученные знания. В процессе беседы один из вас будет выяснять настоящие, действительно существующие потребности собеседника (например, относительно его планов на следующее воскресенье). А еще один человек будет секундантом, нажимая на соответствующие кнопки на часах, когда собеседник закончит фразу.

В этом упражнении проверяется соотношение 70:30 (говорить или слушать? (или 30/70)).

Лучше контролирует общение и влияет на собеседника тот, кто правильно слушает.

Слушайте в два раза больше, чем говорите, и вам почти всегда будет сопутствовать успех.

Если вы предпочитаете говорить, то:

- меньше узнаете о клиенте и его запросах;

- не услышите реакции клиента или его сомнений;
- излишней разговорчивостью можете породить в клиенте сомнения, которых раньше не было;
  - можете отвлечь внимание клиента от своего предложения;
  - даете клиенту больше возможностей не соглашаться с вами, сомневаться в каком-то из ваших утверждений или и то и другое одновременно;
  - оттесняете клиента на задний план;
  - вся ваша энергия уходит на слова – вы не в состоянии оценить развитие ситуации;
  - не можете управлять течением беседы;
  - не можете убедить человека принять нужное решение.

Собеседник выясняет потребности другого собеседника. Секундант засекает время, затраченное на реплику одного, и время, израсходованное на реплику другого. Беседа продолжается 3 минуты. Затем по часовой стрелке беседующие меняются: тот, кто выяснял потребности, становится секундантом, бывший секундант – человеком с потребностями, а человек с потребностями становится человеком, выясняющим их. И так, пока вся тройка не побывает в каждой роли, выяснив потребности каждого.

Показательное выступление – 4 минуты.

Обсуждение – 7–10 минут.

## **Тема 7. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

Невозможно представить себе руководителя, которому не приходилось бы выступать публично.

Начинающий оратор, оказавшийся один на один с аудиторией, наверняка переживал состояние, когда «язык прилипает к небу», «сердце готово выпрыгнуть из груди», даже если эта аудитория ему знакома. Что же помимо естественного волнения, свойственного каждому начинающему оратору, мешает чувствовать себя уверенным? Это:

- смутное представление о процедуре выступления;
- нечеткое осознание цели и путей ее достижения;
- страх оказаться некомпетентным;
- опасение потерять нить повествования, оговориться;
- боязнь негативной реакции аудитории;
- ошибочная предварительная оценка слушателей;
- заниженная самооценка (оратор не чувствует за собой права требовать корректного и уважительного к себе отношения);
- наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и пр.);
- воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях;
- плохая самопрезентация – неумение выразить свои мысли логически последовательно, убедительно [4].

Выступающий не может чувствовать себя уверенно и управлять вниманием аудитории, пока «привязан к тексту», пока от задачи «что сказать» не перейдет к задаче «как сказать», «как оказать влияние на аудиторию». Последнее предполагает свободное владение материалом.

Стремление произвести приятное впечатление, понравиться слушателям это не амбициозные притязания оратора, а профессиональная необходимость, служащая цели выступления: чем больше симпатии и уважения, вызывает оратор, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от менеджера умения создавать свой имидж, т.е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние – это искусная передача всех личностно-деловых качеств оратора: его нравственных характеристик, ума, психологических умений и навыков. Самопрезентация, т.е. умение подать себя с наилучшей стороны, – это профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой и самоконтроля за своим поведением [1].

В создании привлекательного для аудитории имиджа существенную роль играют следующие факторы.

**1. «Визуальность»**, т.е. внешняя привлекательность личности оратора. Она складывается главным образом из манеры поведения оратора в аудитории (мимика, жесты, позы, походка) и манеры одеваться, причесываться,

умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 секунд. Он оценивается не по тому, что собой представляет на самом деле, а по тому, как воспринимается окружающими [2].

Неряшливость, неопрятность, беспорядок в одежде, пренебрежение правилами гигиены свидетельствуют о неуважении человека к своему окружению, к самому себе и, таким образом, исключают какое-либо желание общаться с ним, не говоря уже о расположении. Вместе с тем не производит положительного впечатления и другая крайность – чрезмерное использование косметических средств, украшений, крикливость и претенциозность в одежде. Для слушателей – это свидетельство невысокого уровня общей культуры, что снижает статус оратора. Кроме того, экстравагантность в одежде или прическе отвлекают внимание слушателей от содержания выступления. Умеренность, сдержанность – свидетельство подлинного эстетического вкуса и высокой культуры.

Что касается мимики и жестов, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, «зжатости» лектора, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах. Не расхаживайте по аудитории. Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Это воспринимается негативно. Держитесь естественно: это производит наиболее благоприятное впечатление [6].

**2. Установление и поддержание контакта с аудиторией.** Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15–20 секунд. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

**Контакт глазами.** Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредоточивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Так у слушателя создается впечатление, что вы обращаетесь лично к нему.

Закон психологии: **установка определяет восприятие**. Ни в коем случае нельзя начинать выступление с извинений по поводу своей ораторской неопытности или недостаточной профессиональной компетенции. Если оратор говорит: «Вряд ли я сообщу вам что-то новое по данной проблеме...», то у слушателей возникает закономерный вопрос: «Зачем же тогда выступать?!»

Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи. Следует поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

**Выражайте аудитории одобрение.** Комплимент, если он искренен, всегда вызывает

благожелательную ответную реакцию. Повод для комплимента всегда найдется: компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность аудитории и т.п.

**Улыбка.** Она может быть разной: улыбка-благодарность, улыбка-понимание, улыбка-радость, улыбка-одобрение, улыбка-признательность и т.д.

Мимика и жесты при взаимопонимании партнеров обладают способностью отражения, т.е. повторяются ими. Хмурый собеседник негативно воздействует на самое радужное ваше настроение, улыбка вызывает ответные улыбки. Она снимает сопротивление аудитории, демонстрирует ваше к ней расположение и уважение, создает в глазах слушателей имидж приятного человека.

Сила воздействия оратора на аудиторию зависит и от **организации пространства**. Трудно дойти до каждого, создать единое эмоционального напряжения, если слушатели несколькими группами рассредоточены в большом помещении. Срабатывает эффект изолированности: ослабляется внимание слушателей, труднее поддерживать интерес к теме беседы. Напротив, близко находящиеся по отношению к оратору и друг к другу люди в большей мере обладают «Мы-чувством», единством реакции, с ними легче найти общий язык. О размещении слушателей лучше заранее попросить организаторов встречи. Время проведения беседы, температура воздуха в помещении, посторонние шумы – все это влияет на отношение к мероприятию и, следовательно, к оратору [3].

При общении с одним или несколькими собеседниками чаще обращайтесь к ним по имени.

**3. Завоевать расположение аудитории может человек, умеющий улавливать настроение людей, их ожидания, искренне сопереживающий их нуждам.**

Оратор ни в коем случае *не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией*: это не только не добавит ему уважения, но, напротив, вызовет антипатию, так как всякий человек болезненно воспри-



нимает стремление унизить его и будет стремиться к восстановлению своей значительности путем отыскивания недостатков и промахов у лектора. Опытный оратор предпочитает сказать, «вы, конечно, уже знаете», нежели «вы, конечно, еще не знаете», «вам, безусловно, известно мнение...», чем «вряд ли вам известно мнение...» и т.п. Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего. Приемлем тон доверительный, уверенный, без морализации и назиданий, выражающий уважительное отношение к людям. Если вам возражают, то:

- пропустите реплику мимо ушей;
- задайте встречный вопрос;
- отложите реакцию: «Благодарю за ваше возражение, я вернусь к нему немного позже...»;
- нейтрализуйте выкрики из зала: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интереснее послушать мой доклад дальше»;
- придерживайтесь тактики «да, но...». Однако лучше всего вместо слова «да» использовать другие способы мнимого утверждения: «В общем-то я с вами согласен, но вы все же подразумевали...»;
- используйте тактику прерывания. Кто-то из слушателей изводит вас репликами типа «Вы повторяетесь» и «Где вы это слышали?» и т.д. В таком случае лучше сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли вам дальше продолжать свою мысль.

Как удержать и усилить внимание слушателей? Для этого существует довольно много средств [5].

**Пример. Подробность. Сравнение.** Важнейшее правило гласит: все абстрактное следует представлять наглядно, с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, то речь должна быть особенно наглядной. Отыскивайте хорошие примеры и сравнения: они создают ясность, так как связаны с известным, а это известное служит мостиком, помогающим пониманию. Сравнение редко обладает доказательной силой. Однако благодаря наглядности, а часто и остроумию, оно охотно используется. Особенно хорошо запоминаются смешные сравнения.

**Образ (метафора), образный ряд.** Образ – особая форма сравнения. Конечно, образы не создаются искусственно. Они приходят, когда мы зорко наблюдаем жизнь – людей и предметы, – и обдумываем их в образах.





Яркий образ остается в памяти людей, а абстрактные рассуждения, как правило, нет. С помощью образов все можно представить нагляднее, но нельзя ничего доказать. Точный образ действенен, но следует избегать его искажения. От разрушения образа никто не застрахован. И если это случается, то вред для речи уже неустраним.

**Короткие рассказы.** Небольшие воспоминания о пережитом, вставленные в речь анекдоты, – все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь. Память слушателей долго удерживает увлекательное описание события.

**Повтор.** Он вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Существует большое количество основных видов повторов: дословный («Никто, абсолютно никто не имеет на это права!»); частичный («Я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз»); расширенный:

***Цицерон не ограничился скупой констатацией факта: «Все ненавидят тебя, Пизо». Он продолжает далее, детализируя: «Сенат ненавидит тебя... римские всадники не выносят твоего вида... римский народ желает твоей гибели... вся Италия проклинает тебя...»***

***«Пожалуйста, примите всерьез нашу позицию в этом вопросе. Потом, лишь потом, только потом возможно найти общее решение».***

Однако очень важно помнить, что небольшая доза повтора действует ободряюще, а слишком большая – усыпляет или разочаровывает. Ораторское искусство в том и состоит, чтобы преподнести повтор так, будто он только что родился.

К расширенному повтору также относится **разъяснение**. Выражение, которое выбрали первоначально, кажется слишком слабым, поэтому к нему возвращаются, его поясняют. Например:

***«Я попросил Иванова поискать необходимые документы; нет, я его не только попросил: я ему настоятельно рекомендовал, я от него потребовал принести наконец необходимые документы...»***

**Призыв (восклицание).** Им охотно пользуются в речах, в которых необходимо выразить определенное мнение. Призыв – это настойчивое обращение к слушателям (в большинстве случаев краткое и точное): «Подумаем об этом!»; «Этого мы не можем допустить!». Восклицание не употребляют часто, так как его действие притупляется. Восклицание должно быть убедительным и неназойливым.

**Цитирование.** Некоторые ораторы украшают свою речь множеством цитат, но они необходимы в научных лекциях, в популярных же выступлениях они нарушают ход речи и утомляют слушателей.

*Например, Б. Шоу однажды слушал пространный доклад профессора истории. Ученый приводил множество цитат, бесчисленное количество справок и не замечал, что слушателей просто одолевает скука. Когда у Б. Шоу спросили его мнение о докладе, он ответил с едкой усмешкой: «Странно, очень странно – так много источников! И тем не менее так сухо...»*



**Противопоставление.** Оно должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

*Например, американский политик Никсон имел большой успех, когда в одной из речей объявил: «Хрущев крикнул американцам: «Ваши внуки будут коммунистами!» Мы на это отвечаем: «Напротив, мистер Хрущев, мы надеемся: ваши внуки будут жить свободно!»*

**Предупреждение.** Вы создаете у слушателей повышенное ожидание.

*Например: «Я хочу вам подробно объяснить»; «Я хочу это четко показать на примере»; «...Вы будете удивлены тем, какие для этого есть основания...».*

**Игра слов.** Она остроумна и смешна. Игра слов с «подтекстом» охотно воспринимается слушателями. Любая игра слов основана на богатстве связей языка.

*Например, американский президент Кеннеди однажды закончил свою речь так: «Мы не боимся никаких переговоров, но мы никогда не станем вести переговоры из страха».*

**Намек.** Это эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание. Нередко это намек на какое-либо высказывание или факт.

*Например: «Мне не нужно объяснять вам подробно, какие последствия будет иметь это событие...»; «Вы уже знаете, к чему я клоню».*

При употреблении намека важно возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению. Приведем еще один пример.

*Ирландский проповедник Джонатан Свифт был кафедральным оратором, внушавшим страх язвительными намеками. «Возлюбленные прихожане, – начал он однажды, – есть три вида порочной гордыни, именуемые гордыней рождения, гордыней богатства и гордыней таланта. О третьем грехе я распространяться не буду, так как среди вас нет никого, у кого он на совести».*

**Вставка.** Вставкой мы называем замечание, которое делается мимоходом. Ее функция – приобщить слушателя к моменту высказывания («...но, возможно, вы еще не полностью разделяете мой взгляд, поэтому я хочу привести вам дальнейшие доказательства...»).

Все перечисленные здесь средства взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, причем подчас одно средство «встроено» в другое. Следует иметь в виду, что их не рекомендуется применять слишком кучно, в противном случае их действие притупляется. Многие из выступающих применяют эти средства неосознанно, но при подготовке речи нужно сознательно «встраивать» эти средства в ее структуру. Ораторские приемы должны быть представлены в речи в полном объеме.

Кроме того, немаловажным является то, как закончить выступление. Это объясняется тем, что слушатели, скорее всего, будут дольше помнить заключительные фразы.

*Никогда нельзя заканчивать выступление словами: «Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, на этом я закончу».*

Заканчивайте выступление, но не говорите о том, что вы заканчиваете. Приведем некоторые варианты возможного завершения выступления:

- 1) сделайте краткое резюме высказанных вами положений;
- 2) сделайте слушателям подходящий комплимент;
- 3) вызовите улыбку или смех;
- 4) процитируйте подходящие поэтические строки;
- 5) создайте кульминацию.

Подготовьте хорошее начало и хорошее окончание выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом. Всегда заканчивайте свое выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого.

**4. Язык выступления – визитная карточка оратора.** Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему пониманию ею проблемы. Пространственные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают, так как требуют дополнительных усилий для уяснения смысла сказанного. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов снижают статус оратора, создают впечатление его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей и в компетентности оратора. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают оратору симпатии аудитории.

Но даже если оратором все, казалось бы, учтено, время от времени неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

Каковы же причины ослабления и отвлечения внимания? По отношению к оратору их можно разделить на объективные и субъективные [7].

К объективным причинам относятся те, что коренятся в самой природе внимания и восприятия. К ним можно отнести:

- разрыв между скоростью словесного мышления (400 слов в минуту) и скоростью речи (125 слов в минуту). Вследствие этого у слушателей появляется резерв времени, во время которого у них возникают посторонние мысли;
- объем внимания человека ограничен: одновременно он может воспринять не более четырех-пяти не связанных между собой объектов;
- состав аудитории: устойчивость внимания зависит от возраста, профессиональных навыков, эмоционального состояния, опыта, культурного уровня и т.п.;
- место проведения встречи (духота или холод, шум и т.д.), если оно не согласовано с выступающим;
- естественное утомление внимания (следует помнить о периодах кризиса внимания аудитории: первый наступает через 15–20 минут после начала выступления, второй на 30–35 минуте).

Субъективные причины – это качество самого выступления, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие:

- непонимания;
- изложения общеизвестного;
- невовлеченности слушателей в совместные размышления (например, изложение «готовых истин»);
- перегруженности информацией;
- несоответствия темы выступления интересам аудитории;
- невыразительности формы изложения (догматически-назидательный тон, тихий голос, монотонность, бедный язык, грамматические, стилистические, орфоэпические ошибки, суетливая манера поведения оратора, прикованность к тексту и пр.).

Для того чтобы оратор мог удержать внимание слушателей в течение всего времени выступления, оно должно:

- быть содержательным;
- пробуждать творческие способности слушателей;
- быть композиционно и логически организованным (выводы не преподносятся в готовом виде, а слушателей подводят к ним);
- соответствовать теме, месту и аудитории;
- излагаться таким образом, чтобы факты или идеи сопоставлялись в противопоставлении всех «за» и «против»;
- акцентировать внимание на основных моментах путем повторения, но каждый раз в новой, оригинальной форме;



- быть динамичным (интенсивный темп изложения материала, его насыщенность мыслями и аргументами, подвижная мимика и жестикуляция, живой, с меняющимися интонациями голос, паузы – все это способствует удержанию внимания);

- быть доступным, содержать конкретные примеры;
- излагаться живым, образным языком;
- содержать наглядность;
- вызывать интерес.

Интересу, т.е. эмоциональному и интеллектуальному влечению слушателей к речи, могут способствовать следующие приемы:

- прямое обращение к аудитории, диалог с ней;
- использование новой, неожиданной информации;
- провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);

- прогнозирование (на основе реальных фактов делаются прогнозы событий. Вариант этого приема – «стимулирование аппетита», суть которого заключается в том, что, исходя из ситуации оратор дает прогноз развития негативных тенденций и рисует «мрачную картину» возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого);

- делегирование возможностей принимать решение;
- апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);
- драматургическое сопереживание;
- внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);

- юмор;
- контраст, парадокс;
- создание эффекта присутствия (слушатель как бы присутствует там, о чем говорит выступающий).

Подводя итог всего сказанного об управленческом общении, невозможно удержаться от констатации общеизвестной истины, которая, к сожалению, осознается далеко не всеми руководителями: только овладев искусством делового общения, можно эффективно выполнять свои управленческие функции.

### **Вопросы для обсуждения**

1. С какими трудностями сталкиваются начинающие ораторы?
2. Каковы основные психологические приемы, используемые руководителем в публичном выступлении?
3. Каковы причины ослабления и отвлечения внимания аудитории?
4. С помощью чего руководитель может украсить свое выступление?

### **Литература**

1. Аронсон, Э. Общественное животное: введение в социальную психологию / Э. Аронсон. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 517 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
3. Вечер, Л.С. Секреты делового общения / Л.С. Вечер. – Минск: Вышэйшая школа, 1996. – 367 с.
4. Зимбардо, Ф. Застенчивость: что это такое и как с ней справиться / Ф. Зимбардо. – СПб.: Питер, 1995. – 256 с.
5. Поль, Л. Сопер. Основы искусства речи / Л. Сопер Поль. – Ростов н/Д: Феникс, 1995. – 448 с.
6. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова [и др.]. – СПб.: С.-ПУ, 2001. – 240 с.
7. Руденский, Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: учебное пособие / Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. – 180 с.

### **Упражнение для менеджеров по продажам «Голоса»**

Улучшив свой внутренний голос, вы улучшите память. А теперь представьте себе следующие ситуации и мысленно услышьте голоса действующих лиц:

Ваш любимый покупатель говорит со своим другом о ваших коммерческих способностях.

Ваш начальник описывает новый товар или новую услугу.

Ваш ближайший друг (подруга) говорит вам, что у вас огромный потенциал стать замечательным торговцем.

Один из ваших школьных учителей описывает товар или услугу, предлагаемые вашим конкурентом.

Ваш любимый телеведущий рассказывает о ситуации на современном рынке.

Время выполнения и обсуждения результатов – 10–15 минут.

Обратная связь.

## Тема 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

---

### Природа и социальная роль конфликтов

Многие годы учеными мира активно разрабатывается теория и практика разрешения конфликтов. Так, во многих американских университетах учащиеся не только изучают конфликты – межличностные, групповые, производственные, экологические, этические, международные, но и участвуют в их практическом разрешении.

**Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни [4].** В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако



не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта.

**Негативная роль конфликта** заключается в создании напряженных отношений в коллективе, переключении внимания сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказывается на нервно-психическом состоянии его участников. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. **Положительная роль конфликта** может заключаться в росте самосознания его участников, если он преследует социально значимую цель; во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

**Причины конфликтов** можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами – информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением [5].

В основе многих конфликтов лежит **информация**, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть:

- неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению;
- подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании;
- сомнения в надежности и ценности источников информации;

- спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

**Структурные факторы** возникновения конфликтов обычно связаны существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы, стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция, открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

**Ценностные факторы** – это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды. Примером яркого ценностного конфликта являлись страсти вокруг фильма «Код Да Винчи».

**Факторы отношений** связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежда, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

**Поведенческие факторы** неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной) или создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы. Можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

### **Классификация конфликтов и типы поведения людей в конфликтной ситуации**

**По объему** конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.



**Внутриличностные конфликты** возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую нагрузку или перегрузку, противоречивые требования.

**Межличностные конфликты** в сфере производства могут возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несовпадения характеров.

**Конфликт между личностью и группой** проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

**Межгрупповые конфликты** – это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между ними.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на **кратковременные** и **затяжные**. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую длительную напряженность отношений.

Критерием группирования конфликтов можно считать и **степень их влияния на жизнь коллектива**. В этом случае говорят о **лихорадящих** организацию **конфликтах** и **разрушительных** для коллектива противоречиях. Если **лихорадящие** конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива.

Если учитывать влияние конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива, то различают **конфликты, дающие осложнения**, называемые **послеконфликты**, и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Они проявляются в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта – неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя обязательств и др. Существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю выгоду, недостаточные возможности «сохранить лицо», ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта.

**По источнику возникновения** конфликты можно разделить на **объективно** и **субъективно** обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди: плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности и т.п. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

В зависимости от того, **сталкиваются** ли положительные или отрицательные (для нас) **ценности или интересы**, конфликты бывают трех видов: **«плюс-плюс»** (выбор из двух благоприятных альтернатив); **«минус-минус»** (оба варианта нежелательны); **«плюс-минус»** (сталкиваются хороший и плохой варианты).

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие – жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «практика», «собеседника», «мыслителя». В зависимости от типов, включенных в конфликт личностей, он может протекать по-разному.

**«Практик»** действует под лозунгом «Лучшая защита – нападение». Самое важное для него – преобразование среды и завершение всяких действий. Действенность людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям,

напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе «руководитель–подчиненные», конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. «Практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для **«собеседника»** характерен лозунг «Лучше плохой мир, чем хорошая война». Главное для него – общение с людьми. «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомств и друзей у них достаточно велик, чем и компенсируются для них близкие отношения. Эти люди не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

**«Мыслителям»** свойственна позиция «Пускай думает, что он победил!» «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «собеседник». В общении предпочитает дистанцию, поэтому реже попадает в конфликтные ситуации, но более уязвим в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их. Так, «мыслители» более всего чувствительны к противоречиям и конфликтам в сфере духовных ценностей или идей. «Практикам» важнее единство практических исходов, целей совместной деятельности. «Собеседники» остро реагируют на оценку их эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же их интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает значительно меньше [2].

Некоторые специалисты считают, что в каждом достаточно большом учреждении есть свой склочник и антисклочник. Склочник – это универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для антисклочника – сотрудничество. И если склочник раздувает конфликт, то антисклочник любыми путями пытается потушить его.

### **Способы и правила разрешения конфликтов**

Для устранения конфликтов используют две группы методов – структурные и межличностные [7].

**К структурным методам** разрешения конфликтов относятся:

1) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);

2) координационные и интеграционные методы (один из них – цепь команд). Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений;

3) направление усилий всех участников на достижение общих целей;

4) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

**Межличностные методы** разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

**Уклонение** – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны – отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

**Сглаживание** – это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

**Компромисс** – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон решения. Преимущество такого исхода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс,

действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

**Конкуренция** может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим: «Чтобы я победил, ты должен проиграть». Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

**Сотрудничество** – это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени затаенности, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать, – это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Путей сотрудничества множество. Остановимся на варианте, предложенном **Н.Н. Обозовым**. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от вас требуется соответствующее усилие [3].

1. **Признайте наличие конфликта.** Это зачастую бывает очень просто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Вспомним, что конфликты неизбежны; главное – как с ними справляться.

2. **Договоритесь о процедуре.** Если конфликт признан и очевиден, то он не решается «с ходу». Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

3. **Определите конфликт.** Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно



подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности – как каждая оценивает свой «вклад» в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение; с этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

**4. Исследуйте возможные варианты решения.** На этом этапе целесообразно использовать тактику «мозговой атаки», поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. «Дикая» идея может после обсуждения стать плодотворной или наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, т.е. поспособствует взаимопониманию и сближению позиций.

**5. Добейтесь соглашения.** Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как хорошие или плохие. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, – это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий, целесообразно составить какой-либо документ (это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении), чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы.

Договор – это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом. Договор должен быть сбалансированным независимо от того, нашли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой. Если договор удовлетворяет интересы каждого

партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

**6. Воплощайте план в жизнь.** Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

**7. Оцените принятое решение.** Даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может проявиться в беседах, намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, спросите у каждого: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что по-вашему следует включить в решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?»

Чтобы минимизировать конфликт или сделать его конструктивным, психологи советуют руководствоваться следующими правилами:

**1. Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.** Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот «снова чем-то недоволен, опять затеял ссору по пустякам», «вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так». Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.

Следует помнить, что инициатор конфликта (за редким исключением, когда это капризный, неуживчивый, склочный человек) всегда имеет основание «затевать ссору». За его недовольством скрыта существенная причина – какое-то положение вещей, которое его тяготит и мучает.

Сталкиваясь с другими людьми, мы обнаруживаем сходство-различие точек зрения, эмоциональных состояний, поведения. Сходство вызывает удовлетворенность, но временную, а затем может наступить равнодушие и даже скука. Различие порождает напряженность, но затем возможен и интерес к личности другого. Сотрудничеству способствует поиск сходства между «я» и «он».

**2. Создавайте атмосферу сотрудничества.** Вначале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, растапливающей лед отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует

подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие – спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.

3. **Стремитесь к ясности в общении.** Заранее следует приготовить заявления, схемы, чертежи, диаграммы, таблицы для того, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений.

Важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания. Вопросы тоже полезны, но, когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.

4. **Будьте сдержанны.** Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того чтобы, горячась убеждать противника в его неправоте, объяснить ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что по-вашему он может сделать.

Гнев – плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите отплачивать ему той же монетой. Это не значит, что вы должны забывать свои чувства – просто не нужно идти у них на поводу.

5. **Не переходите «на личности»,** не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, недовольство им распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность и пр. Поэтому всемерно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.



6. **Будьте открыты для новой информации.** Простейший способ получить информацию – задавать вопросы. Другой способ – давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.

7. **Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.** Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение – это компромисс. Смысл его в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спо-



ритель по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения [6].

Обобщая изложенное, следует еще раз подчеркнуть, что умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что собой представляет конфликт и каковы его основные причины?
2. Какие виды конфликтов выделяют?
3. Какие три стратегии поведения в конфликте чаще всего используют люди?
4. В чем заключаются особенности использования структурных и межличностных способов разрешения конфликтов?
5. Каковы правила конструктивного разрешения конфликтов?

### **Литература**

1. Каменская, В.Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта / В.Г. Каменская. – СПб.: Питер, 1999. – 244 с.
2. Лупьян, Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... / Я.А. Лупьян. – 2-е изд., доп. – Минск: Вышэйшая школа, 1988. – 223 с.
3. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова [и др.]. – СПб.: С.-ПУ, 2001. – 240 с.
4. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
5. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.
6. Скотт, Д.Г. Конфликты: пути их преодоления / Д.Г. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 192 с.
7. Танаев, В. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – М.: Аст-Пресс книга, 2003. – 304 с.

### **Проблемное задание**

В секторе № 2 проектного учреждения «Гидроприбор» в основном работали инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек. Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Их руководителем был О.С. Иванов, кандидат технических наук. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но случилось так, что их руководитель решил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения. Сотрудники к этому событию отнеслись по-разному. Вскоре «сверху» был назначен новый руководитель сектора. Человек сравни-

тельно молодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальнейший профессиональный рост.

Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но наступил отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике. Как и прежде сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач. Но не тут-то было. Новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные задания, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко сказалось на отношениях внутри группы. Оцените ситуацию и ответьте, пожалуйста, на вопросы:

а) прав ли новый руководитель по отношению к своим новым подчиненным?

б) в чем состояла его основная ошибка?

в) как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались руководителем, членом этой группы?

## **Тема 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

### **Переговоры как образ мышления и жизни**

Переговоры как образ мышления и жизни характерны не для всех социально-экономических и политических моделей общества. В административно-командных системах, например, переговоры лишь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях. Во внутригосударственных структурах – армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях и т.п., – как правило, господствует единственный принцип взаимодействия, определяемый приказом. Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях развивающегося бизнеса, где отчетливо осознается взаимозависимость всего того, что определяется понятием «мир» и где постепенно формируется и развивается культура переговорного процесса.

Сам же переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей [1].

Субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы – партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и просто частные лица.

Обобщая сказанное, можно утверждать: переговоры всегда там, где рынок – в экономике, многопартийность – в политике, плюрализм – в общественной жизни [2].



### **Типичные модели поведения на переговорах**

На протяжении длительного исторического периода, вплоть до времен «холодной войны», господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели, точнее модели поведения сторон на переговорах. Таких моделей традиционно было две – с позиции силы и с позиции слабости [3].

Рассмотрим основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса.

*Переговоры с позиции силы.*

Участники переговоров – противники.

Цель переговоров – победа.

Средства – любые, т. е. для достижения поставленной цели «любые средства хороши», в частности:

- требование уступок в качестве условий для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;
- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;
- явное стремление выиграть соревнования;
- всевозможное давление;
- поиск единственного решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.



*Переговоры с позиции слабости.*

Участники переговоров – друзья.

Цель переговоров – соглашение.

Средства – те, которые обеспечивают соглашение, в частности:

- сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;
- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- поиск единственного решения – того, которое охотно примет другая сторона;
- стремление избежать соревнования воль.

Естественно возникает вопрос: «Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучше?»

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

- он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
- он должен быть эффективным;
- он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое:

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- является долговременным;
- принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые:

- ведут к разумному соглашению;
- проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что переговоры с позиции силы и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени. Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да, существует. Она называется **методом принципиальных переговоров**.

Этот метод сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

**Первое – люди.** Необходимо делать разграничение между участниками и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. «Проблему людей» необходимо выделить и разобраться с ней отдельно.

**Второе – интересы.** Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

**Третье – варианты.** Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несопадающие интересы.

**Четвертое – критерии.** Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев [4].

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных принципах, в частности:

- участники переговоров – не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;



- цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

Тактика:

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;

- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;

- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

- анализировать и обсуждать все предложения;

- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;

- разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;

- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

- на стадии анализа (оценка ситуации);

- на стадии планирования процедуры переговоров;

- на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какова роль переговорного процесса в деятельности руководителя?

2. В чем сущность переговоров с позиции силы?

3. В чем сущность переговоров с позиции слабости?

4. Что из себя представляет метод принципиальных переговоров?

### **Литература**

1. Крэнделл, Р. 1001 способ успешного маркетинга... / Р. Крэнделл; пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 496 с.

2. Мальханова, И.А. Деловое общение: учебное пособие / И.А. Мальханова. – М.: Академический проект, 2002. – 224 с.

3. Организационная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

4. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Л. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.

5. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.

### **Проблемное задание**

Решите, пожалуйста, возникшую ситуацию. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с советом директоров дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции. Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так, двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не столько о своей фирме, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- а) руководителем подразделения;
- б) исполнителем – членом рабочей группы.

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы могли бы предложить?

## Тема 10. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

### Подходы к принятию решений. Классификация и этапы выработки решений

Принятие решений – центральный момент управления. Он присутствует в планировании (процесс поиска и принятия решений относительно выбора целей, задач и средств их достижения), в организации (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей), оперативном управлении, мотивации, контроле и пр.

В литературе можно встретить различные трактовки термина «решение». Решение понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Неоднозначность трактовки объясняется тем, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретной направленности исследований. Решение как процесс характеризуется тем, что этот процесс осуществляется в несколько этапов: подготовка, принятие и реализация решения. Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию.

Понятие «**решение**» *можно определить, как процесс и результат выбора цели и способа ее достижения* [3]. Принятие решений является мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер. В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека.

Решения классифицируют по разным основаниям:

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



Работа вокруг решения состоит из следующих фаз:

- 1) принятие решения;
- 2) его реализация;
- 3) оценка результатов.

Принятие решения – психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный.

**Интуитивное** решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

Решения, **основанные на суждениях**, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора Альтернатив. Недостаток его в том, что он не срабатывает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

**Рациональное решение**, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Рациональное решение проблемы принимается в несколько стадий:

1. **Диагностика проблем** предполагает осознание и установление симптомов ситуации (например, низкая прибыль, очень большие издержки производства, конфликты, текучесть кадров). На этой стадии проблема формулируется в общем виде.

2. Далее руководитель должен **определить суть ограничений**, зависящих как от него самого, так и от конкретной ситуации. Факторы, ограничивающими возможности принятия решений, могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения.

3. Вырабатываются **критерии принятия решений**, экономичность, надежность, дизайн и т.п.

4. На последующих этапах выдвигаются **альтернативные решения**, дается их оценка, **делается выбор**.

Суть каждого принимаемого решения состоит в выборе наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным, установленным заранее критериям [5].

Переход к хозяйствованию в условиях рынка требует переосмысления личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Реалии сегодняшнего дня, в частности, требуют:



- конкретных формулировок целей и задач организации в виде результата и его показателей;
- прогнозирования последствий риска;
- акцента не столько на поиске виновных или причин недостатков, сколько на мобилизации временных и интеллектуальных ресурсов на поиск путей выхода из критической ситуации (если она возникла);
- системного подхода к выработке решений, предполагающих учитывать многообразные взаимосвязанные факторы (организационные, экономические, психологические, экологические и другие последствия);
- консенсуса как принципа принятия решений (консенсус – это результат согласования спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений). Он достигается путем обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Что же касается принципа большинства, широко распространенного в парламентской борьбе, то следует отметить, что в сфере бизнеса он имеет весьма ограниченное применение. Принцип большинства не обеспечивает принятие высококачественного решения, поскольку лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству;
- всеобщего мозгового штурма при выработке решения, что обеспечивает всестороннюю и глубокую проработку предлагаемых вариантов решения;
- использования главным образом групповых методов принятия решений.

Исходя из этого возрастает роль осознанного выбора между индивидуальным и групповым принятием решения [4].

Психологи выделяют ряд преимуществ группового принятия решения:

- лучшее понимание существа проблем и путей их решения;
- более быстрое и «гладкое» воплощение принятых решений в практическую деятельность: сами приняли – самим выполнять;
- эффективное взаимодействие, установление атмосферы сотрудничества;
- рост самосознания, самоутверждение членов коллектива;
- возможность оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Для реализации группового управления необходимо наличие определенных условий. Главные из них:

- 1) наличие ситуаций, которые для их решения требуют вовлечения многих или всех работников (важно найти способ побудить их внести свой вклад в решение проблемы);

2) готовность работников всех уровней к решению проблем (там, где бытует философия "начальству виднее", групповой стиль – не лучший метод решения проблем, так как групповая деятельность для большинства людей не представляется естественной);

3) соответствующие организационные структуры (групповое управление требует перехода к эластичным, динамичным, «мягким» структурам. Основной структурной единицей при групповом управлении являются группы, бригады. Они получили разные названия: «кружки качества», «бригада результативности» и пр.);

4) методы управления межгрупповыми процессами принятия решений (есть вещи, которых следует избегать во имя эффективного вовлечения работников в управление: защита чести мундира, политические соображения, дух групповщины, синдром отчуждения всего, что «придумано не здесь», и т.п.).

Ориентация на использование преимущественно групповых методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально. Применение группового стиля неприемлемо в ситуациях, когда:

- один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем все другие;
- те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство;
- решение «самоочевидно»;
- решение является частью должностных прерогатив работника, и не ясно, согласится ли он с другими методами решения проблем;
- время, отведенное на принятие решения, ограничено;
- большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

### **Методы организации групповой дискуссии.**

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, в основу которых положены разные признаки. Так, **В. Лисичкин** выделял три класса методов:

1) **общенаучные** (методы логического и эвристического характера – наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей);

2) **интернаучные** (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование и др.);

3) **частные** (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний).

Многие ученые делят методы, используемые при принятии решений, по признаку формализации используемого аппарата и выделяют:

1) **формальные методы** (статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели);

2) **эвристические методы** (включая методы аналогии и имитационного моделирования);

3) **методы экспертных оценок** (которые относятся к числу наиболее применяемых в настоящее время. Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки – обязательный инструмент анализа либо как самостоятельный метод, либо в сочетании с другими методами).

Исследования психологов, в частности К. Левина и его единомышленников, доказали эффективность использования групповой дискуссии при принятии решений.

Групповая дискуссия позволяет ее участникам чувствовать себя включенными в процесс принятия решений, что ослабляет сопротивление новшествам. Дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции и тем самым помочь ее участникам увидеть разные грани проблемы. Его решение инициировано группой, поддержано присутствующими, его значение возрастает, и оно превращается в групповую норму. Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, «брейнсторминг» («мозговой штурм»), «круглый стол» и др.



Групповая дискуссия позволяет ее участникам чувствовать себя включенными в процесс принятия решений, что ослабляет сопротивление новшествам. Дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции и тем самым помочь ее участникам увидеть разные грани проблемы. Его решение инициировано группой, поддержано присутствующими, его значение возрастает, и оно превращается в групповую норму. Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, «брейнсторминг» («мозговой штурм»), «круглый стол» и др.

#### **Формы групповых дискуссий о принятии решений.**

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является предложенный **А. Осборном брейнсторминг (мозговой штурм)**. Исследования выявили тот факт, что количество и качество альтернативных идей возрастает, когда начальная генерация их отделена от окончательной формулировки. На этом и основывается брейнсторминг [1].

Дискуссия проходит в два этапа: на первом (условно «стадия коровы») действуют «генераторы идей», задача которых выдвинуть как можно больше предложений, пусть даже самых фантастических и на первый взгляд неприемлемых. На втором этапе (условно «стадия быка») инициатива переходит к «критикам», чья роль состоит в анализе высказанных идей, выборе «рациональных зерен» и выработке на их основе нового решения либо в определении наилучшей альтернативы. Такой ход дискуссии плодотворен, поскольку позволяет избежать критического разбора идей сразу после их высказывания и тем самым позволяет преодолеть скованность, вызванную возможной негативной реакцией участников дискуссии, создает творческую атмосферу.

Можно выделить следующие стадии подготовки и проведения мозгового штурма:

- 1) подготовка помещения, размещение участников дискуссии;
- 2) характеристика анализируемой проблемы;
- 3) выработка максимального количества ее решений;
- 4) отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;
- 5) разработка альтернативных решений проблемы.

Рассмотрим подробнее ход организации работы менеджером на каждом из обозначенных этапов.

**На первом этапе** организатору мозгового штурма следует, прежде всего, позаботиться о том, чтобы правильно выбрать место и оборудование. Участников целесообразно разместить за столом в форме латинских букв О или V лицом друг к другу, но так, чтобы они видели стену с таблицами и прочими материалами, с записью высказанных идей и правил ведения дискуссии. Участники могут и вставать во время обсуждения.

Подбирается группа участников не более 10–12 человек, обладающих широким кругозором. Не рекомендуется приглашать мыслящих крайне категорически, посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению. На дискуссию следует приглашать и неспециалистов, поскольку они способны подходить к решению нестандартно. Ведущий знакомит участников с правилами ведения дискуссии, например:

- все, даже самые на первый взгляд абсурдные, идеи и предложения принимаются во внимание независимо от их авторства;
- никто никого не критикует;
- высказывать как можно больше идей;
- представление о том, что правильное решение всего одно, неверно и пр.

Сам ведущий должен воздерживаться от комментариев и замечаний, не допускать давления на группу.

**На втором этапе** излагается суть проблемы, разъясняются цели, имеющиеся ограничения, дается характеристика тому, что в этой области уже сделано, анализируются смежные проблемы, определяются магистральные подходы к рассматриваемому вопросу, с тем, чтобы сосредоточиться на самом главном, отбросить второстепенное. Это позволяет точнее сформулировать цели решения проблемы, обозначить, какого конечного результата нужно добиваться. Этот этап длится не более 15 мин.

**Третий этап** – этап генерации идей. Создается атмосфера свободного высказывания различных идей и мнений. Сначала обеспечивается индивидуальная работа каждого участника (каждый думает самостоятельно), а затем групповая (высказывание самых различных

идей). Все идеи фиксируются секретарем на доске, что провоцирует через вновь возникающие ассоциации с этими идеями в процессе обсуждения появление новых идей.

Ведущий должен знать особенности протекания брейнсторминга: после вспышки идей зачастую наступает затишье. Это не значит, что «родник» идей иссяк – идет обдумывание. Чтобы вновь активизировать аудиторию, ведущий может предложить еще раз прочитать записи на доске или раздает карточки с заранее сформулированными вопросами по обсуждаемой проблеме. После непродолжительной задержки обычно вновь наступает подъем активности. Иногда за 1 час работы предлагается до 100–120 идей.

**Четвертый этап** – этап критической оценки идей и выбор альтернативных вариантов. Этот этап может быть организован двумя способами.

Первый способ – классический. Ведущий благодарит участников за проделанную работу, сообщает, что высказанные идеи будут доведены до специалистов, которые оценят их с точки зрения возможности применения на практике. Если у участников брейнсторминга возникнут новые идеи, можно передать их в письменном виде руководителю дискуссии.

Второй способ – оценка идей осуществляется самими участниками. При этом используются различные приемы, например:

- участники разрабатывают критерии оценки идей и все идеи записываются на доске;
- выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяются содержанием идей;
- определяется наиболее перспективная группа идей, причем каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с принятыми критериями оценки;
- идеи тестируются методом «от противного»: почему данная идея, если ее реализовать, провалится;
- определяются наиболее «дикие» идеи, которые невозможно переделать в практически возможные;
- каждый участник как бы вновь проделывает «мозговую атаку», но свою личную, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое;
- группа выбирает наиболее ценные идеи, располагая их по степени важности и предлагает для внедрения в практику;
- наиболее ценные идеи распределяются по блокам (планирование и прогнозирование, оперативное управление производством, маркетинг, управление персоналом и пр.).

**Пятый этап** – разработка альтернативных решений проблемы. На этом этапе работают специалисты и руководители организации, эксперты. К выполнению решения приступают сразу после его принятия.

Определяются этапы, сроки и конкретные исполнители решения, задания доводятся до каждого привлеченного к делу работника. Исполнителей обеспечивают всем необходимым, создают требующиеся для успешного труда условия, устанавливается контроль за сроками и качеством выполнения работы, в случае необходимости осуществляется дополнительная корректировка планов.

Таков в общих чертах логический ход мыслей и действий менеджера при организации брейнсторминга.

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется **метод «ринги»**. Термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из пяти этапов:

1) выдвижение общих соображений (руководителем фирмы вместе с привлеченными специалистами) о проблеме, по которой должно быть принято решение (например, начать ли выпуск принципиально нового двигателя);

2) передача проблем вниз, в секцию, где организуется работа над проектом;

3) «отсечение корней» («намаваси»), т.е. детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта (в сущности, это «сглаживание углов», т.е. ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения, подобно тому, как при пересадке дерева садовник продельывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни. Принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению);

4) проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы;

5) доработка документа (эта стадия называется «рингисе» – визуирование решения его исполнителями: каждый должен поставить свою печать), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его чрезмерную громоздкость, за то, что «ринги» часто перегружают каналы информации, об отказе от него нет и речи. Японцы считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах [1].



### **Факторы, влияющие на процесс принятия решения**

На выбор поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов.

Во-первых, это **личность самого руководителя**. Имеют значение и индивидуально-психологические особенности его личности (темперамент, характер), и жизненный опыт, и ценностные ориентации.

Каждый человек обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Согласно исследованию **Джорджа Ингланда**, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное – внимание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение зарплаты, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

На принятие решения влияют и межличностные внутриорганизационные отношения. Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или в зависимости от предполагаемой реакции вышестоящего начальника.

Во-вторых, это **свойства самого решения**, и в частности степень структурированности проблемы.

В-третьих, **информационные ограничения**. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать. Если выгоды от полученной информации выше расходов на нее, то информацию следует приобретать.

В-четвертых, **среда принятия решения**, т.е. в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно также и время принятия решения.

Решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого варианта выбора. Так, руководитель с достаточной точностью должен установить, какими будут затраты на производство определенного изделия в ближайшей перспективе, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны и могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, – это такие, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель пытается найти дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему либо действовать в соответствии с прошлым опытом, по интуиции, на основе своего предположения о ходе событий.



С течением времени ситуация может измениться настолько, что критерии для принятия решений станут недействительными. Поэтому решения должны воплощаться в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, сохраняют свою силу.

В-пятых, **взаимосвязанность решений**. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но и даже главным образом на отделе сбыта. При решении проблемы необходимо также учитывать его возможные негативные последствия. К примеру, установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего возрастут прогулы и текучесть кадров и снизится производительность труда.

В-шестых, **отношение подчиненных к принимаемым решениям**. На выбор поведения при принятии решения влияет зрелость подчиненных, степень их участия в решении проблем, их одобрение или неприятие решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений [2].

Таким образом, принятие управленческих решений – это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий от руководителя не только, соответствующих личностных качеств, но и глубокого овладения теорией принятия решений.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой решение в психологии управления?
2. Какие выделяют виды решений?
3. Каковы преимущества и недостатки групповых методов принятия решений?
4. Какие выделяют основные методы групповых дискуссий?
5. Охарактеризуйте метод «мозгового штурма» (брейнсторминга).
6. Что представляет собой метод «ринги»?
7. Каковы факторы, оказывающие влияние на принятие решения?

### **Литература**

1. Мальханова, И.А. Деловое общение: учебное пособие / И.А. Мальханова. – М.: Академический проект, 2002. – 224 с.

2. Психология управления: курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.

3. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Ро-занова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.

4. Шунаева, Я.Л. Оценка результатов и обратная связь в работе эффективного руководителя / Я.Л. Шунаева // Управление персоналом. – М., 2004. – № 12. – С. 56–58.

5. Щекин, Г.В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие / Г.В. Щекин. – Киев: 1994. – 216 с.

### **Упражнение для менеджеров «Принцесса и крестьянин»**

Цель: побудить людей к творческому мышлению.

Размер группы: от 5 до 15 человек.

Условия: классная комната. Вам понадобится по одному экземпляру текста истории на каждого участника.

Порядок действий:

Расскажите историю о принцессе и крестьянине.

Раздайте каждому участнику по экземпляру истории и разрешите обсуждать проблему сколь угодно долго – скорее всего это займет 5–10 минут.

Предложите собственный ответ на загадку, но, если кто-то рассудит иначе, тем лучше.

Текст:

*Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость.*

*Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано свадьба, а на другой – смерть. Если он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик.*

*Королева заметила это и поспешила рассказать обо всей принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.*

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

Правильный ответ: правильный ответ гласит, что крестьянин вытянул карту и, не взглянув на нее, порвал на клочки, проглотил и сказал: «Пусть другую карту достанет король, и я узнаю свою судьбу из его рук. Если он вытянет «свадьбу», я буду знать, что моей картой была «смерть», и смирюсь со своей судьбой. Но если картой короля будет «смерть», я пойму, что моей была «свадьба», и смогу жениться на принцессе».

Завершение: участники часто считают, что короля тем или иным способом надули. Например, они скажут, что крестьянин подкупил человека, который клал карты в ящик, или что он попросил принцессу заменить «свадьбу» на «смерть». Один участник предположил, что эта история является старой французской сказкой, и что королева заставила короля написать букву «с», которая будет означать «смерть», а король был так глуп, что не вспомнил о том, что «с» означает также и «свадьбу».

В действительности не важно, какие предположения высказывают люди. Единственной целью занятия является немного встряхнуть их мозги.

Необходимое время: около 20 минут.

## Тема 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

### **Ответственность – важнейшее свойство личности**

Термин «ответственность» имеет прямое отношение к различным областям психологии. Содержание этого понятия анализируется в связи с изучением личности, когнитивных процессов, психологии управления, нравственного воспитания. Ответственность изучается не только психологами, но и юристами, социологами, философами. Показательно, что даже в рамках одной науки термин «ответственность» употребляется для рассмотрения различных сторон деятельности человека.

В Словаре современного русского литературного языка дается следующее толкование понятия ответственности: «**Ответственность** – это возлагаемое на кого-либо или взятое кем-либо обязательство отчитываться в каких-нибудь своих действиях и принять на себя вину за возможные их последствия».

Ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению обязательств, под которыми понимают «обещание или договор, требующие от принявшего их безусловного выполнения». Ранние упоминания об ответственности встречаются в конце X века после выхода в свет книги «Повести временных лет». По свидетельству И.И. Срезневского, изучавшего эту работу, в тот период времени использовался термин «ответ», который по своему смыслу был близок к понятию «ответственность».

Слово «ответственность» было введено в научный обиход **А. Бейном** в книге «Эмоции и воля» (1865 г.). Ответственность связывают с вопросом наказуемости, т.к. любой вопрос, возникающий при обсуждении этого термина, является вопросом обвинения, осуждения, наказания.

Отечественный исследователь проблемы психологии ответственности **К. Муздыбаев** отмечает, что этимологически слово ответственность происходит от глагола «вещать» и относится к старославянскому понятию «вече», означавшему совет, уговор, согласие [3].

Ответственность всегда относилась к определенному субъекту и отражала объем задач и обязанностей личности, т.е. пределы долга.

**Долг** есть обязанность человека перед кем-то или перед своей совестью.

**Совесть же** представляет собой осознание и переживание ответственности, основанные на самооценках исполнения обязанностей.

### **Субъекты и объекты ответственности**



В качестве субъекта ответственности могут выступать:

- 1) отдельная личность;
- 2) группа как определенная общность людей;
- 3) государство как некая макроструктура.

Наличие инстанции, перед которой субъект может и должен держать ответ за свои действия, является важным регулятором общественной жизни.

Таковыми инстанциями (объектами) могут быть:

- 1) общественно значимое лицо (например, президент, король, руководитель компании и т.п.);
- 2) социальная группа (политическая партия, организация, общество и т.д.);
- 3) исторически сложившиеся этические, нравственные, религиозные и другие требования.

### **Виды ответственности**

Существуют различные виды ответственности. Например, выделяют политическую, юридическую, моральную, профессиональную, социальную и др. В качестве одного из критериев социальной ответственности берутся ролевые обязанности и социальные отношения, обуславливающие их.

Возможен также выбор и более частных критериев классификации ответственности, на основе которых определяются такие ее виды, как уголовная, административная, материальная, моральная. Ответственность выступает как существенная черта личности и отражает объем личных задач человека, т.е. пределы его долга. Под долгом понимают обязанность личности перед кем-то или перед своей совестью, а под совестью – осознание и переживание ответственности.

Осознание личностью своей ответственности определяется целым рядом факторов. К ним относятся познавательные, мотивационные, психологические, ситуативные и прочие. В процессе эволюции ответственности возникает внутренний механизм контроля. Субъект, прежде всего, отвечает за свои действия перед самим собой, а не перед внешней инстанцией.

Виды ответственности различаются тем, что они являются формой контроля либо с позиций личности, либо с позиций общества.

Наличие инстанции как таковой является важным фактором, регулирующим не только индивидуальную, но и общественную жизнь. Количество инстанций, перед которыми человек несет ответственность, достаточно велико.

Психологической предпосылкой ответственности является возможность выбора, т.е. сознательного предпочтения определенной линии поведения. Выбор может осуществляться в усложненных условиях, например, в конфликтных, где сталкиваются интересы отдельно взятой личности, группы людей или общества.

Для личности особую значимость представляет проблема выбора своего «Я». Здесь как раз и возникает проблема «быть или не быть» или «быть или казаться». Для человека «быть» означает быть человеком, отстаивать свои жизненные позиции и нести за них ответственность. Выбор «казаться» означает отказ от ответственности.

Ответственность считается важнейшим свойством личности. Если речь идет о принятии социальных норм поведения, то обычно говорится о социальной ответственности личности. Особенность ее состоит в том, что ее объектом являются социальные нормы и ролевые функции. Субъектом контроля может выступать как сам человек, так и его социальное окружение.

Человеку свойственно приписывать ответственность либо внешним силам (случаю, судьбе и т.п.), либо собственным способностям, стремлениям. В зависимости от этого формируются определенные стратегии поведения человека, которые укладываются в рамки понятия «локус контроля», впервые в психологии обозначенного американским психологом **Дж. Роттером** [1].

*Лocus контроля считается стабильной чертой личности.* Субъективный аспект ответственности изучается в рамках исследования каузальной атрибуции, принципы которой сформулировал социальный психолог **Хайдер**.

В рамках его теории рассматривается локus каузальности. Согласно взглядам Хайдера, воспринимая любое событие как причинное, субъект приписывает локus причинности либо определенному действующему лицу, либо внешней среде. Следствием этого воспринимаемое человеком событие считается функцией двух действующих сил: сил окружения и личностных ресурсов человека.

**Каузальная атрибуция.** Люди, познавая друг друга, не ограничиваются получением сведений путем наблюдения. Они стремятся к выяснению причин поведения партнеров по общению и выяснению их личностных качеств. Но так как информация о человеке, полученная в результате наблюдения, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель начинает приписывать вероятностные причины поведения и психологические черты личности партнера по общению. Эта причинная интерпретация поведения наблюдаемого индивида может существенно влиять и на самого наблюдателя.

Таким образом, **каузальная атрибуция – это интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.** Слово **каузальный** означает **причинный.** **Атрибуция** – это приписывание социальным объектам характеристик, не представленных в поле восприятия.

Так, двум группам студентов была показана фотография одного и того же человека. Но предварительно первой было сообщено, что человек на

предъявленной фотографии является закоренелым преступником, а второй, – что он крупный ученый. После этого каждой группе было предложено составить словесный портрет этого человека. В первом случае были получены соответствующие характеристики: глубоко посаженные глаза свидетельствовали о затаенной злобе, выдающийся подбородок – о решимости «идти до конца» в преступлении и т.д. Соответственно во второй группе те же глубоко посаженные глаза говорили о глубокой мысли, а выдающийся подбородок – о силе воли в преодолении трудностей на пути познания и т.д.

Известны **два класса атрибутивных ошибок: мотивационные и фундаментальные**. Мотивационные ошибки выражают пристрастность суждений личности (например, асимметрическое приписывание результатов деятельности в таком виде: успех – себе, своим способностям, усилиям, а неудачи, трудности решаемой задачи – обстоятельствам, невезению).

**Осознание ответственности человеком. Осознание ответственности** – это прежде всего отражение в субъекте бытия социальной необходимости, т.е. **понимание смысла совершаемых действий и последствий**.

В итоге атрибуция ответственности порождается жизненной необходимостью оценивать результаты деятельности, а также определять уровень успеха или неудачи, налагать взыскания и т.п.

Ответственное поведение личности связано главным образом с ситуативными, когнитивными факторами. Позитивные формы поведения управляются чаще всего «личными нормами», определяемыми как самооожидания индивида, возникающие из социально разделяемых норм.

Личные **нормы поведения непосредственно связаны с образом «Я»**. Альтруистические поступки совершаются людьми потому, что они стали интериоризованными, т.е. «ушедшими внутрь» психики человека.

Эти внутренние нормы поведения обязывают людей поступать так не ради выгоды или признания, а вследствие самооценки таких действий.

Понятие ответственности непосредственно взаимодействует с понятием «самостоятельность». Когда решение принимается лично субъектом действия, то на него ложится вся ответственность. **Ответственность девальвируется в группе**.

На предприятии сам характер деятельности рождает производственные конфликты.

Приведем конфликтный пример такой управленческой ситуации. Один сотрудник работает на импортной дорогостоящей машине, которая требует бережного отношения и тонкой наладки в процессе эксплуатации. Но работник не несет в силу своих функциональных обязанностей ответственности за ее сохранность.



Поэтому в случае аварии он обвиняет техника или инженера, отвечающего за ее техническое состояние. Возникает конфликт – кто виноват?

Такая ситуация могла бы не возникнуть, если бы за эксплуатацию и уход за машиной несло ответственность одно и то же подразделение, в котором осуществлялось бы необходимое обучение персонала по использованию техники.

Одной из форм правового и морального обеспечения социальной активности личности является **ответственность за бездействие**. Человек должен чувствовать себя ответственным не только за сделанное им, но и за то, чего он не сделал, хотя обязан был это сделать. Коллективная ответственность, с точки зрения западных специалистов-психологов, «размывает» индивидуальную ответственность, что в конечном итоге приводит к безответственности [6].

Практикой доказано, что некоторые руководители используют групповое решение, для того чтобы избежать ответственности или разделить ее с членами группы. Поэтому очень важной в практике управления является персональная ответственность руководителя за принятие или непринятие какого-либо решения.

Профессиональная ответственность требует постоянной психологической готовности к выполнению конкретных действий. На некоторых должностях, в том числе и руководящих, ответственность бывает главным источником психического напряжения в течение всего рабочего времени.

**Социальная ответственность руководителей.** Выполняя основные функции управления, руководитель решает сложные задачи, которые по содержанию и структуре не являются однопорядковыми. Их составными элементами являются экономические, правовые, технологические, социально-психологические, воспитательные и другие задачи.

Руководитель обязан соблюдать государственные законы, правовые нормы и одновременно быть ответственным за свою работу и работу подчиненных.

Различают юридическую и социальную ответственности.

Юридическая ответственность означает следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может и чего не должна делать: а) организация; б) группа как отдельный элемент организации; в) отдельная личность как объект управления.

В отличие от юридической, социальная ответственность – это определенная степень добровольного отклика на социальные проблемы в соответствии с социальными нормами, ценностями, особенностями субкультуры и моральными обязанностями.

Социальная ответственность лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований. В качестве примера социально ответственного поведения можно привести пожертвования в целях помощи



больным детям, инвалидам и др. Такое поведение не регулируется юридическими законами и является добровольным [7].

Другой пример проявления социально ответственного поведения – донорская деятельность для оказания экстренной помощи больному. Это пример альтруистического поступка, связанного с осознанием долга.

Формированию социальной ответственности предшествует явление «социализации». **Социализация** – это результат включения человека в социальные отношения, благодаря которым усваивается социальный опыт, а затем воспроизводится в деятельности. Индивид никогда не смог бы стать личностью, если бы не был необходимым образом социализирован. Поэтому сказка о Маугли остаётся только сказкой.



Психологи рассматривают социализацию как одно из необходимых условий развития личности, но это не значит, что ее развитие можно свести только к социализации.

Находясь в социуме, человек приобретает необходимые знания, умения и навыки общения с людьми в процессе воспитания и обучения.

Социальная ответственность связана с выполнением общих правил, которые усваиваются человеком.

Социальные нормы поведения формируются постепенно в процессе взросления, начиная с детского возраста. Постепенно из внешних требований они становятся внутренними, психологическими образованиями.

**Групповые нормы поведения.** Социальная ответственность служит средством внутреннего контроля личности (его называют самоконтролем), т.е. психологической регуляции деятельности, которая осуществляется сознательно и добровольно [8].

Осознание человеком необходимости социальной ответственности связано с действием различных факторов: познавательных, мотивационных, ситуационных, характерологических, личностных и других. Социальная ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению групповых норм поведения. Когда говорят, что работник нарушает нормы группы, членом которой он является, это значит, что такие нормы существуют и что человек должен им следовать.

Под групповыми нормами понимается совокупность требований и правил, вырабатываемых внутри группы как определенного сообщества и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, а также характера взаимоотношений, взаимодействия и общения.

Практика формирования и функционирования групп (в социальной психологии их называют «малыми» или «рабочими» группами) свидетельствует, что эти нормы никем извне не задаются, а складываются в процессе совместной деятельности людей.

Можно сказать, что групповые нормы складываются спонтанно и становятся стандартами поведения всех членов группы.

В сплоченной группе складываются также нормы отношений к другим людям. Ценностно-ориентационное единство группы является одним из самых сложных социально-психологических явлений, поскольку носит системный характер и до настоящего времени изучено недостаточно.

Групповые нормы способствуют выполнению определенных действий людьми, выполняющими общую работу. Существование групповых норм дает возможность прогнозировать поведение не только отдельных членов группы, но и всей группы в целом.

Зная групповые нормы, можно предвидеть, как поступит работник в конкретной ситуации. Поскольку руководитель также является членом группы, его поведение тоже поддается определенному прогнозу [4].

Благодаря существованию групповых норм поведения работники и сам руководитель группы используют стереотипы, т.е. определенные шаблоны в своих действиях как реакции на возникающие ситуации. Это позволяет руководителям успешно управлять деятельностью группы. Можно сказать, что групповые нормы являются «помощниками» руководителя в его управленческой деятельности.

**Положительная роль групповых норм** поведения заключается в том, что они устраняют неопределенность в оценке человеческих отношений.

Если человек попадает в группу с уже сложившимися нормами, он начинает испытывать некоторый психологический дискомфорт и напряженность в силу трудностей адаптации к новым условиям деятельности [2].

**Отрицательными психологическими последствиями отсутствия групповых норм** (а такое тоже встречается в плохо сплоченных группах) могут быть внутриличностные конфликты и состояние тревоги у личности, ставшей членом этой группы.

Помимо этого, человек начинает испытывать страх перед возможным осуждением, порицанием со стороны руководителя и других работников, которые чувствуют себя хозяевами положения. Человек, попавший в новые условия деятельности, не всегда может адекватно отреагировать на воздействия, идущие от членов группы, что отрицательно действует на его психику.



При наличии групповых норм сама группа становится коллективным организатором и координатором деятельности исполнителей.

Система групповых норм контролируется самой группой. Поэтому не только руководитель, но и сама группа становится субъектом управления всеми ее участниками.

Таким образом, успешность деятельности руководителя, определяется не только его профессионализмом и личностными чертами, но и степенью осознания им своей ответственности перед государством, коллективом и своей внутренней составляющей. Только на основе чистой совести, личностно-профессионального совершенствования возможно уверенное построение своего бизнеса, а также организация эффективного управления.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему ответственность является одним из важнейших свойств личности?
2. Какие выделяют объекты и субъекты ответственности?
3. Какие виды ответственности вам известны?
4. Какова роль социализации и групповых норм при формировании личной ответственности?

### **Литература**

1. Лебедев-Любимов, А. Психология рекламы / А. Лебедев-Любимов. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
2. Организационная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
3. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
4. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
5. Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
6. Райгородский, Д.А. Психология руководства: учебное пособие / Д.А. Райгородский. – Самара: Бахрах-М, 2005. – 768 с.
7. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.
8. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.

### **Проблемное задание**

В одном из столичных вузов произошло сокращение профессорско-преподавательского состава в начале учебного года. Количество факультетов и кафедр в институте осталось прежним. Что касается количества учебных предметов, их не уменьшилось, а, наоборот, добавилось. Брать специалистов-преподавателей на почасовую оплату ректор института запретил. Выход

для сотрудников был один – увеличить фиксированную министерством учебную нагрузку преподавателей без дополнительной оплаты за их труд. Ответьте, пожалуйста, на вопросы:

1. Почему так поступил ректор института?
2. Что должны были сделать оставшиеся в вузе преподаватели?
3. Понесет ли наказание руководитель института?
4. Какую выгоду он извлек из такого дела?
5. Что бы сделали вы в такой ситуации, если бы были профессором одной из кафедр этого института?



## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева.* – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
2. *Аронсон, Э. Общественное животное: введение в социальную психологию / Э. Аронсон.* – М.: Аспект Пресс, 1998. – 517 с.
3. *Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении.* Практическое руководство: учебное пособие / А.В. Батаршев. – М.: Дело, 2005. – 496 с.
4. *Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры:* пер. с англ. / Э. Берн; под общ. ред. М.С. Мацковского. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 400 с.
5. *Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина.* – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
6. *Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений / Р.Н. Ботавина.* – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
7. *Вечер, Л.С. Секреты делового общения / Л.С. Вечер.* – Минск: Вышэйшая школа, 1996. – 367 с.
8. *Годфруа, Ж. Что такое психология: в 2 т. / Ж. Годфруа.* – Изд. 2-е, стереотипное. – М.: Мир, 1996. – 496 с.
9. *Григорьева, Т.Г. Основы конструктивного общения: практикум / Т.Г. Григорьева.* – Новосибирск: НГУ; М.: Совершенство, 1997. – 116 с.
10. *Григорьева, Т.Г. Основы конструктивного общения: методическое пособие для преподавателей / Т.Г. Григорьева, Л.В. Линская, Т.П. Усольцева.* – Новосибирск: НГУ; М.: Совершенство, 1997. – 171 с.
11. *Григорьева, Т.Г. Основы конструктивного общения: хрестоматия / Т.Г. Григорьева, Т.П. Усольцева.* – Новосибирск: НГУ; М.: Совершенство, 1997. – 198 с.
12. *Дьяченко, М.И. Психология: словарь-справочник.* Личность, образование, самообразование, профессия / М.И. Дьяченко, Л.А. Кан-дыбович. – Минск: Хэлтон, 1998. – 399 с.
13. *Зимбардо, Ф. Застенчивость: что это такое и как с ней справиться / Ф. Зимбардо.* – СПб.: Питер, 1995. – 256 с.
14. *Каменская, В.Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта / В.Г. Каменская.* – СПб.: Питер, 1999. – 244 с.
15. *Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги.* – М.: Сфера, 2004. – 368 с.
16. *Коломинский, Я.Л. Человек: психология: книга для учащихся / Я.Л. Коломинский.* – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Універсітэцкае, 1998. – 287 с.
17. *Крэндэлл, Р. 1001 способ успешного маркетинга... / Р. Крэндэлл;* пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 496 с.

18. **Курс практической психологии:** учебное пособие для высшего управленческого состава. – Ижевск: УГУ, 1995. – 704 с.
19. *Лебедев-Любимов, А. Психология рекламы / А. Лебедев-Любимов.* – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
20. *Лупьян, Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... / Я.А. Лупьян.* – 2-е изд., доп. – Минск: Вышэйшая школа, 1988. – 223 с.
21. *Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс; пер. с англ.* – СПб.: Питер, 1996. – 686 с.
22. *Мальханова, И.А. Деловое общение:* учебное пособие / И.А. Мальханова. – М.: Академический Проект, 2002. – 224 с.
23. **Организационная психология.** – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
24. *Паркинсон, Р. Люди сделают то, что нужно вам / Р. Паркинсон.* – М.: Новости, 1996. – 160 с.
25. *Пиз, А. Язык жестов / А. Пиз; пер. с англ.* – Минск: Парадокс, 1995. – 416 с.
26. *Подоляк, Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления / Я.В. Подоляк.* – М., 1989. – 198 с.
27. *Поль, Л. Сопер. Основы искусства речи / Л. Сопер Поль.* – Ростов н/Д: Феникс, 1995. – 448 с.
28. **Популярная психология.** Хрестоматия: учебное пособие для студентов пединститутов. – М.: Просвещение, 1990. – 399 с.
29. **Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента /** под ред. Г.С. Никифорова [и др.]. – СПб.: С.-ПУ, 2001. – 240 с.
30. **Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов.** – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
31. **Психология управления:** курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
32. **Психология. Словарь /** под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
33. *Райгородский, Д.А. Психология руководства:* учебное пособие / Д.А. Райгородский. – Самара: Бахрах-М, 2005. – 768 с.
34. *Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова.* – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.
35. *Руденский, Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера:* учебное пособие / Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. – 180 с.
36. *Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Л. Столяренко.* – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
37. *Скотт, Д.Г. Конфликты: пути их преодоления / Д.Г. Скотт.* – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 192 с.
38. *Танаев, В. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух.* – М.: Аст-Пресс книга, 2003. – 304 с.

39. **Управление персоналом организации:** учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Прогресс, 1997. – 368 с.
40. **Урбанович, А.А. Психология управления:** учебное пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
41. **Фаст, Дж. Язык тела / Дж. Фаст. Холл, Э. Как понять иностранца без слов / Э. Холл.** – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 432 с.
42. **Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини.** – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
43. **Читать человека как книгу.** – Минск: ПП «МЕТ»; М.: АОЗТ «ЭКМО», 1995. – 343 с.
44. **Шарухин, А.П. Психология менеджмента:** учебное пособие / А.П. Шарухин. – СПб.: Речь, 2005. – 352 с.
45. **Шунаева, Я.Л. Оценка результатов и обратная связь в работе эффективного руководителя / Я.Л. Шунаева // Управление персоналом.** – М., 2004. – № 12. – С. 56–58.
46. **Щекин, Г.В. Практическая психология менеджмента:** Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие / Г.В. Щекин. – Киев, 1994. – 216 с.



## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

---

Premier Центр психологии управления

<http://www.igorzorin.ru>

Центр практической психологии и соционики

<http://www.newtraining.ru>

Институт психологии и педагогики

<http://www.ppsy.ru>

HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров

<http://www.hr-portal.ru>

Психологические тесты. Управление персоналом, образование, личностное развитие

<http://www.effecton.ru>

Генеральный директор: персональный журнал руководителя

<http://www.gd.ru>

Школа бизнеса Mini-MBA (консалтинговая группа «Здесь и сейчас»)

<http://www.zis.by/webroot/delivery/files/Mini-mba6.pdf>

Личная страничка автора книги

<http://www.vopropsyha.narod.ru/>





### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В РАБОТЕ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

---

Строго говоря, оценка результатов и обратная связь исполнителям – это одна из обязательных составляющих управленческой деятельности. Так же как планирование, постановка задачи и контроль. Это известно и опытным, и начинающим руководителям. Без обратной связи и содержательного анализа результатов собственной деятельности можно надолго остановиться на достигнутом уровне квалификации, перестать расти профессионально. Поскольку профессионализм складывается из трех главных составляющих – опыта решения типовых задач, анализа собственных достижений и, что особенно ценно, неудач и исследования опыта тех, кто занимается аналогичной деятельностью (через книги, тренинги и личное общение).

Однако, как показывает практика, знать – не значит уметь, а уметь – не значит делать. Управленческий профессионализм ближе к понятию «быть», чем к «знать» и «уметь». И сам по себе факт информированности руководителя о том, что оценка результатов и обратная связь важны для работы подчиненных, далеко не всегда приводит к реализации этого знания на практике. Больше того, организационная диагностика, оценка ресурсов управленческих команд и экспресс-диагностика в рамках управленческих тренингов на предприятиях довольно часто выявляет острый дефицит обратной связи на всех управленческих уровнях. Своего рода «информационный вакуум», неопределенность в следующих вопросах:

Как оценивает руководитель результаты моей деятельности? В чем моя работа соответствует его ожиданиям и в чем не соответствует?

Какого вклада в решение общих задач подразделения (компании, проектной группы) от меня ожидают?

По каким критериям компания оценивает мою работу (кроме объема продаж и объема производства)? Каковы критерии хорошего результата? Что мне нужно изменить в работе (квалификации), чтобы повысить мою эффективность?

Какие именно деловые умения и качества представляют ценность на данном этапе развития компании? И что я должен сделать, чтобы иметь возможность перейти на следующий шаг в иерархии?

Как видно, эти вопросы не являются проявлением праздного любопытства сотрудников, ответы на них помогают ориентироваться в ситуации, направляют усилия и внимание на приоритетные задачи, помогают планировать свою деятельность.

Несколько месяцев назад мне довелось провести несколько рабочих сессий для руководителей разных уровней одного крупного производственного предприятия. Руководители каждого уровня подчеркивали и были абсолютно единодушны в том, что им сложно работать в условиях дефицита обратной связи от вышестоящего руководства, но находили самые разнообразные причины, по которым сами они считали нецелесообразным обсуждать результаты работы со своими подчиненными. Этот пример довольно-таки показателен. Как исполнительская дисциплина не приживается на отдельно взятом уровне иерархии, так и культура содержательного анализа результатов и открытой обратной связи формируется «с головы» и либо постепенно охватывает всю компанию, либо отторгается как нечто чуждое и неорганичное.

Содержательная обратная связь от руководителей служит для сотрудников важной рабочей информацией, дефицит которой, как и ее искажение, с большой степенью вероятности отражается:

- на скорости и качестве работы;
- самостоятельности и ответственности сотрудников, в том числе на их готовности искать решения в сложных ситуациях (а не жаловаться и перекладывать ответственность на руководителя);
- инициативности сотрудников, их приверженности компании, вовлеченности в реализацию общих целей, готовности реализовывать свой потенциал и профессиональные интересы в рамках компании.

Последний пункт заслуживает особого внимания, поскольку его трудно отнести к разряду внутренне очевидных. Действительно, каким образом приверженность интересам компании, вовлеченность в решение общих задач связаны с получением обратной связи от непосредственного руководителя? Эта связь обусловлена тремя причинами.

**Первая причина.** Содержательная обратная связь позволяет человеку увидеть свой вклад и свое место в реализации масштабных задач, оценить значимость своей работы. А также проследить, как качество и скорость его работы отражаются на общих результатах, в том числе определить цену ошибки и невыполнения обязательств.

**Вторая причина.** Обсуждение результатов работы – это не только предоставление ценной информации (а оптимально – обмен), это еще и проявление личного внимания руководителя к человеку и к тому, что он делает. Внимание руководителя – ценный ресурс, как правило, востребованный и дефицитный. Квалифицированная обратная связь сама по себе является эффективным инструментом нематериальной мотивации. Внимание руководителя к выполнению конкретных задач повышает их субъективную значимость для исполнителя. Эпизодический, нерегулярный контроль (а тем более отсутствие такового), формальная оценка результатов явно свидетельствуют о минимальном интересе

руководителя к задаче и придают ей статус второстепенной, а то и вообще необязательной к исполнению.

Надо сказать, что контроль (непременными составляющими которого являются текущий учет, оценка результатов и обратная связь) вызывает негативные ожидания и у подчиненных, и у руководителей. Когда мы исследуем причины негативных ожиданий в ходе управленческих тренингов, самыми распространенными оказываются «нежелание высказывать недоверие сотруднику», «трудно преодолевать сопротивление контролю со стороны подчиненных». Для того чтобы контроль был продуктивным, он должен распространяться на всех сотрудников в равной мере, быть ожидаемым, подчиняться определенной, заранее согласованной структуре. Человеку важно понимать, по каким именно параметрам руководитель контролирует его деятельность. И главное, контроль должен быть регулярным, как неотъемлемая часть рабочего процесса, а не ситуативная реакция руководителя на ошибки подчиненных или санкции вышестоящего начальства.

**Третья причина.** Обсуждение результатов работы и совместное планирование дальнейшей деятельности – это проявление определенной позиции компании (или позиции конкретного руководителя) по отношению к сотрудникам, которые воспринимаются как активные и заинтересованные участники бизнес-процессов, как люди, способные сделать содержательный вклад и в оценку ситуации, и в решение рабочих проблем.

Несколько лет назад институтом Гэллага было проведено исследование, в ходе которого выяснялись основные причины, по которым люди остаются приверженными своей компании даже в том случае, когда получают более привлекательное с финансовой точки зрения предложение. Самыми весомыми причинами оказались следующие:

- у меня есть начальник, который поощряет мое развитие и заинтересован в моих успехах;
- на своей работе я могу делать то, что делаю лучше всего и от чего получаю удовольствие;
- ко мне относятся не как к функции, а как к личности, к развивающемуся человеку.

Как видно по ответам, порядок действий руководителей по отношению к своим подчиненным играет существенную роль в отношении сотрудника к своей деятельности и к своей компании, и во многом определяет заинтересованность сотрудника в общем результате.

Опыт проведения управленческих тренингов показывает, что руководители практически единодушно отмечают ценность содержательной обратной связи в своей работе (в том числе и для себя лично), довольно быстро приходят к выводу о необходимости регулярного обсуждения результатов работы с подчиненными, но с большим трудом

им удастся переходить к планированию практических шагов, очерчивать «формат» обратной связи подчиненным в конкретных ситуациях.

В чем заключается сложность этой задачи? Почему предоставление обратной связи требует серьезной подготовки руководителя? И какой именно?

Первая сложность создается культурным стереотипом, психологической установкой, воспринятой, возможно, еще в раннем детстве, – наказывать за неудачи и принимать как должное хорошую работу. Эта установка, как правило, бессознательная, отслеживание только негативных отклонений делает нас невнимательными, в каком-то смысле нечувствительными к позитивным результатам наших сотрудников. Если ожидаемый результат достигается и стандарты качества соблюдены, то, о чем собственно говорить, какая тут вообще может быть обратная связь!? «Все нормально, продолжай в том же духе!». В итоге, рабочие контакты руководителя с подчиненными происходят чаще всего по негативным поводам, и позитивная динамика в результатах или квалификации игнорируется, остается незамеченной (даже если эта динамика дается ценой серьезных усилий). Надо ли говорить, что такая «культурная традиция» снижает (уж точно не поддерживает) мотивацию сотрудников и является разрушительной для отношений между руководителями и подчиненными («я так старался, а это никому не нужно»).

Вторая сложность связана с отсутствием (или дефицитом) внутренних стандартов работы и практики регулярного планирования. Эта сложность скорее содержательного плана: по поводу чего руководитель может давать обратную связь, если результаты работы сотрудника и качество рабочего процесса ему просто не с чем сравнивать. Например, как обсуждать качество работы с клиентами, если согласованных стандартов качества в компании не существует. Можно обсуждать только объем продаж, но не конкретные шаги в работе менеджера по продажам, которые приводят к увеличению этого самого объема продаж.

И третий фактор – это эмоциональная зрелость руководителя, его готовность и умение говорить о значимом, для разных людей по-разному аргументировать свою позицию, вовлекать человека в свою картину мира. Довольно часто страх, неуверенность, прошлые неудачи ограничивают наше умение учиться, не позволяют выйти за рамки привычного (пусть и бесперспективного) круга действий. Именно в этой ситуации заинтересованная и содержательная обратная связь, вера руководителя в наши возможности и готовность сделать вклад в будущий успех обеспечивают и ускоряют переход на качественно новый уровень.

Характер вышеописанных сложностей определяет направление психологической и содержательной подготовки в использовании такого управленческого инструмента, как обратная связь. Умелое использование обратной связи в работе с сотрудниками по сути является критерием управленческой зрелости руководителя и открывает широкие возможности в работе с людьми и формировании команды единомышленников.



## КРАТКИЙ АНАЛИЗ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

В повседневной жизни и на работе мы часто замечаем, что одни люди веселые, другие серьезные, одни – уступчивые, другие – упрямые, одни любят модерн, другие предпочитают классику, одни уравновешены, другие – нет.

Согласно всеобщему принципу строения Вселенной – принципу всеобщей раздвоенности – и на нашей планете все раздвоено (плюс-минус, верх-низ, четное-нечетное, анализ-синтез, добро-зло и т.д.). Поэтому человеческие характеры также составляют противоположные и вместе с этим дополняющие друг друга пары.

Различий между людьми, которые также являются покупателями (клиентами), множество. И в тоже время продавцам важно знать и понимать их основные, ведущие характерные черты для результативного общения. В настоящее время существует немало разных систем диагностики и типирования личности.

В данной статье вашему вниманию предлагается самый простой и наиболее эффективный метод определения индивидуальных особенностей личности, в основе которого лежат системный психоанализ, соционика и психогеометрия. С его помощью можно определить более восьми типов личности, которые предпочитают определенную геометрическую фигуру: квадрат, прямоугольник, круг, треугольник, зигзаг, овал, крест.

На примере описания «квадрата» вы увидите возможности использования данного метода. В дальнейшем будем условно называть людей с этим доминирующим типом «квадрик».

Чтобы правильно понимать особенности характера, узнавать мысли других по словам и жестам рационально использовать наблюдение в повседневной жизни и профессиональной деятельности, надо учитывать следующие принципы и правила.

Понимающее, сопереживающее (эмпатическое) слушание, анализ строения внешних органов, осознанный учёт жестов, мимики, поз – залог правильного понимания другого человека.

Ваше восприятие одного и того же явления может абсолютно отличаться от реакции и восприятия других людей.

Один сигнал, жест, черта сами по себе, как правило, не имеют абсолютной доказательной силы.

Не бывает 100 %-го однозначного типа, в человеке, как правило, присутствуют несколько признаков других типов, однако можно выделить 3–4 доминирующих.

Одни и те же жесты, сигналы, позы, мимика в различных условиях могут иметь неодинаковое значение.

Во многих ситуациях при интерпретации сигналов тела необходимо учитывать не только социально-экономические, но и половозрастные и культурные различия.

Чем больше человек развит как личность, тем ниже вероятность того, что мы найдем у него сигналы, не согласующиеся с его личностью.

Чем выше статус человека, тем больше у него личностная зона.

Распознавание покупателей происходит на всех этапах заключения сделки, начиная с установления контакта и заканчивая послепродажным обслуживанием.

Перейдем к описанию наиболее общих характеристик данного типа.

«Квадрик» – самая уравновешенная фигура. Он устойчив, упорен, любит работать в строго установленном режиме и выполнять всю работу до конца. Он не столько вырабатывает идеи, сколько завершает их разработку. Это хорошие специалисты в своей области, хорошие коллекционеры.

Особенности их интеллекта: сильный мыслительный анализ, как правило, имеет левополушарное развитие. Это люди порядка, у них все лежит на месте, не любят сюрпризов и случайных гостей. Их идеал – распланированная жизнь. Они могут быть хорошими организаторами, администраторами, аналитиками, проработчиками идей, но плохи там, где надо рискнуть. Любят жить по определенным правилам. Не могут себя разрекламировать. Любят покой.

Геометрическая фигура «квадрат» – это символ хорошо отлаженного производства, чего-то устойчивого и тотального внутри самого себя. Недаром во всех алгоритмах «квадратом» обозначают процесс. По аналогии с вышеуказанным символом, «квадрик» черпает энергию изнутри себя, он ее производит и за счет этого способен к расширению своих владений в поступательной, хорошо спланированной акции. Авантюрный риск – не их дело. Они лучше приспособлены к обороне. Взять их на измор – только погубить себя, истощив в бесплодных атаках весь свой ресурс. «Квадрик», производя, увеличивая свои ресурсы за счет расширения своей площади, рано или поздно сам сможет за себя постоять.

«Квадрики» угловаты, и расширяясь, подминают среду, поэтому осторожности ради стараются обезопасить свое продвижение. Осторожность их никогда не покидает, ибо, не будучи мобильными, они не могут зазря рисковать выбранным маршрутом.

## 1. Внешний вид

### Мужчины.

Начнем с внешнего вида, поскольку встречают по одежде. Их одежда отличается добротностью и аккуратностью, без претензий на шикарность или оригинальность. Они не стремятся носить «модные» вещи, их скорее привлекают вещи «не стареющие» – строгий классический ко-

стю, застегнутый на все пуговицы и отутюженный. Галстуки предпочитают с большим завязанным узлом. Не любят украшений, особенно дешевых (лучше надеть одну золотую цепочку, да и то, если идешь в театр или гости). Всякие рюшечки, бантики, бабочки – скорее исключение, чем правило. Это строгий консервативный стиль: темный костюм со светлой рубашкой и неярким галстуком. Обувь начищена. Аккуратно подстриженные волосы, чисто выбриты. Как правило, не склонны к полноте.

Женщины.

Также предпочитают консервативный стиль, избегают последнего крика моды, подчеркивают скорее ориентацию на комфорт, чем на стиль. Гардероб не слишком разнообразный, предпочитают умеренные цвета морской волны, а также бордовый, коричневый, серый и черный. Яркие цвета используются очень ограниченно: это может быть шарфик, галстук, бантик на блузке, но не более того. Носят простую короткую прическу, а если волосы длинные, то они аккуратно уложены.

Вы на необитаемом острове. К вам выплыли две русалки. Кого бы вы оставили себе?



У «квадрика»-женщины всегда есть свой собственный стиль в одежде, это что-то такое свое, вне моды, но необыкновенное. Это женщина, которая никогда в жизни не наденет сразу шляпку, даже очень дорогую, купленную в фирменном магазине. Она обязательно что-нибудь подправит, что-нибудь отпорет, что-нибудь пришьет или просто подкрутит поля.

## 2. Рабочая и жизненная среда

На рабочем месте все подчинено единственной цели – работе. Обстановка рабочего места типична для определенного предприятия и занимаемой должности. Отличительной особенностью мужчин данного типа может быть тяжелая деревянная мебель. Никаких излишеств, украшений в виде картинок на стенах кроме деловых календарей. Правда, на стене может висеть репродукция или копия какой-либо картины. На стенах кабинета также висят почетные дипломы и грамоты.

Домашняя среда «квадрика» – хозяина дома – никогда не будет кричащей, возбуждающей или новомодной.

## 3. Речь



Организованность, логичность, последовательность мышления «квадриков» отражаются и в их речи. Они могут ясно излагать свои идеи, однако почти никогда не бывают хорошими ораторами, способными увлечь аудиторию. Аналитическое мышление и пристрастие к деталям утяжеляют их речь и затрудняют ее понимание. Пристрастие к фактам и эмоциональная сухость делают ее неяркой, монотонной, напоминающий текст, написанный на одном из языков программирования.

Постоянство основного тона голоса усугубляет монотонность речи и может даже вызывать раздражение у некоторых категорий слушателей.

Словарь отражает главные тенденции в его работе (организацию, планирование, контроль) и изобилует точными профессиональными терминами.

#### 4. Язык тела

Для мужчин характерна скованная, напряженная поза: прямая спина (в положении сидя и стоя), локти прижаты к туловищу, точные скупые жесты, движения целенаправленны и рассчитаны, медленная «солидная» походка, бесстрастное, ничего не выражающее лицо, отрывистые движения в напряженных ситуациях.

Для женщин характерно то же, что и для мужчин, но более мягкое и гибкое.

#### 5. Психологические свойства

##### Положительные.

Организованный, внимательный к деталям, трудолюбивый, аналитичный, рациональный, благоразумный, эрудированный, упорный, настойчивый, аккуратный, терпеливый, бережливый.

##### Отрицательные.

Педант, дотошный, мелочный (из-за деревьев не видит леса), холодный, отчужденный, сухой, упрямый, консервативный, затягивающий решение.

#### 6. Привычки, пристрастия, увлечения

Строгий режим дня. Это один из главных способов, с помощью которого они делают свой мир предсказуемым.

Планирование. «Квадрики» ничего не делают без того, чтобы не спланировать этого заранее. И для эффективного взаимодействия с ним необходимо знать его планы.

Пунктуальность. «Точность – вежливость королей» – это девиз «квадрика». Если вы назначили встречу с ним, то не сомневайтесь – он будет минута в минуту. Если он опаздывает – значит что-то случилось серьезное. Забыть он просто не может. У него все записано, и он обра-

щается к перечню дел по несколько раз в день, чтобы ознакомиться с тем, что ему предстоит сделать завтра.

Точность. «Квадрики» все стараются делать как можно точнее.

Аккуратность. Испортить настроение «квадрику» может несвежая рубашка, пятно на скатерти, мятые брюки или юбка, покосившаяся табличка на двери кабинета. Их также раздражает, когда другие вольно или невольно нарушают лелеемые ими чистоту и порядок (например, перекаладывают их вещи на другое место или еще хуже, пользуются ими).

Практичность, экономичность. Не любят тратить заработанные деньги на пустяки и безделушки. Часы должны точно показывать время и служить как можно дольше; именно такие часы купит себе «квадрик», и именно за это качество часов он готов заплатить. И не надо пытаться его прельстить золотым корпусом или формой стрелок.

«Квадрики» не гурманы, экзотические блюда их не привлекают. Пища должна быть безвредной для здоровья и содержать необходимое количество калорий.

Отдых. В свободное время предпочитают заниматься любимым делом (хобби), чтением. В гостях на приемах, где много незнакомых людей, чувствуют себя «не в своей тарелке» и стараются пораньше улизнуть.

Коллекционирование. Страсть к собирательству, зарождающаяся с детства, становится у «квадриков» одним из самых любимых увлечений и даже серьезным занятием.

Юмор. С юмором у него дела обстоят не очень хорошо, поскольку юмор – это парадоксальное состояние ума, а у «квадриков» парадоксов в этой жизни не бывает, все налажено и стабильно. Для них характерен «топорный» юмор. Они постоянно переспрашивают: «Вы шутите?». Попадая в юмористические перепалки, столбенеют. И не любят компании, где много подшучивают друг над другом. Шутите с этими людьми осторожно!

#### 7. В конфликте

«Квадрики» не любят конфликтов, их излюбленный стиль – уклонение от столкновений, избегание. Не существует конфликтов без эмоций, а они не выносят эмоционально заряженных ситуаций и испытывают неудобство, когда им приходится выражать свои чувства.

#### 8. В дискуссии

Продумайте ход вашей дискуссии от начала до конца. «Квадрик» никогда не будет вести дискуссию неподготовленным, следовательно, и вы должны быть в полной боевой готовности. Проанализируйте, насколько совпадают или расходятся ваши цели, пути и средства достижения. Продумайте все «за и против» и попытайтесь убедительно ответить на возможные вопросы и возражения, при этом оперируйте только фактами и цифрами и не грешите против логики. Помните, что «квадрики» озабо-

чены сохранением статус-кво и уважением со стороны коллег. Никаких оценок их личности в ваших разговорах, он уступает не конкретной личности, а только надежным фактам и цифрам, и может признать вашу правоту, не снижая самооценки и не питая к вам негативных чувств.

#### 9. Покупатель (клиент)

Еще раз напомним, как распознать тип «квадрика» среди покупателей (клиентов):

- деловой внешний вид, консервативная одежда;
- неторопливые движения;
- к товарам, как правило, сразу не прикасается;
- задает очень конкретные вопросы;
- высоко ценит демонстрацию товара в действии;
- отрицательно реагирует на тактику «упорного намерения продать»;
- сразу ничего не покупает, необходимо время, чтобы подумать и сравнить предложения с аналогичными.

Покупки в магазине делаются им мучительно долго, он советуется, примеряет, смотрит – покупают другие или нет. Он может отложить покупку на вечер или на завтра, чтобы еще посоветоваться (с мужем, соседями), пока кто-нибудь более расторопный не схватит выбранным им товар без раздумий.

При установления контакта с «квадриком»:

- дайте ему время осмотреть экспозицию и используйте это время для наблюдения и распознавания его характерных особенностей (не менее 30–50 с);
- войдите в зону влияния (не далее 1,5 м от собеседника, лучше сзади и сбоку);
- проявите свою позитивность посредством интонации и улыбки;
- находитесь в открытой позе (руки не складывайте за спиной, на груди, не сцеплять спереди внизу);
- привлекайте внимание к себе и своей продукции путем демонстрации товара и его точных характеристик;
- учитывайте, что он находится в состоянии «постоянного ремонта и наведения порядка».

#### 10. Как продать свой товар (услугу)

Будьте серьезны. Достаточно соблюсти правила делового этикета (аккуратная прическа, приятный макияж, умеренное использование парфюмерии, в одежде – светлый верх, темный низ, фирменные жилетки).

Не говорите слишком много. Если «квадрик» замолчал, то помолчите и вы (до следующего вопроса). Он думает и ему не следует мешать. Не задавайте более двух вопросов подряд. Используйте открытые вопросы.

Не суетитесь. Быстрые движения и суета вызывают у «квадрика» недоверие. Естественная поза и спокойствие – вот все, что вам нужно. Можно воспользоваться приемом «зеркало», имитируя движения (или их отсутствие) своего клиента.

Давайте полную характеристику вашему товару (услуге). Они часто знают о вашем товаре не меньше вас. Не пытайтесь его приукрасить и никогда не лгите. Он легко выведет вас на чистую воду. Не давайте ему никаких обещаний, которые вы не сможете выполнить.

Не стремитесь продать «во что бы то ни стало». «Квадрик» никогда не покупает импульсивно. Этим вы только оттолкнете потенциального клиента.

Внимательно относитесь к жалобам. Если «квадрик» – ваш постоянный клиент, используйте его как нештатного инспектора и аналитика. Он вскроет ваши проблемы с присущей ему обстоятельностью. Вам останется только исправить недостатки в вашей работе. Именно с этой целью они обычно высказывают свои претензии.

При общении необходимо помнить, что он медлителен. В любом деле ему необходимо дать закончить, договорить, поставить точку. Поэтому:

- его ни в коем случае нельзя торопить, лучше предложите ему сесть;
- общаясь с ним, необходимо оставлять резерв времени («на раскочку»);
- нельзя прерывать их на середине любого дела;
- надо стараться не раздражать их грязной обувью и неопрятным видом;
- не разводите понапрасну беспорядок;
- помогите им в начале дела, подтолкните к принятию решения;
- нельзя скупиться на советы, подталкивая их к принятию решения, он ждет ваших советов и внутренне будет благодарен вам за них.

В разговоре с «квадриком» применяйте следующие фразы:

«Как Вы всегда говорили...»;

«Как Вы сами, безусловно, знаете...»;

«Как следует из Вашего опыта...»;

«Таким же образом как Вы поступаете всегда...»;

«Меня восхищает Ваше умение...»;

«Касаясь этого вопроса ранее, Вы верно заметили...»;

«Это – Ваша мысль. Я только хотел бы уточнить для себя...».

Волшебное слово при общении с ним: «РЕКОМЕНДОВАНО»! Кем, где и когда, он переспрашивать не будет. Раз рекомендовано, то проверено временем.

Если в разговоре ваш собеседник чего-то не понял, то, чтобы не обидеть его, надо сказать: «Я, наверное, плохо объяснил, разрешите попробовать еще раз...».

Для «квадрика» лучший подарок – неожиданный, обязательно в большой коробке.

#### 11. Портретная галерея

Актеры, исполнители:

Ирина Алфёрова, Элина Быстрицкая, Анжелика Варум, Алла Демидова, Елена Драпеко, Ольга Кабо, Ада Роговцева, Валентина Толкунова, София Ротару, Мишель Пфайфер, Джулианна Мур, Бриджит Бардо.

Игорь Ильинский, Ивар Калниньш, Михай Волонтир, Николай Караченцов, Михаил Кокшёнов, Лев Лещенко, Евгений Матвеев, Вячеслав Невинный, Микеле Плачидо, Николай Расторгуев.

Герои книг и фильмов:

Долли Облонская (Л. Толстой, «Анна Каренина»), Соня (Л. Толстой, «Война и мир»), Клайд Гриффитс (Т. Квадрат, «Американская трагедия»).

Писатели, поэты:

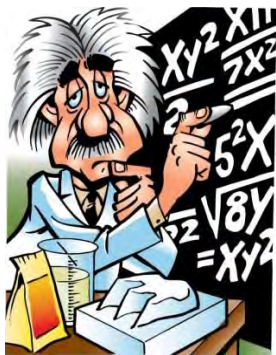
Иван Тургенев, О'Генри, Теодор Квадрат, Александр Дюма-сын, Александр Островский, Джером Д. Сэлинджер, Френсис С. Фицджеральд, Стефан Цвейг, Николо Маккиавели.

Политики, бизнесмены, военные:

Леонид Брежнев, Михаил Горбачев, Сергей Глазьев, Елизавета II, Людмила Нарусова, Константин Райков («Народная партия»), Владимир Яковлев (бывший губернатор СПб), Жаклин Кеннеди Онассис, Нэнси Рейган, Ричард Никсон, Бенадир Бхутто.

ТВ: Иван Демидов, Оксана Фёдорова.

Учёные: Дмитрий Менделеев, Мстислав Келдыш, Чарлз Дарвин.



До тех пор, пока у вас будут работать наемные сотрудники, с нетерпением ожидающие дня получки, перед вами будет стоять неразрешимый вопрос: «Сколько вешать в баксах?» Как сочетать постоянную (оклад, тариф) и переменную (премии) части оплаты труда?

Мы не дадим вам точного ответа. Более того, точного ответа на этот вопрос вы никогда не найдете. Слишком много сложностей и противоречий таит в себе человеческий фактор. Но есть ряд правил, которые помогут вам вкладывать ваши средства в сотрудников наиболее эффективно. Правила эти – не книжные, они были сформулированы в ходе работы консультантов ЗАО «Решение» на предприятиях Санкт-Петербурга.

Итак, правила хорошей зарплаты...

### ***Правило первое***

**Денежное вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов работы сотрудников, достижения поставленных перед ними задач.**

Несмотря на кажущуюся простоту и очевидность этого правила, выполнить его не всегда легко. Такая связь между результатами и оплатой бывает непосредственной только лишь при сдельной форме оплаты труда, введение которой возможно обычно лишь на немногих должностях или для внештатных сотрудников. В других системах оплаты труда функцию дифференциации заработной платы выполняет премия.

Но здесь кроется и другая сложность: критерии оценки. Ведь если достаточно легко можно установить критерии оценки для менеджера по продажам, курьера, для бригады строителей, то для секретаря, администратора, бухгалтера выявить их достаточно сложно. Хотя результаты их работы в не меньшей степени зависят от старания и приложенных усилий.

В этом случае возможны два решения:

- все-таки попытаться выделить основную задачу сотрудника и критерии ее выполнения. Например, для секретаря это будет экономия времени директора, напоминание обо всех встречах и запланированных мероприятиях;
- использовать не индивидуальные, а коллективные премии. При этом критерием будет общая результативность отдела. Например, для бухгалтерии это своевременная сдача отчетности, отсутствие санкций со стороны налоговых органов.

### ***Правило второе***

**Изменение заработной платы в пределах менее 10 процентов неэффективно для стимулирования.**

Попытки вводить премии и изменения зарплаты в размере нескольких процентов не принесут заметной отдачи ни предприятию, ни работникам.

Подобные нововведения в лучшем случае могут быть просто не замечены сотрудниками, в худшем – сочтены за мелочность руководства.

Следовательно, правила определения величины премии должны быть такими, чтобы повышение результативности труда работника на определенное, существенное для предприятия значение вознаграждалось значительными денежными суммами. И наоборот, ошутимое для предприятия снижение результативности труда работника лишало бы его значительных денежных сумм.

### ***Правило третье***

**Как и любой другой стимул, денежное вознаграждение должно быть тесно связано с работой во времени.**

Сделал – получи. Конечно, ваши сотрудники – не собаки Павлова, жившие в строгой последовательности: звонок – пища. Но на самом деле принципы поведения людей не особо отличаются в этом плане от поведения собратьев меньших. Память имеет свойство забывать. Поэтому премия за год будет оценена скорее, как хорошее расположение начальника, чем как награда за отличные результаты в первом квартале, о которых работник может уже особо и не помнить.

Это означает, что необходимо стараться сократить время между получением результата и выплатой премии. Например, премии за достижение результатов, которые получены в течение месяца, насколько это возможно должны выплачиваться по итогам этого месяца.

Но результаты деятельности некоторых работников могут быть определены только по истечении большого периода времени. Такие действия тоже важно поощрять, но тогда это будет скорее всего уже премия по итогам года. В любом случае делать это необходимо с четким напоминанием о причине поощрения.

### ***Правило четвертое***

**Количество составляющих заработной платы не должно быть слишком большим.**

Речь идет о переменной части денежного вознаграждения. Если некоторые сотрудники выполняют достаточно много разнородных задач, то возникает соблазн оценивать и, соответственно, оплачивать каждую из них в отдельности.

Однако подобный подход имеет значительные недостатки. Во-первых, не во всех случаях можно сделать полный перечень действий сотрудника и «прейскурант» по ним. В то же время по ходу работы всегда возникают дополнительные задачи и у работника будет соблазн отказаться от их выполнения в пользу задач, внесенных в «прейскурант».

Во-вторых, подобный подход больше ориентирует работника на процесс, чем на результат. В-третьих, возможна потеря самого главного – взаимосвязи труда и вознаграждения. Ведь получив расчетный листок с полу-

тора десятками строчек начислений за каждый вид работ, не каждый сотрудник будет подробно вникать в его суть, сопоставляя выполненную работу и ее оплату.

Это означает, что должно быть ограничено количество задач, к которым привязан размер денежного вознаграждения. А все виды премий необходимо стремиться увязать с конечными результатами работы сотрудника за определенный период.

#### ***Правило пятое***

**Среди составляющих заработной платы должны присутствовать вознаграждения за коллективные результаты.**

С экономической точки зрения существование предприятия имеет смысл до тех пор, пока его сотрудники, работая вместе, производят больше, чем если бы они трудились порознь (эффект синергии). Сохранению именно этого эффекта и помогают премии за общие результаты.

Почему его необходимо сохранять? Интересы структурных подразделений объективно могут вступать в конфликт (например, сбытовики хотят быстрее доставить товар, а транспортники – подождать, когда полностью загрузится машина, чтобы эффективнее ее использовать). Аналогичная картина и с интересами отдельных работников.

Общекорпоративные премии снимают подобные проблемы. Они способствуют сплоченности коллектива, слаженности работы сотрудников, учету интересов других подразделений.

В идеальном случае работник должен получать три премии:

- за индивидуальные результаты, что стимулирует его личную производительность труда;
- за результаты работы его подразделения, что способствует хорошему климату в подразделении и повышению производительности труда;
- за результаты работы предприятия в целом, что способствует принятию работником целей предприятия.

При этом необходимо донести до сотрудников простую истину: при отсутствии коллективных результатов у предприятия не будет денег, чтобы вознаграждать высокие индивидуальные результаты труда.

#### ***Правило шестое***

**При определении окладов и тарифных ставок важно обеспечить объективный и равный подход к оценке труда на различных рабочих местах.**

Отношения в коллективе, а, следовательно, и производительность труда зачастую определяются не столько абсолютным размером заработной платы, сколько его «справедливостью» – отношением к оплате других сотрудников с учетом сложности и условий работы.

Умножьте тарифную ставку на время, потраченное коллективом на обсуждение справедливости оплаты труда, и вы получите оценку лишь части потерь от необъективной системы вознаграждений. Худшим последствием



может стать потеря работниками, «обиженными» оплатой по сравнению с коллегами, стимулов к работе.

Выходом в данном случае могут стать проведение аттестации и установление системы оплаты труда по ее результатам.

### ***Правило седьмое***

**Работник должен заранее знать, насколько его зарплата зависит от его усилий и сколько он может заработать.**

Зарботная плата является стимулом только при условии, что работник знает о всех требованиях, предъявляемых к его работе, и о всех правилах, определяющих его вознаграждение, то есть сколько и за что он получает.

В противном случае работник будет трудиться в соответствии с собственными субъективными представлениями о целях своей работы и порядочности своего руководства при оценке его труда. А это, в свою очередь, приводит как минимум к рассогласованию целей работника и предприятия.

Решением должно стать четкое информирование сотрудников о критериях оплаты их труда.

### ***Правило восьмое***

**Все хорошо в меру.**

Говорят – денег много не бывает. Но... Существует закон снижения стимулирующей силы денежного вознаграждения по мере его роста: при определенном, достаточно высоком уровне дохода дополнительное денежное вознаграждение не стимулирует работника к повышению объема, темпа и эффективности своего труда. А, следовательно, бесконечное повышение зарплаты не будет приводить к положительному эффекту.

В 30-е годы прошлого века Леоном Фестингером в одном из провинциальных городков Америки было проведено исследование. Одних испытуемых просили сначала откручивать, а затем закручивать гайки. Им обещали за это 1 доллар. По окончании работы их просили рассказать следующему участнику об интересном занятии, которое они выполняли. Другим испытуемым предлагали выполнять ту же работу за 20 долларов. Через месяц оказалось, что воспоминания участников из первой группы о выполненной работе гораздо более позитивны, чем у участников из второй. Надо учитывать, что в то время на 20 долларов в небольшом городке Америки можно было прожить месяц.

Поэтому, если работник «перерос» свою должность и поднимать зарплату дальше не имеет смысла, то стоит подумать о переводе его на более сложную или более квалифицированную работу, где по его способностям и условиям работы можно будет назначить более высокое вознаграждение.

***И самое главное: сотрудник не должен сталкиваться на своей работе с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы.***

В любой бочке меда можно обнаружить ложку дегтя, но иногда неприятные «мелочи» могут перевесить всю радость от полученной зарплаты. А вариантов подобных «мелочей» не так уж и мало: негативное отношение коллег, неприемлемый стиль руководства, используемый начальником, высокие психические или физические нагрузки, слишком продолжительная рабочая неделя и необходимость внеурочной работы, не оставляющие времени на семью и отдых, и т.п.

Все это может восприниматься сотрудником как прямой «убыток», и, соответственно, любую премию или повышение зарплаты он будет расценивать уже не как поощрение за труд, а как компенсацию за неприятные для него условия работы. Как результат: заработная плата теряет свою главную роль стимула.

Эти правила не лекарство от всех бед. Это лишь отдельные замечания по корректировке оплаты труда. Для того же, чтобы полностью использовать потенциал сотрудников предприятия, необходима комплексная разработка системы оплаты труда с учетом всех влияющих на нее факторов и условий предприятия.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ВВЕДЕНИЕ .....	3
<b>Тема 1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>11</b>
<b>Тема 3. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>21</b>
<b>Тема 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТИЛИ .....</b>	<b>32</b>
<b>Тема 5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППОЙ .....</b>	<b>44</b>
<b>Тема 6. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ .....</b>	<b>53</b>
<b>Тема 7. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....</b>	<b>68</b>
<b>Тема 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....</b>	<b>78</b>
<b>Тема 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....</b>	<b>90</b>
<b>Тема 10. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....</b>	<b>95</b>
<b>Тема 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ .....</b>	<b>107</b>
ЛИТЕРАТУРА .....	116
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	119
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В РАБОТЕ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ .....	120
КРАТКИЙ АНАЛИЗ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ .....	125
ПРАВИЛА ХОРОШЕЙ ЗАРПЛАТЫ .....	133

*Учебное издание*

ОСТРОВСКИЙ Сергей Николаевич

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие  
для студентов технических вузов

Редактор Л.Н. Шалаева  
Компьютерная верстка Н.А. Школьниковой

---

Подписано в печать 14.01.2009.  
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.  
Отпечатано на ризографе. Гарнитура Калибри.  
Усл. печ. л. 8,08. Уч.-изд. л. 6,32. Тираж 60. Заказ 517.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Белорусский национальный технический университет.  
ЛИ № 02330/0131627 от 01.04.2004.  
Проспект Независимости, 65. 220013, Минск.