

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО  
КОМПЛЕКСА**

**Е.Е. Ефимчик**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ**

*Конспект лекций  
по дисциплине «Психологические аспекты  
менеджмента»*

2-е издание, дополненное

Минск  
БГАТУ  
2009

УДК 005.32 (07)  
ББК 65.290-2я7  
Е 91

Рассмотрено на заседании научно-методического совета Института  
повышения квалификации и переподготовки кадров АПК БГАТУ

Протокол № 7 от 3 сентября 2009 г.

Рецензенты:

д-р техн. наук, проф., зав. каф. менеджмента экономического  
факультета БГУ *Б.Н. Паньшин*;  
директор учебно-методического центра Министерства сельского  
хозяйства и продовольствия Республики Беларусь *И. М. Морозов*

**Ефимчик, Е.Е.**

Е 91 Человеческий фактор в управлении : конспект лекций  
/ Е.Е. Ефимчик. – 2-е изд., доп. – Минск: БГАТУ, 2009. – 196 с.  
ISBN 978-985-519-146-0.

Пособие «Человеческий фактор в управлении» подготовлено  
доцентом кафедры управления и научно технического прогресса  
ИПК и ПК АПК, кандидатом экономических наук Е. Е. Ефимчи-  
ком.

В каждой лекции излагаются цели и содержание рассматри-  
ваемой темы, затем приводятся контрольные вопросы, вопросы и  
ситуации для обсуждения, а также список использованных и ре-  
комендуемых литературных источников.

Материал предназначен как для преподавателей, так и для  
слушателей системы повышения квалификации и переподготовки  
кадров, студентов вузов, учащихся, всех, кто интересуется дан-  
ными проблемами.

2-е издание пособия дополнено материалами для практических  
занятий «Самооценка руководителя», включающими шесть уп-  
ражнений-тестов для оценки уровня профессионально-деловых и  
личностных качеств руководителя.

**УДК 005.32 (07)  
ББК 65.290-2я7**

**ISBN 978-985-519-146-0**

© Е.Е. Ефимчик, 2009  
© БГАТУ, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ. ....	4
ТЕМА 1. Индивидуальные свойства личности. Темперамент и его влияние на управленческую деятельность. ....	7
ТЕМА 2. Особенности психических процессов и их влияние на результаты деятельности. ....	20
ТЕМА 3. Социальный опыт и направленность личности руководителя. ....	46
ТЕМА 4. Коллектив организации. Формальная и неформальная структура коллектива. ....	56
ТЕМА 5. Психологический климат в коллективе. ....	71
ТЕМА 6. Коммуникации в организациях. Психология общения. ....	79
ТЕМА 7. Организационные конфликты и управление ими. ....	108
ТЕМА 8. Власть и влияние. Формы власти и влияния. ....	124
ТЕМА 9. Лидерство и стиль руководства. ....	138
Материалы для практических занятий. САМООЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ. ....	154

## ВВЕДЕНИЕ

Современные концепции менеджмента — результат длительного и сложного эволюционного процесса, который продолжается и в настоящее время, обогащая и совершенствуя теорию и практику управления.

До конца 20-х годов прошлого столетия в мировой науке и практике господствовал механистический подход — школа научного управления Тейлора, которая благодаря усилиям Анри Файоля и его последователей в 20-е годы развилась и трансформировалась в классическую (административную) школу.

Согласно подходу Тейлора обязанности менеджера заключались в планировании, направлении и контроле работы своих подчиненных с целью добиться от них наибольшей отдачи. От подчиненных требовалось безоговорочное выполнение планов, инструкций, указаний, мероприятий по контролю. Предполагалось обоснованное применение власти со стороны менеджера и безусловное повиновение со стороны подчиненных.

Главная забота о подчиненных состояла в организации его рабочего места таким образом, чтобы снизить физические затраты насколько это возможно и в результате получить максимальное количество продукции. Оплата труда определялась согласно «концепции экономического человека» через предоставление рабочим «справедливого дневного заработка за честную работу». Рабочие рассматривались как «биологические машины», когда задание им полностью расписано и выполняется механически. Это не могло удовлетворить психологические потребности человека, такие как желание ответственности, чувство собственной значимости и осмысленной, творческой, приносящей радость работы. То есть менеджеры определяли вместо рабочего, что ему надо и как его потребности удовлетворить, рабочий же должен был подчиняться диктату менеджмента.

Таким образом, тейлоровская школа занималась рационализацией выполнения работы на конкретных рабочих местах, т. е. повышением эффективности на уровне ниже управленческого. В отличие от этого, Анри Файоль и его последователи сделали главной заботой повышение эффективности применительно к работе всей организации. Однако, как школа научного управления, так и классическая, не очень заботились о социально-психологических аспектах управления. Хотя они и признавали значение человеческого

фактора, но ограничивались такими вопросами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Это происходило также и потому, что психология как наука была развита недостаточно, а тот, кто ее изучал, редко интересовался управлением.

К началу 30-х годов в противовес механистическому подходу в управлении, не способному осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации, сформировался и получил широкое развитие гуманистический подход, призванный решить проблемы управления. Он появился в форме доктрины «человеческих отношений» – процесса стимуляции работников (заботы руководства о подчиненных и о благоприятных взаимоотношениях), позволяющих достичь человеку значительно большего удовлетворения с помощью чего реализовать производственные задачи.

Гуманистическому подходу принадлежит важное место в развитии теории и практики управления. Он получил широкое распространение в передовых странах мира, явился преобладающим направлением в теории и практике менеджмента до 60-х годов. Достижением этого подхода является сдвиг от индивидуальной этики к этике социальной, которая основывается на благополучии общества в рамках организации и ценности гармонии в межличностных и межгрупповых взаимоотношениях.

Это направление с успехом применяется в настоящее время и, по прогнозам специалистов, будет развиваться и в будущем путем гармоничного сочетания с другими подходами. Среди наиболее известных авторов прошлого и настоящего, внесших существенный вклад в развитие данного направления, следует назвать М. Роллет, Э. Мэйо, Мак Грегор, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Р. Блейк, В.И. Лебедев и др. В передовых странах рыночной экономики при подготовке руководителей производства весьма основательно изучают теорию и практику современной психологии, постигая премудрости сложного искусства – работы с людьми. О важности этого качества свидетельствует исследование 177-ми организаций, которое показало, что на каждого менеджера, потерпевшего неудачу из-за недостатка технических и технологических знаний, приходится семь человек, не сумевших эффективно управлять другими людьми из-за своего характера.

Можно спорить о степени важности гуманистического и механистического подходов в управлении производством в нашей республике

на современном этапе, но отвергать «доктрину человеческих отношений» нельзя, как это пытаются делать некоторые руководители, привыкшие к административно-командному стилю руководства. Сейчас настало время для переоценки ценностей, для перестановки приоритетов. Человек с его нуждами и запросами, чаяниями и надеждами должен превалять над всеми другими интересами, должен стать во главу угла всех экономических отношений. И только когда он почувствует себя значимой личностью, и в нем проснется скрытый творческий потенциал, можно ожидать успехов в нашей экономике.

А для этого нужны руководители-профессионалы высокой культуры, умеющие работать с людьми. Следовательно, изучение достижений психологии в применении к управленческой деятельности является важной составной частью подготовки современного руководителя.

Этим целям и служит предлагаемый курс лекций, предназначенный для слушателей переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов агропромышленного комплекса. Он может быть использован преподавателями и студентами высших и средних специальных учебных заведений при изучении соответствующих тем курса «Основы управления».

## ТЕМА 1. Индивидуальные свойства личности. Темперамент и его влияние на управленческую деятельность

*Noste te ipsum*

Лат. «Познай самого себя»  
Человек – это тайна. Ее нужно разгадать, и если будешь разгадывать всю жизнь, то не говори, что потратил время.

*Ф.М. Достоевский*

**Цели изучения.** После изучения материала данной темы обучающиеся смогут:

- дать понятие личности;
- уяснить и охарактеризовать свойства личности, имеющие важное значение для управленческой деятельности;
- привести логические аргументы в пользу необходимости учета личных качеств при работе с людьми;
- рассказать о достоинствах и недостатках различных типов темперамента при выполнении управленческих функций;
- проявить определенные навыки оценки свойств личности по внешним проявлениям.

Имея врожденные задатки, человек как личность формируется в обществе. Сначала в семье, затем в школе, трудовом коллективе, обучаясь и участвуя в труде, он социализируется, то есть становится существом социальным, личностью. Вне общества личности нет. О личности спящего человека ничего не скажешь. Но стоит человеку начать действовать, общаться с себе подобными, как сразу же начнут проявляться различные свойства и особенности его личности.

По определению известного психолога К.К. Платонова, личность – это конкретный человек как субъект активной деятельности, преобразующий мир на основе его познания, переживания и отношения к нему. Следовательно, личность – это человек как носитель сознания.

Каждый человек как личность индивидуален, неповторим, имеет какую-то главенствующую особенность, делающую его непохожим на окружающих. Индивидуальность одних людей проявляется ярко, других – незаметно.

В.И. Лебедев в книге «Психология и управление. – Москва, Агропромиздат., 1990» пишет, что человек как биологический инди-

вид рождается один раз, но как личность он рождается дважды. Родившийся ребенок имеет индивидуально-психологические особенности, которые не являются еще сознанием. Значит, и личности еще нет. Первый раз она рождается, когда ребенок начинает говорить «Я». Это не просто овладение грамматическим понятием, а языковая форма выражения качественного скачка в развитии психики, связанного с идентификацией себя с «Я», выделением себя из окружения, противопоставлением себя другим людям и сопоставлением себя с ними.

Вторично личность рождается с завершением формирования у человека мировоззрения, собственных моральных требований и оценок, делающих его относительно устойчивым и независимым от чуждых ему убеждений. Это дает ему возможность управлять своим поведением в соответствии со своими убеждениями и нравственными нормами, даже оставшись наедине с собой.

Личности бывают разные: прогрессивные и реакционные, социально полезны и социально опасные, «яркие» и «с неба звезд не хватающие», здоровые и больные. К.К. Платонов отмечает: «Из личностей состоит общество, и в них аккумулируется весь опыт человечества. Личность – носитель правовых, нравственных и эстетических норм своего общества, класса (а иногда и более узкой группы); она эти нормы выполняет и борется за них или, напротив, нарушает и несет за это ответственность. Личность учится и учит; болеет и лечит; творит и разрушает. Поэтому и нет ни одной науки о человеке и обществе, не изучающей в том или ином аспекте личность». Управленческая психология, а значит и мы с вами, будем изучать личность руководителя и личность подчиненного.

Рассматривая структуру личности, ученые выделяют в ней следующие подструктуры: биологическую, психические процессы, опыт и направленность (рисунок 1).

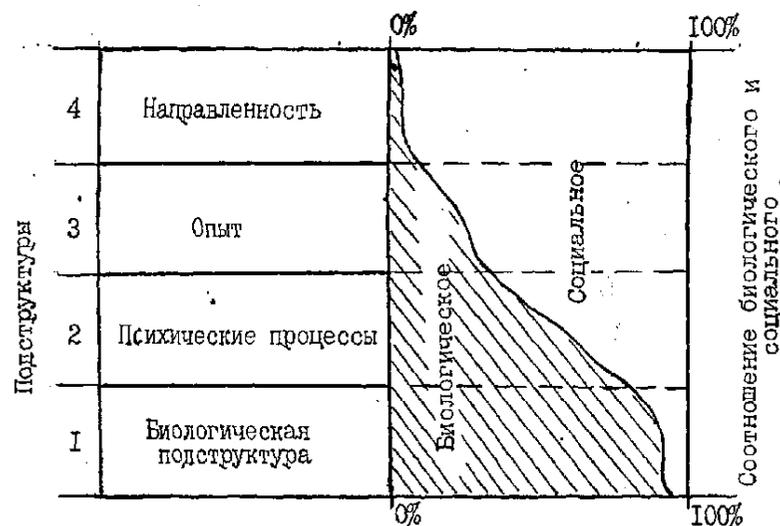


Рисунок 1. Структура личности

Фундаментом, основой, на которой формируется личность, являются устойчивые биологические особенности человека, имеющие наследственный характер – биологическая подструктура. Сюда входят: половозрастные, анатомические особенности человека, цвет волос, глаз, склонность к болезням и такое важное психологическое свойство, как темперамент, проявляющееся в особенностях реакции человека на различные жизненные воздействия.

Как видно из рисунка 1, социальное в этой подструктуре почти отсутствует.

Вторую подструктуру составляют индивидуальные особенности отдельных психических процессов, с помощью которых происходит получение, переработка и обмен информацией, обуславливается психическое состояние и психические свойства человека и обеспечивается его взаимодействие со средой. Она включает: память, эмоции, чувства, мышление, восприятие, ощущения и волю. В этой подструктуре биологическое и социальное присутствуют примерно одинаково. Психические процессы в определенной степени детерминированы биологически, но могут развиваться с помощью упражнений.

Третья подструктура охватывает опыт, приобретенный человеком

в процессе воспитания, труда, обучения, общения. Опыт личности — это совокупность приобретенных ею знаний, навыков, умений и привычек. В общем плане он определяет культуру человека, в профессиональном — его подготовленность. Хотя опыт приобретается в процессе социализации, все же в нем заметно влияние биологически обусловленных свойств личности.

Четвертая, высшая подструктура характеризует направленность личности и ее моральные качества. К чему и во имя чего стремится человек; чего, по его мнению, он еще не успел добиться и каким образом намерен достичь поставленной перед собой жизненной цели. Это и определяет направленность личности, т. е. ее влечения и желания, интересы и склонности, идеалы, мировоззрение и убеждения. Элементы личности, входящие в эту подструктуру, почти не связаны с природными задатками. Эта подструктура социально обусловлена и формируется путем воспитания.

Руководителям предприятий и другим управленческим работникам важно знать основные свойства личности и особенности ее формирования с двух позиций. Во-первых, каких качеств личности требует руководящая работа, управленческая деятельность, с целью анализа и формирования их у себя. Во-вторых, для того, чтобы учитывать личностные качества при работе с подчиненными и другими работниками, осуществлять индивидуальный подход к каждому человеку, с которым приходится взаимодействовать в процессе деятельности. С этих позиций и рассмотрим некоторые качества личности.

Среди биологических характеристик личности наибольшее влияние на управленческую деятельность оказывает темперамент. Его свойства остаются относительно постоянными при различных мотивах и целях деятельности и проявляются в особенностях реакции человека на внешнюю среду.

И.П. Павлов установил, что темперамент связан с типом нервной системы человека, который может быть сильным или слабым, а также с основными свойствами нервных процессов – возбуждение и торможение. Эти процессы или сбалансированы, или один из них преобладает. Различные комбинации основных свойств нервной системы соответствуют четырем типам темперамента: холерическому, сангвиническому, флегматическому и меланхолическому.

Эти типы темперамента известны еще со времен древнегреческого врача Гиппократ (V в. до н. э.). Но тогда их объясняли преобладанием в организме человека какой-либо жидкости, от кото-

рой и произошло название темперамента: для сангвиников – крови (сангвис); для флегматиков – слизи, которую выделяет мозг (флегма); для холериков – желтой желчи, которую выделяет печень (холе); для меланхолика – черной желчи, которую выделяет селезенка (мелайна холе).

**Холерический темперамент** соответствует сильному неуравновешенному типу нервной системы. Процессы возбуждения преобладают над процессами торможения. Холерику свойственны вспыльчивость, нетерпеливость, резкость и прямолинейность в отношениях с людьми, упрямство, быстрый темп мышления, неуравновешенность, иногда и агрессивность. Он легко «заводится», но и быстро отходит, не помнит зла, склонен к резким сменам настроения. Стремится во всем быть первым, откровенно оказывая давление на других. Но большинство людей противятся грубому нажиму и не признают холерика в качестве лидера добровольно. Обладает выразительной мимикой и резкими движениями. Говорит быстро, страстно, со сбивчивыми интонациями.

Для людей с холерическим темпераментом характерна цикличность в работе. Они со всей страстностью отдаются делу, увлекаются им, работают быстро, не обращая внимание на качество. В это время они способны преодолевать трудности и препятствия на пути к цели. Но вот истощились силы, упала вера в свои возможности, наступила депрессия и они ничего не делают. Такая цикличность есть следствие неуравновешенности нервной системы холерика.

Руководитель с холерическим темпераментом обычно бывает энергичен, напорист, может увлечь коллектив на достижение результата. Однако не всегда пользуется авторитетом у подчиненных, поскольку часто бывает с ними груб и нетерпим, когда дает волю своим инстинктам. Таким руководителям следует воспитывать сдержанность при общении с подчиненными и другими работниками; учиться самообладанию, притормаживанию «разбушевавшихся» чувств; придерживаться системы в работе, доводить каждое дело до конца.

**Сангвинический темперамент** также относится к сильному типу нервной системы, процессы возбуждения и торможения уравновешены, достаточно выражены и подвижны. Сангвинику присущи жизнерадостность, энергичность, общительность, легкая приспособляемость к разным обстоятельствам, способность быстро схватывать новое, сохранять самообладание в неожиданной,

сложной обстановке. Сангвиники стремятся к частой смене впечатлений, легко переживают неудачи, отличаются живостью движений, богатством мимики, четкой речью в энергичном темпе.

У сангвиника эмоции легко возникают и легко сменяются. Это одно из условий того, что он может быстро освободиться от гнетущего настроения и пребывать в оптимистичном состоянии духа. Он склонен к остроумию, характеризуется быстротой переключения внимания, гибкостью ума.

Сангвиники увлекаются любым новым делом, но и быстро его оставляют, если интерес угас. Быстро и безболезненно переключаются с одного дела на другое. Любят новую работу, носящую творческий характер и требующую смекалки, находчивости и активности. При этом проявляют настойчивость и целеустремленность в достижении результата. Это происходит, когда работа разнообразна, интересна и удовлетворяет его склонность к смене впечатлений. Если в работе случаются помехи или какие-либо задержки, возникает безразличие к делу и даже апатия. Сангвиники не способны выполнять однообразную, будничную, кропотливую работу. Часто берутся за много дел, не доводя их до конца. Им характерно также скольжение по поверхности, т. е. имея поверхностные знания, они считают себя специалистами по всем вопросам. Сангвиники сами легко «шагают по жизни», поэтому часто трудности и неудачи других людей они не воспринимают всерьез.

Руководители-сангвиники пользуются высоким авторитетом среди подчиненных, налаживают хорошие отношения с вышестоящим начальством, быстро продвигаются по служебной лестнице. Однако им следует чаще заставлять себя выполнять будничную работу, воспитывать в себе внимательность к людям, обстоятельность в делах, не брать на себя много дел одновременно.

**Флегматический темперамент** относится к сильному уравновешенному типу нервной системы с преобладанием процессов торможения. Флегматики отличаются спокойствием и хладнокровием, осторожностью и рассудительностью, сдержанностью и терпеливостью, малой восприимчивостью к одобрению и порицанию, строгим соблюдением выработанного распорядка в жизни, постоянством в отношениях и интересах, спокойной, размеренной речью без ярко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики. Они трудно приспособляются к новой обстановке; отличаются спокойным ровным настроением, невозмутимостью в любых обстоятельствах.

Люди с флегматическим темпераментом приступают к работе не спеша, готовятся к ней весьма основательно, ничего не упуская из поля зрения. Работу выполняют в медленном темпе, с высоким качеством. Предрасположены к постоянной, однообразной, хорошо освоенной работе, требующей усидчивости, внимания и терпения; всегда доводят начатое дело до конца.

Флегматика нельзя упрекать в медлительности, потому что она зависит не от его воли. Руководитель может его поторапливать, помогая и подбадривая, но избегая при этом излишней опеки. Недостатком флегматика является его инертность, малоподвижность. Ему нужно время для раскачки, для сосредоточения внимания. Инертность сказывается и на косности его стереотипов, трудности их перестройки, что приводит к недостаточной гибкости его характера. Флегматики особенно подходят к работе, требующей методичности, хладнокровия и длительной работоспособности.

Руководитель-флегматик вносит стабильность в работу коллектива, свою инертность и медлительность он компенсирует предусмотрительностью и высоким уровнем ориентировки в окружающей обстановке.

Руководителям и специалистам с таким темпераментом следует воспитывать в себе гибкость мышления, избавляться от устоявшихся стереотипов, умело подбирать заместителей, которые смогут компенсировать его недостатки.

**Меланхолический темперамент** относится к слабому типу нервной системы, отличается высокой эмоциональной чувствительностью и сдерживанием эмоций в себе. Меланхолики стеснительны, склонны к одиночеству, впечатлительны, чрезвычайно отзывчивы к поощрению и наказанию, скрытны, малоактивны. Они предъявляют высокие требования к себе и окружающим, глубоко сопереживают несчастью других людей.

Слабость процессов возбуждения и торможения при их неуравновешенности (преобладает торможение), приводит к заторможенности деятельности меланхолика под сильным воздействием. Даже слабое раздражение зачастую воспринимается им как сильное и он испытывает переживания по незначительному поводу.

Он может успешно выполнять порученное дело в хорошем, дружеском коллективе, в спокойной, безопасной обстановке, не требующей от него быстрых реакций и частой смены характера деятельности. Однако, являясь ориентированным на внутренние

переживания, часто отвлекается в своих мыслях от выполняемой работы, допуская невнимательность и ошибки. Темп работы переменный. Результативность труда может быть высокой при бодром настроении и низкой – при подавленном.

Руководители и специалисты-меланхолики отличаются исполнительностью, обычно не проявляют инициативы, ждут указаний сверху, иногда попадают под влияние подчиненных с более сильным характером. Им следует вырабатывать у себя самостоятельность, волю и смелость при решении управленческих задач.

Руководителям и специалистам в отношениях со своими подчиненными следует помнить, что плохих или хороших темпераментов не бывает, каждый из них имеет свои положительные и отрицательные стороны. Умным или глупым, честным или нечестным, талантливым или бесталанным может быть человек с любым темпераментом. Поэтому, зная темперамент своих подчиненных, следует использовать их сильные стороны для общей цели, а недостатки – помогать преодолевать.

Например, срочную работу, не требующую высокого качества, следует поручить холерику; а с тонкой работой, требующей усидчивости и скрупулезности, лучше всего справится флегматик. Для работы в новой обстановке, с новыми людьми надо направить сангвиника. К меланхоликам следует осторожно подходить с оценкой работы. Если на такого человека накричать, то у него руки опустятся, и он станет работать еще хуже, а если своевременно похвалить, то он удвоит свои усилия. Нецелесообразно и даже опасно использовать меланхолика на работах, связанных с экстремальными и критическими ситуациями.

У людей могут встречаться признаки разных темпераментов, но, как правило, преобладают черты одного из них. Руководителям следует не только использовать в практике положительные качества своих подчиненных, но и учить владеть собой, своим темпераментом. Проявление темперамента зависит также и от общей культуры человека. Отдельные люди не только не хотят сдерживаться, а наоборот, взвинчивают себя, выставляя напоказ свои отрицательные черты, чтобы вызвать страх или сочувствие у окружающих. Такие люди все оправдывают своими «нервами», объясняя этим собственную несдержанность, грубость, бестактность или даже хулиганство. На самом же деле это просто низкая культура и невоспитанность. Люди могут быть разных темпераментов, но высокая культура определяет корректность их поведения, достоинство их

личности и уважение достоинства личности окружающих.

А если темперамент будет владеть человеком, то могут развиваться нежелательные черты личности. Холерический темперамент может сделать человека грубым, агрессивным, несдержанным. Сангвинический темперамент может привести к поверхностному восприятию действительности, легкомыслию, неустойчивости интересов и склонностей. Флегматический темперамент несет опасность развития вялости, инертности, безучастности. Меланхолический – может сделать человека излишне замкнутым, чрезмерно обидчивым, погруженным в собственные переживания.

Темперамент человека можно показать в виде вектора, выходящего из пересечения координатных осей (рисунок 2). По горизонтальной оси вправо обозначается экстраверсия (направленность личности во вне, на внешние объекты, на других людей), влево – противоположное свойство, интроверсия (направленность личности вовнутрь, на собственные переживания). По вертикальной оси вверх обозначается эмоциональная неустойчивость, вниз – стабильность, устойчивость эмоциональных реакций.

Для человека-*экстраверта* (сангвиники, холерики) характерна большая зависимость личности от внешней среды, более экстенсивные, чем интенсивные контакты (большой круг общения, но поверхностная связь). Им свойственны также импульсивность, общительность, гибкость поведения, инициативность. Такие люди предпочитают работу с людьми, частые перемены, новые впечатления.

Поведение *интроверта* (флегматики, меланхолики) больше определяется внутренней жизнью, чем событиями внешнего мира. Для него свойственны более интенсивные, чем экстенсивные контакты (малый круг общения, но интенсивная связь). Они склонны к самоанализу, необщительны, социально пассивны.

Интроверты предпочитают работу с техникой, документацией и т. п., а не с людьми.

Эмоционально-устойчивый (уверенный) человек – личность психологически устойчивая, хорошо адаптируется к окружающей социальной среде. У него реакции возбуждения и торможения сбалансированы.

Эмоционально-неустойчивый (тревожный) человек – личность, подверженная всевозможным психологическим пертурбациям. Люди, склонные к тревожности, испытывают сильное волнение и напряженность не только в крайних ситуациях, но и в любом затруднительном положении. У них преобладают или реакции возбуждения

(холерики), или торможения (меланхолики).

По соотношению этих четырех психологических характеристик можно судить о темпераменте человека (см. рисунок 2).

Эмоционально неустойчивые экстраверты относятся к холерическому темпераменту и будут находиться в I квадранте.

Сангвиники представляют собой эмоционально-устойчивых экстравертов и находятся во II квадранте. В III квадранте располагаются флегматики – эмоционально-устойчивые интроверты. И меланхолики – эмоционально-неустойчивые интроверты находятся в IV квадранте.

Логично предположить, что каждому человеку соответствует определенная точка на координатной плоскости. Соединив эту точку с началом координат и показав ее стрелкой, получаем вектор темперамента данного человека. Если точка расположена достаточно далеко от центра и находится между осями, то она будет соответствовать личности с ярко выраженным темпераментом. Чем ближе к началу координат находится точка (т. е., чем короче вектор), тем менее ярко проявляется темперамент. Если точка находится на одной из осей или близко к ней, то человеку присущи свойства двух темпераментов. И, наконец, точка может располагаться близко от центра. Это значит, что ни один из темпераментов не превалирует в данной личности.

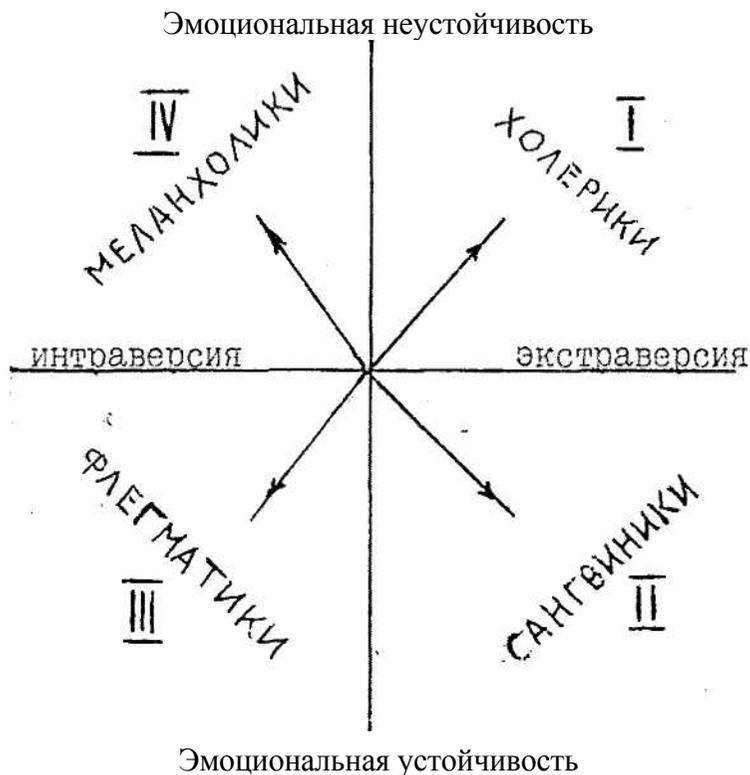


Рисунок 2. Вектор темперамента

Как можно определить темперамент? Методом наблюдения за поведением других людей; методом самоанализа – у себя. Можно воспользоваться для этих целей также методиками, разработанными специалистами, в виде тестов, анкет, опросников.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение личности.
2. Из каких подструктур состоит структура личности?
3. Каково соотношение биологического и социального в структуре личности?
4. Назовите типы темпераментов и объясните происхождение их названий.
5. Какие наиболее характерные признаки холерического темпе-

рамента?

6. Назовите характерные признаки сангвинического темперамента.
7. Охарактеризуйте особенности флегматического темперамента.
8. Каковы основные признаки меланхолического темперамента?
9. Что бы Вы посоветовали руководителям с различными темпераментами?
10. Что такое вектор темперамента и как он изображается?

### Вопросы и ситуации для обсуждения

1. Всякий ли человек является личностью?
2. Что, по-вашему, важнее при формировании личности: биологическое (врожденное) или социальное (приобретенное)?
3. Можно ли говорить о преимуществах какого-либо темперамента при выполнении определенного вида деятельности? Если да, то какой (или какие) из них следует рекомендовать для руководящей работы?
4. Вдумайтесь в такое выражение: «Не человек управляет своим темпераментом, а темперамент управляет человеком». Что Вы можете сказать о таком человеке? Что Вы можете порекомендовать людям, чтобы управлять своим темпераментом?
5. **Ситуация.** В Вашем подчинении находятся четыре человека, каждый из которых, при прочих равных условиях, имеет преобладающие признаки одного из темпераментов:
  - а) холерического;
  - б) сангвинического;
  - в) флегматического;
  - г) меланхолического.
 Кому из этих людей Вы поручите работу:
  - 1) которую необходимо выполнить быстро, без учета качества.
  - 2) требующую вдумчивости и высокого качества исполнения.
  - 3) связанную с выездом в другие организации, общением с новыми людьми, установлением внешних связей.
  - 4) носящую инспекционный, контрольный характер (проверка соблюдения правил, инструкций, качества работ и продукции и т. д.)
 Обоснуйте Ваше решение.

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): учеб.-метод. пособие / сост. Н.В. Романчик. – Минск : РИВШ, 2004. – 206 с.
2. Познание личности. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 352 с.
3. Общая психология : курс лекций / сост. Е.И. Рогов. – Москва : Гуманит. изд. центр «Владос», 2002. – 448 с.
4. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – Москва : «Высшая школа», 1986. – 256 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – Москва : Инф.-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.
6. Столяренко, Л.Д. Основы психологии: учебн. пособие / Л.Д. Столяренко. – 11-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 672 с.

## ТЕМА 2. Особенности психических процессов и их влияние на результаты деятельности

**Цели изучения.** После изучения материала данной темы обучающиеся смогут следующее:

- дать определение памяти и показать ее роль в управленческой деятельности;
- уяснить понятие и сущность мышления, характер и качества мышления руководителя;
- четко представлять понятие и сущность эмоций и чувств и их роль в общении между людьми;
- уяснить, что умение контролировать эмоции — это показатель управленческой культуры руководителя;
- объяснить использование в практической деятельности психологического воздействия цвета на человека;
- уяснить роль восприятия человека человеком в управленческой деятельности;
- дать определение и сущность воли и назвать основные волевые свойства личности.

Психические процессы (память, мышление, ощущения, восприятие, эмоции, чувства, воля) обуславливают психическое состояние и психические свойства человека и обеспечивают его взаимодействие со средой, через них происходит процесс познания внешнего мира, а также получение, переработка информации и обмен ею.

### Память

...Память – кладовая ума; но в этой кладовой много перегородок, а поэтому надобно скорее все укладывать, куда следует.

*А.В. Суворов*

Основой психической жизни личности является память. Богатство памяти характеризует богатство личности. Она важна для любого человека, но особую роль отыгрывает в профессиональной деятельности управленческих кадров, руководителей. На основе сбора и переработки информации, оперируя различными представлениями и понятиями, руководители выполняют свою основную задачу: принимают и реализуют управленческие решения. А для этого нужна память. Не зря существует высказывание: «Пустая голова

не мыслит». Специалисты утверждают, что человек без памяти перестает быть личностью.

Благодаря памяти человек овладевает опытом предшествующих поколений, применяет на практике свой личный опыт, непрерывно пополняет свои знания, совершенствует знания и умения. Память – это запоминание, сохранение и воспроизведение обстоятельств жизни и деятельности личности. Память представляет собой ряд сложных психических процессов, активно овладевая которыми человек управляет приобретением и сохранением в сознании полезной информации и воспроизведением ее в нужный момент.

По длительности сохранения информации выделяют кратковременную и долговременную память. Кратковременная память – это подсистема памяти, обеспечивающая оперативное (в течение нескольких минут) удержание и преобразование данных, поступающих от органов чувств. Объем кратковременной памяти ограничен и равен магическому числу Миллера  $7 \pm 2$ .

Это число указывает на количество единиц информации, которое обычно удерживается в памяти одновременно. Магическим оно называется потому, что показатели объема внимания и восприятия также находятся в этих пределах. С показателями объема внимания, кратковременной памяти и восприятия связан и оптимум управляемости – количество подчиненных, которыми может успешно управлять один руководитель. Оно равно магическому числу, если подчиненные выполняют различные виды деятельности. Оптимум управляемости увеличивается, если подчиненные выполняют сходную или одинаковую работу.

Как исчезает информация из кратковременной памяти? Крупнейший американский психолог Норман Дональд [4] считает, что забывание идет двумя путями: посредством интерференции другого материала, и путем постепенного стирания временем. Интерференцию условно можно пояснить следующим образом. Представим кратковременную память как ряд ячеек в мозге. Единица предъявленного материала вводится в одну из пустых ячеек кратковременной памяти. Если число ячеек ограничено, допустим, их семь, то при введении восьмой единицы информации одна из предыдущих семи должна исчезнуть.

Долговременная память – подсистема памяти, обеспечивающая продолжительное сохранение информации, составляющей основу прочных знаний, навыков, умений и привычек. Это наиболее важная и сложная из систем памяти и, принято считать, что ее ем-

кость практически неограниченна. Мы же используем ее всего лишь около 10 %.

В управленческой работе важны оба вида памяти. Руководителям и специалистам следует знать следующее.

1. С памятью следует обращаться бережно, поскольку возраст и вредные привычки ухудшают память.

С возрастом нарушается механизм передачи информации из кратковременной памяти в долговременную. Пожилой человек хорошо помнит то, что было с ним в молодости, но ему трудно запомнить новую информацию. Особенно губительно для памяти пьянство. Человек после значительного употребления алкоголя не помнит, что с ним было вчера. В мозгу произошли необратимые процессы, связанные с отмиранием нервных клеток. И если это повторяется часто, происходит деградация личности.

2. Учитывая большой объем хранящейся в долговременной памяти информации, для успешного ее поиска необходима высокая степень ее организации. В этом плане пример следует брать с Наполеона, который говорил: «Все сведения расположены у меня в голове, как в ящиках комода. Если мне необходимо что-то вспомнить, я открываю соответствующий ящик и извлекаю необходимое». Речь идет о том, что запоминание должно быть смысловое, его продуктивность в 25 раз выше механического. Запоминая что-либо, надо знать, зачем мы это делаем, и в каких случаях те или другие сведения могут понадобиться, т. е. все сведения должны быть «разложены по полочкам». В противном случае весь багаж в памяти будет лежать мертвым грузом. Механическую память хорошо характеризует сравнение: «Голова студента перед экзаменом – это горшок, наполненный знаниями. После сдачи экзамена горшок переворачивается и начинает заполняться другими знаниями к другому экзамену».

3. Чтобы не переоценивать и не перегружать свою память, все сведения, которые могут понадобиться в работе, следует записывать, ведь «записная книжка – это второй мозг культурного человека».

Записи следует делать немедленно, как только они будут восприняты (услышаны, прочитаны и т. д.). Полученные сведения необходимо осмысливать и уточнять в момент их первоначального восприятия, это поможет лучше закрепить данные в памяти. Перед обсуждением вопросов, для решения которых требуется конкретный материал, необходимо восстановить его в памяти путем прочтения, просмотра и т. д.

4. Многие руководители и специалисты используют настольный перекидной календарь для записи оперативных сведений. Это не лучший способ расширения своей памяти. Запланировав что-либо на несколько дней вперед и записав на соответствующем листке календаря, мы забываем это и вспоминаем только тогда, когда наступит соответствующее число и уже может быть поздно. Кроме того, настольный календарь с собой возить не будешь. Поэтому лучше всего для целей оперативного планирования использовать еженедельник. Раскрывая его, мы перед глазами видим все дни недели, разбитые по часам. Каждому часу соответствует клеточка в еженедельнике. Заполнив условными знаками те клетки, которые заняты постоянными видами деятельности, мы наглядно видим свою занятость в течение недели и с успехом можем планировать новые виды деятельности. Весьма полезными руководителю для расширения памяти могут оказаться персональный компьютер, средства магнитозаписи речи: магнитофон, диктофон и т. п.

5. Можно ли улучшить свою память? Многие бы хотели сделать это сначала, а потом использовать ее. Однако так не бывает. Совершенствовать память можно только тренировкой, нагружая и используя ее, все время запоминая, воспроизводя ранее запомненное и вновь запоминая.

### Мышление

Человек бывает человеком  
только благодаря размышлению.

*П. Буаст*

**Мышление** – это процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредованным отражением действительности в ее существенных связях и отношениях. Элементами мышления являются понятия, каждое из которых выражается словом или несколькими словами. Движения и комбинации понятий позволяют переходить от одних мыслей к другим.

Процесс формирования понятий и образования на их основе суждений и умозаключений предполагает использование умственных мыслительных операций: анализ, синтез, сравнение, абстракция, классификация, систематизация.

**Анализ** – мысленное расчленение предмета, явления или по-

нятия и выделение его отдельных частей, признаков или свойств.

**Синтез** – мысленное соединение отдельных элементов, частей, признаков в единое целое.

**Сравнение** – установление сходства и различия между предметами и явлениями действительности.

**Абстракция** – мысленное отвлечение от несущественных признаков и выделение лишь существенных особенностей группы предметов или явлений.

**Классификация** направлена на разделение и последующее объединение объектов по каким-либо основаниям.

**Систематизация** обеспечивает разделение и последующее объединение, но не отдельных объектов, как это происходит при классификации, а их групп, классов.

Каждая из этих операций выполняет определенную функцию в процессе познания и решения практических задач и находится в сложной взаимосвязи с другими операциями.

Мышление человека всегда несет целенаправленный характер, так как оно направлено на решение определенной мыслительной задачи. Результат мышления является ответом на вопрос, возникший в нашем сознании.

Чем обширнее и глубже знания человека, чем совершеннее опыт его умственной деятельности, тем больше убежденность его в недостатке знаний. Это утверждение хорошо иллюстрируется следующим сравнением. Если представить, что все знания, накопленные человечеством, располагаются на листе бумаги, то знания отдельного человека могут быть изображены в виде маленьких кругов. У одного человека круг может быть немного больше, у другого – меньше, а у третьего – совсем маленький (близкий к точке). Чем больше круг, тем длиннее ограничивающая его окружность, следовательно, больше граница с незнанием и человек убеждается в ограниченности и недостатке своих знаний. Следовательно, он больше видит нерешенных проблем и в его сознании чаще возникают мыслительные задачи, требующие разрешения.

И, наоборот, у человека с небольшим кругом знаний граница с незнанием маленькая и он убежден, что все знает и, как правило, проблемы, требующие решения у него не возникают.

Мышление руководителей и специалистов постоянно направлено на решение практических управленческих задач. Сущность такого мышления – мысленное моделирование событий, когда в уме проворачивается весь сюжет сложного действия, которое предстоит выпол-

нять. Образно говоря, мышление – это способность действовать в уме. А.К. Гастев [3] связывал с этой способностью успех любого дела: «Прежде, чем браться за работу, надо всю ее продумать. Продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Большинство же работ не удаются потому, что не были продуманы, как следует в самом начале».

При решении управленческих задач большое значение имеют такие качества ума, как глубина, широта, гибкость, критичность, самостоятельность, которые наряду с быстротой мысли и нестандартностью мышления позволяют оценить все стороны проблемы, проявить активность мышления, критически оценить и отказаться от ошибочных решений, оперативно изменить решение с изменением обстановки.

Является ли мышление руководителя творческим? На первый взгляд, представляется, что необходимость решения текущих вопросов не носит ярко выраженного творчества. Однако то обстоятельство, что эти вопросы приходится решать в условиях дефицита времени и информации, свидетельствует в пользу творческого характера мышления руководителя. Это подтверждает и направленность мышления руководителя на постоянное совершенствование организации производства, труда и управления, на поиск новых, перспективных направлений, внедрение научных достижений и практического опыта.

Мышление характеризуется широтой или узостью. **Широта мышления** – это способность охватить все многообразие связей и опосредований, в которых находится конкретная проблема. Борьба между новым и старым зачастую заключается в столкновении широты мышления одних с узостью мышления других.

Широко мыслящий руководитель хозяйства не будет откладывать на будущее решение социальных проблем в своем хозяйстве, не будет ради сиюминутной выгоды экономить на затратах труда и средств на охрану окружающей среды, не станет жалеть средств на подготовку высококлассных специалистов-профессионалов и т. д.

Мышление можно также охарактеризовать инертностью и шаблонностью или активностью и гибкостью. Гибкость мышления обеспечивает достаточно полный учет специфических условий решения задачи, строгое подчинение логики всех суждений обоснованию и доказательству избранного пути решения. Именно гибкость в сочетании с широтой мышления позволяют руководителю всесторонне рассмотреть решаемую проблему и найти

новый, нестандартный, наиболее эффективный способ ее решения.

Возможность найти нестандартное решение связана также с критичностью ума. **Критичность** – это способность правильно оценить объективные условия и свою деятельность, занять определенную позицию, объективно оценить выдвинутые предложения. Критичность мышления базируется на глубоких знаниях и опыте человека. Однако иногда знания и приобретенный опыт сковывают и затрудняют критическое отношение. Это случается, если проявляются инертность и шаблонность мышления. Они создают психологические барьеры, затрудняют нахождение новых решений, мешают увидеть необычное в знакомом.

**Инертность** мышления связана с консервативностью сознания, которое с трудом привыкает к изменениям, к новому, а, привыкнув, сопротивляется последующим нововведениям. Инертность мышления руководителей и специалистов проявляется в виде неспособности выйти за рамки узковедомственных интересов, а также в виде бюрократического стремления поддержать авторитет любой ценой. Сегодняшняя действительность показывает, что инертность мышления приводит к узости понимания экономических интересов и зачастую объясняет неприятие нового при совершенствовании производственных отношений, внедрении научно-технического прогресса и др.

Инертность мышления может быть и результатом безнаказанности, нежелания быть активным, когда руководители придерживаются тактики: «инициатива наказуема» или «моя хата с краю».

Одним из основных качеств мышления является самостоятельность. Именно самостоятельность определяет особенности поведения человека в проблемной ситуации, его возможности увидеть нерешенные задачи, последовательно отстаивать собственное мнение. Самостоятельность мнений, суждений, умозаключений, а, следовательно, и мышления – одно из основных качеств руководителя. Безвозвратно ушли те времена, когда можно было «успешно руководить» с оглядкой на мнение вышестоящего и партийного руководства. Рынок требует, самостоятельности мышления и действий. Эти качества руководителю следует ценить и у своих подчиненных, всячески воспитывать и поощрять их. К сожалению, часто встречаются руководители, которые занимают настороженную, а иногда и откровенно враждебную позицию по отношению к подчиненным, имеющим свои твердые убеждения и отстаивающим свое мнение. Они больше благоволят к тем подчиненным, которые «смотрят в рот» своему начальнику, стараясь

угадать его мнение. А ведь такие подчиненные не выручат начальника в трудной ситуации – опереться можно только на то, что оказывает сопротивление, а они не приучены к самостоятельности. Таким руководителям чаще надо вспоминать высказывание великого философа Гегеля: «Если все мыслят одинаково, значит никто не мыслит», или Екатерины II: «Доверяйте только тем людям, которые имеют мужество вам перечить».

Одним из высших проявлений мыслительной деятельности является рефлексия (от лат. *reflexio* – обращение назад). Под ней следует понимать анализ действий, поступков и всего происшедшего в прошлом, обнаружение ошибок, выявление затруднений и работа с ними. Это инструмент, средство для улучшения работы, избегания ошибок, продвижения в жизни. А ведь она чрезвычайно важна для руководителя. Рефлектирующий руководитель постоянно анализирует свои действия и решения, быстро исправляет ошибки и не допускает их в будущем. В спокойной обстановке, анализируя не совсем ясную ситуацию, следует подняться и взглянуть на нее как бы с высоты птичьего полета. Тогда горизонты расширяются, ситуация становится видной как на ладони и приходит нужное решение.

**Рефлексия** – это не только знание и понимание себя и происшедшего в прошлом, но и уяснение того, как другие знают или понимают рефлектирующего, его личностные особенности.

Мышление связано с вниманием. **Внимание** – сосредоточение сознания на определенном объекте, обеспечивающее его особо ясное отражение. Способность произвольно направлять и сосредотачивать внимание выражает активность человека.

Наибольшее значение в управленческой работе имеет так называемое активное или волевое внимание, т. е. сознательно регулируемое сосредоточение на объекте, направляемое требованиями деятельности. Оно связано с постановкой цели деятельности и волевым усилием, которое помогает удерживать внимание на объекте, не отвлекаться, не ошибаться в действиях.

Внимание характеризуется объемом, распределением, концентрацией, устойчивостью, переключением. Все эти показатели весьма важны для руководителей и специалистов, поскольку управленческая деятельность требует, в зависимости от обстановки, распределения внимания между несколькими объектами, концентрации внимания на наиболее важных в данный момент объектах и задачах, длительного сосредоточения внимания на оп-

ределенном объекте, быстрого переключения внимания с одного объекта на другой (при изменении производственных условий, для отдыха и поддержания высокой работоспособности).

## Ощущения

Ощущения и восприятия – психические процессы, с помощью которых мы получаем знания об окружающем нас мире. Они взаимосвязаны, но имеют отличительные особенности. Если в результате ощущения человек получает знания об отдельных свойствах (качествах) предмета (холодное, яркое, мокрое и т. д.), то восприятие дает целостный образ предмета или явления (см. о восприятии ниже).

**Ощущения** – это непосредственная связь сознания с внешним миром. Они возникают при воздействии предметов внешнего мира на органы чувств. Выделяют следующие виды ощущений:

**1. Зрительные ощущения.** Психологи отмечают эмоциональное воздействие цвета на человека, связанное с его биологическим и психологическим смыслом. Это воздействие следует учитывать при окраске помещений, оборудования и т. д.

**Красный** – цвет крови и раскаленного металла, воспринимается человеком как горячий цвет. Он быстро привлекает внимание, но настораживает и возбуждает, при длительном воздействии вызывает утомление. В этот цвет рекомендуется окрашивать вращающиеся части машин и станков, электроаппаратуру, краны с горячей водой, опасные зоны и т. д., т. е. те предметы, которые должны привлечь повышенное внимание и тем самым способствовать безопасности в работе.

**Оранжевый цвет** – также воспринимается как горячий. Он согревает, бодрит, поднимает настроение, стимулирует к активной деятельности. Необходимо использовать при окраске производственных интерьеров.

**Желтый цвет** – теплый, веселый, располагает к хорошему настроению.

**Зеленый** – цвет покоя и свежести, успокаивающе действует на нервную систему, понижает внутриглазное давление и повышает работоспособность рук. Окрашивают в этот цвет, как правило, станки, оборудование, транспортеры. Хорошо его применять в сочетании с желтым цветом.

**Синий и голубой** – цвета воды и неба, прохладные цвета, кажутся

легкими, воздушными. Под их действием уменьшается физическое напряжение, снимается усталость, они могут регулировать режим дыхания, успокаивать пульс. Целесообразно применять в помещениях с повышенной температурой и при работах, требующих больше физических нагрузок и быстрых движений.

**Белый цвет** – холодный, однообразный, способный вызвать апатию. В этот цвет окрашиваются стены и нагревательные приборы в помещениях с повышенной температурой, а также потолки, верхняя часть стен и окна в целях равномерного освещения.

**Серый цвет** – деловой, унылый. В производственной обстановке рекомендуется избегать его.

**Коричневый цвет** – создает неприятное впечатление, вызывает чувство тревоги.

**Черный цвет** – строгий, тяжелый, мрачный, угнетающе действует на психику человека, резко снижает настроение.

Как видим, цвет может оказывать на человека возбуждающее, бодрящее, успокаивающее или угнетающее действие. Он оказывает влияние на восприятие температуры (горячие, теплые, прохладные, холодные цвета), веса (многотонная машина, окрашенная в темный цвет, подавляет, кажется еще тяжелее, а в светлых тонах кажется много легче), на монотонность работы. При монотонной работе окружающие предметы необходимо окрашивать в яркие, бодрые тона. При работе с повышенной нервной возбудимостью, требующей особого внимания, окружающий фон должен быть спокойным.

Психологи считают, что на предприятии должна быть гамма цветов, к которым человек привык в природе. Гармония требует цветового равновесия, так как один и тот же цвет вызывает раздражение.

В производственных условиях и служебных помещениях не должно быть резких контрастов. Последние приводят к потере элемента времени, так как глаз человека для адаптации требует до 10 и более секунд, а также вызывает излишнее напряжение зрительных нервов – усталость, головную боль, потерю работоспособности.

**2. Слуховые ощущения.** Различают три вида слуховых ощущений: речевые, музыкальные и шумы. Шум является одним из самых сильных раздражителей нервной системы. Резкий стук, постоянный шум угнетают психику человека.

Производственный шум имеет весьма неблагоприятное свойство – он способен аккумулироваться в организме (после работы

человек еще долго ощущает шум в ушах). Постоянный производственный шум вредно отражается на здоровье – нарушает слуховые функции и расстраивает нервную систему, вызывая сердечно-сосудистые заболевания. Руководителям необходимо обращать внимание на поддержание уровня шума в производственных и служебных помещениях в допустимых пределах.

**3. Вибрационные ощущения.** Они отражают колебания упругой среды. Этот вид чувствительности образно называют «контактным слухом».

На организм здорового человека непродолжительные вибрации оказывают тонизирующее действие, однако длительное и интенсивное воздействие вибрации приводит к упадку мускульной силы, остроты зрения, повышению артериального давления. Может возникнуть вибрационная болезнь (поражение нервной системы, сосудистой и костной систем, спазмы сердца). Поэтому задача руководителя, как и в отношении шума, заключается в максимальном снижении воздействия этого неблагоприятного вида ощущений на работающих.

**4. Обонятельные ощущения.**

**5. Вкусовые ощущения.** Обонятельная чувствительность тесно связана с вкусовой, помогает распознавать качество пищи. Обоняние предупреждает об опасной для организма воздушной среде.

**6. Кожные ощущения** разделяются на три вида: ощущение прикосновения, ощущение холода и тепла и болевые ощущения. Ощущение прикосновения дает знания о поверхности тела: гладкое, шероховатое, липкое, жидкое. Болевая чувствительность дает сигнал о вреде, наносимом организму. Температурная чувствительность регулирует теплообмен между организмом и окружающей средой. Наиболее чувствительна к холоду спина, наименее – грудь.

**7. Статические ощущения.** Статическая или гравитационная чувствительность отражает положение нашего тела в пространстве с помощью вестибулярного аппарата.

**8. Кинестезические ощущения.** Они представляют собой ощущения движения и положения отдельных частей тела. Деятельность двигательного анализатора позволяет человеку координировать и контролировать свои движения. Это очень важно при овладении различными навыками. Хорошая координация развивается при выполнении танцевальных движений, занятии различными видами спорта.

**9. Органические ощущения.** Эти ощущения идут от внутрен-

них органов, отражают самочувствие человека и способствуют его самосохранению. Можно выделить такие ощущения, как голод, жажда, боль. Возникновение органических ощущений сопровождается яркими отрицательными эмоциями, а их снятие – положительными.

Высокая чувствительность анализаторов – показатель гармоничного, всестороннего развития личности и она формируется и совершенствуется в ходе целенаправленной деятельности человека. Через развитие органов чувств происходит приобщение человека к эстетическим ценностям, и развиваются эстетические потребности личности.

### Восприятие

Не следует судить о человеке по лицу – оно позволяет лишь строить предположения

*Е. Лабрюйер*

**Восприятие** – это целостное отражение предметов, ситуаций и событий, возникающее при непосредственном воздействии их на органы чувств. Вместе с процессами ощущения, восприятие обеспечивает непосредственно чувственную ориентировку в окружающем мире. Восприятие объединяет ощущения, идущие от ряда анализаторов. Восприятие руководителем предметов и событий всегда должно быть адекватно реальности, в противовес иллюзиям.

Восприятие очень ярко проявляется в наблюдении.

**Наблюдение** – это направленное, планомерное восприятие, предпринимаемое с определенной, ясно осознанной целью и осуществленное с помощью направленного внимания. Основа успешного наблюдения – ясность цели, подготовленность к нему, высокая активность мышления, ориентировка. Для правильного восприятия, особенно для руководителей, большое значение имеет такое качество, как **наблюдательность**, т. е. способность замечать в предметах и явлениях малозаметные, но в то же время важные для какой-либо цели детали, признаки или свойства. Развитие наблюдательности предполагает пытливість, любознательность, стремление познать новое, глубже вникнуть в то, с чем человек сталкивается. Наблюдательный руководитель постоянно «охотится за фактами». Наблюдательность руководителя – это по-

стоянная готовность к восприятию того, что нужно для определенной цели. Такой руководитель видит больше, понимает глубже, имеет возможность лучше оценить обстановку, сделать выводы и принять верное решение.

В управленческой деятельности, при взаимодействии людей в процессе производства особое значение имеет восприятие человека человеком – непосредственное наглядно-образное отражение одним человеком другого. Люди познают друг друга не ради праздного любопытства. Этого требует от них жизнь в обществе, участие в определенном виде деятельности. Результаты этого познания оказывают влияние на трудовую деятельность, на отношение к людям и к самому себе.

У руководителя часто бывают такие ситуации, когда ему необходимо в течение короткого времени составить правильное впечатление о человеке. Например, пока подчиненный проходит от двери к столу, руководитель уже составил первое впечатление о человеке, оценил его состояние и продумал план вступления в беседу.

Однако первое впечатление о незнакомом человеке может оказаться ошибочным под влиянием искажающих факторов. А.А. Бодалев [1, 2] отмечает различные факторы, которые могут исказить восприятие человека человеком. Это, в первую очередь, **внешние признаки человека** или какие-нибудь сопутствующие элементы (очки, косметика и др.). Существует распространенное мнение, что внешние особенности связаны с чертами характера. Например, люди с квадратными подбородками воспринимаются как обладающие сильной волей, с большим лбом – как умные, жесткие волосы – признак непокорного характера, владелец большого рта – шутник и насмешник, тонкие губы – признак ханжества и скрытности, очки – признак интеллекта, полный человек – значит добродушный и надежный, улыбающийся – дружелюбный и т. д. Таких «житейских обобщений» очень много, они часто проявляются в процессе общения людей, но содержат недостаточно высокий процент достоверности.

Воспринимая новых людей, человек преломляет их через свой **прошлый опыт**, в котором аккумулированы впечатления от встреч и общения с людьми. Вынося оценку особенностям личности, человек всегда опирается на обобщения своего прошлого опыта, хотя они и не всегда бывают верными.

Искажающим фактором при восприятии человека могут быть **«стереотипы»**, которые проявляются в сознании оценивающего человека, когда он располагает информацией об общественно-

профессиональном статусе оцениваемого. Проведенные опыты показали, что характеристики, даваемые одним и тем же людям, резко различаются, если оцениваемому сообщалась новая социальная роль. Этот опыт говорит о существенном влиянии предварительной установки в процессе восприятия человека человеком. Представляя нового руководителя или специалиста и сообщая о нем положительную информацию, руководитель предприятия создает благоприятные условия для адаптации в коллективе нового человека и одновременно предупреждает распространение негативной информации о нем.

Когда к руководителю приходит на прием новый человек, то на основании его внешних признаков и своего прошлого опыта у руководителя вырабатывается внутренняя установка на этого человека, положительная или негативная. Это зависит от того, с какими подобными людьми руководитель имел дело ранее. Лучше, если у руководителя всегда будет позитивный подход к человеку. Это расположит его к доброжелательному общению, а в противном случае человек замкнется в себе и беседа не достигнет необходимого результата. Кроме того, позитивный подход имеет огромное воспитательное значение, поскольку, авансируя человеку положительные качества, руководитель побуждает его совершить соответствующие поступки.

Искажает восприятие людей так называемое *«проецирование»*. Чтобы оправдать свою негативную направленность, люди переносят ее на всех остальных. Обычная философия таких людей: «Все люди – эгоисты», «Все начальники – формалисты», «Все пьют», «Все воруют» и пр. Руководителю следует помнить, что все его дела и поступки замечаются и оцениваются подчиненными. При этом они проецируются увеличенными многократно. Даже небольшие нарушения со стороны руководителя будут служить оправданием для неблагоприятных поступков подчиненных.

*«Эффект последовательности»* также может оказать искажающее влияние на восприятие человека. Он заключается в том, что первая информация, первые сведения, полученные на незнакомого человека, воспринимаются как наиболее достоверные и значимые. А между тем, они могут быть и неверные. Поэтому руководители не должны поддаваться доминирующему влиянию на суждение о человеке внутренней установки или «эффекта последовательности».

При восприятии других людей может проявляться и *«эффект ореола»*. Он может выступать в форме позитивной оценочной

пристрастности («положительный ореол»), когда под влиянием положительной общей оценки негативные качества человека исчезают в «сиянии» позитивных черт; и негативной оценочной пристрастности («отрицательный ореол») когда на первый план выступают негативные качества, заслоняя собой любые положительные проявления.

Значимым фактором на результат восприятия является мнение других людей. Если авторитетный для нас человек позитивно или негативно отзовется о ком-либо, то, скорее всего и наше отношение к нему будет иметь такую же оценку.

Типичной можно считать такую ситуацию, когда руководитель, прежде чем принять на работу человека, уволившегося с соседнего предприятия или организации, звонит его прежнему руководителю и спрашивает мнение о работнике. Результат, как правило, зависит от высказанной характеристики.

Если она негативна, то человеку под любым предлогом отказывают. Но известны случаи, когда принятые в подобной ситуации на работу люди оказывались прекрасными работниками. Мало ли какие отношения у них могли сложиться с прежним начальством. Конечно, руководителю надо использовать такой прием выяснения качеств принимаемых на работу, но он не должен быть единственным и определяющим.

Избегание типичных искажений при восприятии людей весьма важно для руководителя (особенно вновь избранного) при оценке профессионально-деловых качеств работников. Организуя труд других людей, руководитель предъявляет им определенные требования, следуя которым обеспечивается достижение поставленных целей. Конечно, работники отвечают этим требованиям в различной степени, и у руководителя формируется представление о различных типах подчиненных: «пробивной работник», «простой исполнитель» и др.

В.В. Скворцов предлагает классификацию типов работников на основании отношения их к делу и к руководителю [7]. Отношение к делу может проявляться в творческом подходе или в исполнительности. Творчество означает активный подход к решению управленческих проблем, нацеленность на самостоятельный анализ ситуации, ориентацию на поиск эффективного решения. Исполнительность означает недостаточное проявление самостоятельности, ориентацию на выполнение указаний вышестоящего начальства.

Отношение к руководителю может характеризоваться независи-

мостью и уступчивостью. Независимость предполагает способность воздействовать на руководителя, отстаивать обоснованность собственного мнения, предложений по поводу способов выполнения задания. Уступчивый работник не может воздействовать на руководителя, даже если он видит более эффективные способы решения проблемы.

Сочетание различных отношений позволяет условно выделить четыре типа исполнителей (таблица 1).

Таблица 1

Типы исполнителей		
Отношение к делу к руководителю	Творчество	Исполнительность
Независимость	Самостоятельный	Предприимчивый
Уступчивость	Застенчивый	Терпеливый

**1. Самостоятельный исполнитель.** Это работник, ориентированный на творческий подход к делу, характеризующийся самостоятельностью мышления, стремлением к поиску лучших управленческих решений. Он способен воздействовать на руководителя, отстаивая свои взгляды. При выполнении задания может идти в самостоятельно выбранном направлении, выходя за рамки полученного распоряжения. Если работник обладает высоким уровнем профессионализма, то он способен выполнять задание повышенной сложности, полностью отвечая за порученный участок работы.

**2. Предприимчивый исполнитель.** Он не выходит за пределы задания руководителя, ориентирован на получение запланированного результата, но при этом может иметь собственное мнение о способах достижения поставленной цели. Не останавливается перед необходимостью доказывать правоту своей точки зрения, способен воздействовать на руководителя, отстаивая свободу исполнительских действий. Такие действия в глазах руководителя оцениваются как упрямство.

**3. Застенчивый исполнитель.** Ориентирован на широкий подход к делу, глубокий анализ обстановки, нацелен на творчество. Но по отношению к руководителю проявляет робость, не способен открыто изложить свое понимание ситуации и представление об оптимальном способе исполнения. При несогласии с получаемыми

распоряжениями не противодействует, а только снижает исполнительскую активность. Такое поведение может вызывать внутриличностный конфликт, привести к неудовлетворенности собой и враждебному характеру взаимоотношений с руководителем.

**4. Терпеливый исполнитель.** Ориентирован на исполнение распоряжений, считая, что руководитель лучше разбирается в сути дела. Безоговорочно принимает задания, считает своим долгом их точное и пунктуальное исполнение. Взаимоотношения его с руководителем можно назвать доверительными.

Хороший руководитель постоянно изучает всех своих подчиненных и имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах каждого члена коллектива, которым он руководит.

### Эмоции и чувства

Истинное величие состоит в том, чтобы владеть собой.

*Ж. Лафонтен*

Начальство не имеет права нервничать.

*В.И. Ленин*

**Чувства** определяют внутреннее состояние психики человека, его переживания (радость, удивление, горе, стыд, огорчение, страх, любовь, гнев, раздражение, удовольствие, ненависть и др.).

**Эмоции** – это способы выражения человеком своих чувств и личностного отношения к окружающей действительности и к самому себе. Это происходит посредством жестов, мимики, интонации и громкости речи, изменения цвета кожи лица, смеха, плача и др. Эмоции дополняют наши чувства и переживания, делают их более яркими и доступными для восприятия других людей.

Эмоции придают особый колорит при общении людей. Без эмоций оно потеряло бы интерес и привлекательность. Однако чрезмерная эмоциональность мешает общению и может привести к полному непониманию.

Работница бухгалтерии одного из совхозов обратилась в газету со следующим вопросом: «Утро в нашей совхозной конторе начинается обычно очень бурно. Громкогласно дает указания директор, что-то доказывая ему, кричат в ответ специалисты. Может возникнуть и перепалка, в которой не щадят ни авторитета, ни возраста. Заговорили об этом как-то на профсоюзном собрании, директор

отшутился. «Так это же, – говорит, – обыкновенная разрядка. Она тоже нужна». А, может, и правда, вредно сдерживать свои эмоции и лучше выплескивать их наружу?» Специалист на это ответил следующим образом: «То, о чем пишет автор письма, не эмоциональная разрядка, как пытаются представить участники утренней планерки, а зарядка с утра отрицательными эмоциями».

Отрицательные эмоции тоже, порой, нужны человеку. Например, такие как боль, голод, жажда помогают самосохранению. Тревога за близкого человека и гнев при виде несправедливости делают нас более благородными.

Но в решении деловых вопросов накал отрицательных эмоций – плохой советчик. Так же, как и в споре. Они как бы сужают поле сознания, тормозят мышление, и поэтому участникам спора труднее найти разумный выход, наилучшее решение вопроса. Человек в эмоциональном напряжении слышит только себя, а не своего оппонента, даже если доводы последнего разумны. И обида остается от таких споров, что тоже небезразлично для будущих деловых отношений.

Организм человека, находящегося в эмоциональном напряжении, начинает работать на повышенном энергетическом уровне (учащается пульс, в кровь выбрасывается большое число различных гормонов и т. д.). И если человек или трудовой коллектив находится в постоянном нервном напряжении, то много энергии тратится впустую и производительность труда снижается. Вот почему спортсмен «сгорает» иногда еще до старта; студенты, если волнуются, сдают экзамены хуже; человек, если его постоянно одергивают, теряет и не может принять правильное решение.

Психологи провели такой опыт. Две группы по 20 человек операторов компьютера работали в быстром темпе. Когда началось утомление и появились ошибки в работе, на экране дисплея высвечивались оценочные надписи: для первой группы в виде «разноса», для второй – в виде спокойных, доброжелательных, подбадривающих советов. В результате, в первой группе улучшили работу только 3 человека, а во второй – все уменьшили число ошибок на 15 %.

Есть и проблема неотреагированных эмоций. Организм человека в состоянии эмоционального напряжения можно сравнить с автомобилем, работающим на полных холостых оборотах. Для автомобиля разрядка – дать ему ход. Человек же снимает эмоциональное напряжение при физической работе, в слезах или если поделится своими бедами с другом. Некоторые же «разряжаются», перенося свой гнев на других людей, чаще всего на близких, родственников,

подчиненных, сослуживцев. Но такая форма недопустима, она не может поощряться. Одним из признаков культуры человека вообще и, тем более, руководителя, является способность контролировать свои эмоции, проявлять их умеренно, в соответствии с обстановкой и целями общения.

Ничего, кроме горькой иронии за нашу психолого-управленческую безграмотность, не может вызвать часто наблюдаемая картина в приемных различного уровня руководителей. Посетитель интересуется у секретаря настроением шефа, – стоит ли к нему заходить или нарвешься на неприятности. Неумеющий контролировать свои эмоции руководитель может разрядиться на первом попавшемся под «горячую руку» подчиненном. Сам-то он «разрядится», но большое количество людей при этом «зарядит» отрицательными эмоциями. А это неблагоприятно сказывается и на работе, и на здоровье.

Великий Авиценна однажды сделал опыт с двумя баранами. За обоими был одинаковый уход, питались они одинаковой пищей. Разница заключалась в том, что один баран жил в обычных условиях, а рядом с другим был привязан волк. Второй баран начал худеть и скоро погиб. Подобный эксперимент в наше время проводился с мышами и котами, с кошками и собаками. Мыши, живущие рядом с котом, вскоре погибали. А при совместном содержании собак и кошек, у последних развивалась гипертония.

Эти опыты свидетельствуют о том, что жить в постоянном страхе, (т. е. находиться под постоянным и сильным воздействием отрицательных эмоций) не может ничто живое, и человек также не является исключением. Есть категория руководителей, которые полагают, что подчиненные должны испытывать постоянный страх перед начальством, постоянную угрозу наказания, только тогда они будут хорошо работать и соблюдать дисциплину.

Позиция «руководителя-плантатора-погонщика» не может вызвать одобрение. Такой руководитель вряд ли задумывался о том, какова продолжительность жизни его подчиненных? Сколько дней в году они болеют? Ведь большинство современных болезней связаны с переживаниями и стрессами.

Необходимо находить другие методы стимулирования работников и поддержания дисциплины.

Длительное эмоциональное напряжение снимает рыбалка, спорт, работа на дачном участке, прогулка на свежем воздухе в лесу, водные процедуры. Мгновенную разрядку может внести вовремя ска-

занная шутка. Ведь не зря чувство юмора так высоко ценится в народе. Эмоциональную напряженность можно предотвратить, внушая себе мысленно: не спеши, не надо, не заводись, не стоит, будь спокойным. Человек, который умеет владеть собой, всегда остается в выигрыше.

### Воля

Воля – это ежеминутно одерживаемая победа над инстинктами, над влечениями, над препятствиями и преградами, над всяческими трудностями.

*О. Бальзак*

Только в силе воли заключается условие наших успехов на избранном поприще.

*В.Г. Белинский*

Человек не только познает мир, отражая его в ощущениях, восприятии, памяти, воображении, мышлении, но и изменяет его в соответствии со своими нуждами, преодолевая при этом объективные и субъективные трудности. И в этом ему помогает **воля**, которая представляет собой сознательное регулирование человеком своих действий и поступков, требующих преодоления внутренних и внешних трудностей. Воля человека проявляется в действиях и поступках, выполняемых с заранее поставленной целью. Более того, человек может соответствующим образом организовать свою психическую деятельность и направить ее на определенное содержание. Это может выражаться в целенаправленном восприятии и запоминании, сдерживании эмоций и т. д.

Таким образом, воля, с одной стороны, направляет действия человека или сдерживает их, с другой – организует психическую деятельность исходя из имеющихся задач.

Воля является одним из важнейших качеств руководителя, поскольку без ее проявления нельзя обойтись при принятии и реализации управленческих решений.

Волевые действия характеризуются наличием цели, препятствий, трудностей и своеобразного напряжения, переживаемого в ходе их преодоления. Это напряжение называется волевым усилием. Оно характеризуется количеством энергии, затраченной на выполнение целенаправленного действия или

удержания от него.

Волевое усилие пронизывает все звенья волевого акта: осознание цели, принятие решения, выбор методов и практическая реализация. Однако возникает волевое усилие в связи с затруднениями и препятствиями, которые, отражаясь в сознании, порождают состояние напряженности. От него можно избавиться либо отказавшись от преодоления трудностей, а значит и от цели, либо путем волевого усилия преодолеть их в практической деятельности.

Исследования показывают, что интенсивность и стойкость волевого усилия зависят от ряда факторов. Среди них, в первую очередь, следует назвать социальную зрелость личности и общественную значимость задач, решаемых ею. У ответственного человека наблюдается высокая степень волевого напряжения и большая отдача сил и энергии для поставленной цели. Безответственный же человек, как правило, не способен к волевому напряжению.

На степень волевого усилия большое влияние оказывает установка по отношению к деятельности и ее результату. Установка «как-нибудь» не стимулирует волевое напряжение. Установка «на максимум» приводит к такому напряжению.

Основными волевыми свойствами личности являются целеустремленность, решительность, настойчивость, выдержка, самостоятельность.

**Целеустремленность** характеризует умение человека ставить и достигать социально значимые цели. Целеустремленный руководитель точно знает, что должен делать коллектив и он сам сегодня, завтра и в перспективе. Он не разменивается по мелочам, а имеет отчетливые и ясные личные цели, гармонически сочетающиеся с общественными.

Однако у отдельных руководителей целеустремленность является индивидуализированной. Содержание их целей отражает, в основном, личные потребности и интересы. Действия, разворачиваемые на основе таких целей, имеют очень малую социальную значимость. От таких руководителей необходимо немедленно избавляться.

**Решительность** – это волевое свойство личности, которое проявляется в быстром и продуманном выборе цели и способов ее достижения. На первый взгляд может показаться, что решительный руководитель легко и свободно принимает решения. Но это не так. Он тоже испытывает сложную, мучительную внутреннюю борьбу, столкновение противоположностей. И когда нужно, он от-

брасывает все сомнения и твердо останавливается на нужной цели и том варианте ее реализации, который лучше всего подходит в данных условиях.

Однако не всем руководителям свойственна решительность высокого уровня. Некоторые из них постоянно сомневаются в правильности принимаемых решений, долго и мучительно думают над ними, опасаясь последствий. В результате время упущено. Но решение все равно надо принимать и это уже делается в спешке и не самым лучшим образом.

**Настойчивость** проявляется в способности длительное время направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью. Наличие этого волевого свойства позволяет руководителю не выпускать из поля зрения поставленную цель и строить свое поведение в направлении ее реализации. Он не только может использовать сложившиеся обстоятельства, но и сам создает их. Такой человек может даже временно отложить решение проблемы, но только для того, чтобы потом при более благоприятных условиях продвинуться далеко вперед. А если руководитель при встрече с трудностями не может управлять своим поведением, ему препятствия кажутся непреодолимыми, а значит, и не стоит напрягаться, то это свидетельствует о низком уровне настойчивости и непригодности человека к руководящей работе.

**Выдержка** или **самообладание** – волевое свойство личности, проявляемое в способности сдерживать свои психические и физические проявления, мешающие достижению цели. В этом свойстве выражена и закреплена тормозная функция воли.

Выдержку проявляет руководитель, когда спокойно и терпеливо объясняет задание непонятливому подчиненному; когда, проводя совещание, убедительно и доказательно аргументирует свою точку зрения, а не навязывает ее сотрудникам; когда молча, внимательно выслушивает другую позицию по обсуждаемому вопросу, хотя сам с ней не согласен.

Сложные условия жизни вызывают повышенное и психическое напряжение. Человек, обладающий самообладанием и выдержкой, проявляет уровень активности, в наибольшей мере соответствующий условиям и оправданный обстоятельствами. Это обеспечивает ему успех в достижении цели.

**Самостоятельность** – это волевое свойство личности, выраженное в умении по собственной инициативе ставить цели, определять пути ее достижения и реализовать их на практике.

Самостоятельный руководитель всегда имеет свою точку зрения, активно ее отстаивает, привлекая других на свою сторону. Он не ждет указаний сверху, а сам вскрывает проблемную ситуацию и решает ее. У самостоятельного человека развита критическая сторона сознания. Он не отвергает другие предложения, советы, указания, а учитывает их, предварительно взвесив их ценность.

Противоположным самостоятельности свойством воли является внушаемость, т. е. подверженность влиянию других людей. Такие люди не проявляют инициативу и не могут самостоятельно начать и закончить более или менее сложное волевое действие. Они ждут распоряжений сверху. Мысли и дела других им кажутся правильными, а собственные – всегда ставятся под сомнение.

Людей с высоким уровнем развития определенных волевых свойств справедливо называют людьми сильной воли. Именно такими людьми должны быть хозяйственные руководители, которые могли бы формулировать цели, находить пути достижения и добиваться их реализации, а также противостоять еще окончательно не сломленной командно-административной системе управления.

#### Контрольные вопросы

1. Какова роль психических процессов в деятельности личности?
2. Что представляет собой память, какие виды памяти Вы знаете?
3. Роль памяти в управленческой деятельности.
4. Какие факторы отрицательно влияют на память и как можно компенсировать недостатки памяти в практической управленческой работе?
5. Что такое мышление, и какие мыслительные операции Вы знаете?
6. Перечислите основные качества ума, а значит и мышления. Почему они важны для руководителя?
7. Поясните, что следует понимать под чувствами и эмоциями?
8. Умение контролировать эмоции – что это такое?
9. Как снять эмоциональное напряжение?
10. Что понимается под ощущениями? Назовите их виды.
11. Как различные цвета воздействуют на человека и почему это надо знать?
12. Дайте понятие восприятию, наблюдению, наблюдательности.
13. Восприятие человека человеком – почему оно важно для

руководителя? По каким признакам руководитель воспринимает своих подчиненных?

14. Каковы типичные искажения при восприятии человека человеком?

15. Что такое воля и для чего она нужна руководителю?

16. Каковы основные волевые свойства личности руководителя?

### Вопросы и ситуации для обсуждения

1. Выскажите свое мнение по поводу оптимума управляемости и его связи с магическим числом Миллера.

2. Часто ли руководителю приходится принимать стереотипные, шаблонные решения? Приведите примеры из своей практики.

3. **Ситуация.** (Рассказ председателя колхоза). «Однажды провожу я, как всегда, ежедневную утреннюю разнарядку. Присутствуют главные специалисты и руководители подразделений. Дело уже почти подходит к концу, как открывается дверь и заходит первый секретарь райкома, садится на свободное место и слушает наши деловые разговоры. Мы решили последний вопрос, и я в заключение говорю: «Все вопросы решены, товарищи. Идите и действуйте, как договорились». Все встали и пошли по рабочим местам. Остались мы вдвоем с секретарем, он и говорит: «А как это вы их так просто отпустили? Вы должны были им так «хвост накрутить» с утра, чтобы они бегом бежали на работу!» Вот так нас обучали на практике командно-административному стилю управления».

**Ситуация.** (Рассказ директора школы-интерната). «Прихожу я на работу раньше всех. Стою у открытых дверей школы и всех встречаю: учеников, учителей. С учителями поздравляюсь за руку, поинтересуюсь состоянием дел, на ходу решу какой-то вопрос или договоримся о встрече. Стараюсь перед началом работы создать у всех хорошее настроение».

Выкажите свое отношение к обеим ситуациям. Как, по Вашему мнению, эмоциональное состояние влияет на результаты труда и здоровье работников?

4. Известно, что наиболее благоприятные ощущения для человека вызывают зеленый, желтый, синий и близкие к ним цвета. Чем это можно объяснить?

5. **Ситуация.** На базе Вашего предприятия будет проводиться областной семинар. Вы, как руководитель, решили провести небольшой косметический ремонт, в частности, покраску следующих

объектов:

- 1) станки в ремонтной мастерской;
- 2) ограждения безопасности и электроаппаратуру;
- 3) внутренние стены в помещении газовой котельной;
- 4) средства наглядной агитации в вестибюле актового зала.

В наличии имеются краски следующих цветов: а) голубая, б) красная, в) салатная, г) серая, д) коричневая, е) желтая.

Выберите для каждого объекта один цвет и поясните Ваш выбор.

6. **Ситуация.** К Вам, как к руководителю зашел посетитель по поводу устройства на работу. Вашему предприятию нужен такой специалист. Вы раньше его не знали, но Вам порекомендовали его как человека с хорошими деловыми качествами. О моральных качествах никаких сведений нет. Внешние признаки посетителя напомнили Вам одного работника, который за систематические нарушения (пьянство, прогулы) был уволен, и у Вас возникла отрицательная внутренняя установка на этого человека.

Поясните Ваши дальнейшие действия.

7. **Ситуация.** Однажды двум группам студентов, находящимся в различных аудиториях, одновременно показали портреты одного и того же человека и предложили описать его основные черты характера. Но предварительно одной группе сказали, что это портрет известного ученого, а другой – уголовного преступника.

Какие, по Вашему мнению, характеристики были написаны студентами и почему? Какой вывод отсюда следует для практики управления?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Бодалев, А.А. Познание человека человеком / А.А. Бодалев. – Москва : Речь ООО, 2005. – 323 с.
2. Бодалев, А.А. Психология общения. Избранные психологические труды / А.А. Бодалев. – Москва : Московский психосоциальный институт, 2002. – 319 с.
3. Гастев, А.К. Как надо работать / А.К. Гастев. – Москва : «Экономика», 1972.
4. Гиппенрейтер, Ю.Б. Хрестоматия по общей психологии. Психология памяти / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романовой. – Москва : ЧеРо, 2002. – 816 с.
5. Лебедев, В.И. Познание личности / В.И. Лебедев. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 353 с.
6. Маклаков, А.Ч. Общая психология / А.Ч. Маклаков. – СПб : 2001.
7. Скворцов, В.В. Влияние управленческой концепции руководителя на организацию исполнителей деятельности подчиненных / В.В. Скворцов. – Москва : АНХ, 2003.
8. Столяренко, Л.Д. Основы психологии: учебн. пособие / Л.Д. Столяренко. – 11-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 672 с.
9. Общая психология: Курс лекций / Сост. Е.И. Рогов. – Москва : Гуманит.изд. центр «Владос», 2002. – 448 с.
10. Семенов А.К. «Психология и этика менеджмента и бизнеса» / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – Москва : Инф.-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.

## ТЕМА 3. Социальный опыт и направленность личности руководителя

**Цели изучения.** Изучив материал данной темы, слушатели должны уметь следующее:

- разъяснить, что такое социальный опыт и направленность личности;
- сформулировать спектр знаний современного руководителя;
- дать понятие умений и навыков и классификацию основных навыков, необходимых в управленческой деятельности;
- дать определение привычек и показать их влияние на управленческую деятельность;
- показать, в чем заключается направленность личности руководителя;
- пояснить, что такое саморазвитие руководителя.

Знания, навыки, умения и привычки, составляющие подструктуру опыта, приобретаются в процессе труда, обучения, воспитания, общения. На этот процесс оказывают влияние и биологически обусловленные свойства личности. Каким же должен быть социальный опыт руководителя?

### Спектр знаний современного руководителя

Знание составляется из мелких крупинок ежедневного опыта.

*Д.И. Писарев*

Никогда не считай, что ты знаешь все, что тебе уже больше нечему учиться.

*Н.Д. Зелинский*

**Знания** – это система понятий о предметах и явлениях, усвоенных в результате восприятия, мышления, запоминания и практической деятельности.

Знания руководителя агропромышленного предприятия, обусловленные особым характером его деятельности и особенностями сельскохозяйственного производства (работа с людьми, многоотраслевое производство, рассредоточенность по большой территории, биологическая основа производства, сезонный характер, зависимость от погодных условий и др.), должны отличаться широтой, глубиной, прочностью и систематичностью, практической направ-

ленностью. Эти знания не могут быть застывшими, а должны постоянно пополняться с учетом достижений науки и практики.

Широта знаний означает их разносторонность, охват большого круга вопросов в различных областях. Современный руководитель должен знать:

- теорию и практику менеджмента, вопросы маркетинга;
- экономику агропромышленного производства (планирование, ценообразование, анализ хозяйственной деятельности, финансирование и кредитование), организацию производства, технологию и технику производства (основы агрономии, зоотехнии, ветеринарии, механизации и мелиорации сельского хозяйства);
- психологию управления, управленческую этику, главные достижения мировой и белорусской культуры, основы ораторского искусства и педагогики;
- законы, действующие на территории Республики Беларусь;
- вопросы научной организации труда и охраны окружающей среды, основы делопроизводства, строительного дела; конкретные условия производства;
- внутреннюю и внешнюю политику республики, ее историю, историю аграрных отношений.

Как видим, спектр знаний современного руководителя достаточно обширен. В этом направлении он должен действовать по принципу: «Стремиться знать все по своей специальности, достаточно много в смежных областях и кое-что обо всем остальном». Широта знаний и интересов руководителя позволяет ему всесторонне рассматривать стоящие проблемы и принимать более обоснованные решения. Ведь человек с узкими знаниями подобен флюсу, раздутому в одну сторону. Зарубежные исследования показали, что обычно менеджеры высшего уровня управления имеют более широкие знания и интересы, чем другие менеджеры низших уровней.

Знания не существуют сами по себе – они необходимы для практической деятельности, они поднимают ее на более высокий уровень осознанности, повышают уверенность в правильности ее выполнения. С другой стороны, практическая работа постоянно обогащает знания руководителя, т. е. теоретические и практические знания имеют тесную взаимосвязь. Широта теоретических и практических знаний затрудняет профессиональную подготовку руководителей. Выход, очевидно, заключается в сочетании различных форм обучения руководителей с постоянной са-

мостоятельной работой по совершенствованию своих теоретических и практических знаний.

Знания должны быть глубокими. Глубина знаний определяется проникновением в сущность и во все элементы предметов и явлений. Такие знания обеспечивают формирование необходимых навыков и умений и профессионального мастерства.

Однако обширность знания с их глубиной совместить очень нелегко. Поэтому руководитель должен разбираться, в каких областях ему необходимы глубокие знания, а где достаточно овладеть основами.

Он должен основательно изучить теорию управления, различные школы и подходы в мировой практике менеджмента с тем, чтобы использовать лучшие их достижения в конкретных ситуациях, сообразуясь с конкретными условиями производства, которые также нужно знать досконально. Знание управленческих функций и способов их выполнения, закономерностей построения управленческих структур и действий организационных коммуникаций поможет руководителю постоянно совершенствовать систему управления организацией в соответствии с изменяющимися условиями.

Руководителю необходимы достаточно глубокие знания экономических дисциплин и организации производства, управленческой психологии и этики, правовых вопросов и маркетинга.

Что касается других перечисленных выше дисциплин, то руководителю вполне достаточно овладеть их основами. Это относится и к знаниям техники и технологии производства. По глубине чисто технических и технологических знаний руководитель не должен конкурировать с агрономом, зоотехником или инженером. Когда и где сеять, какие на данном поле вносить удобрения, чем кормить животных, как ремонтировать технику и т. д. – все это должны знать и решать специалисты-технологи производства. Но разбираться в тенденциях развития отраслей агропромышленного производства в своей республике и знать мировой опыт руководитель обязан.

Иногда глубокие технологические знания руководителя могут иметь определенные негативные последствия. Практика показала, что чаще всего возникают конфликты и разногласия между руководителем и специалистами той отрасли, в которой руководитель имеет базовое образование. Он стремится навязать свое мнение, подменить специалиста. Это плохо для обеих сторон: для руководителя – потому что он выполняет не свои функции, для специалиста – потому что он отучается работать самостоятельно, проявлять инициативу.

## Навыки, умения и привычки руководителя

Что пользы в том, что ты многое знал,  
раз ты не умел применять твои знания к  
твоим нуждам.

Ф. Петрарка

**Навыки** – это способность человека в процессе целенаправленной деятельности выполнять составляющие ее частные действия автоматически, без специально направленного внимания, но под контролем сознания.

Навыки, необходимые руководителю, могут быть классифицированы следующим образом: концептуальные навыки, навыки общения, административные и технические навыки.

**Концептуальные** (умственные) – это навыки, в которых участвуют мышление и память. Они необходимы для сбора, переработки и анализа информации, а также при выработке и принятии управленческих решений. Руководителям различных уровней необходимо развивать концептуальные навыки, чтобы видеть и понимать, что происходит на производственных объектах и реагировать на происходящее соответствующим образом. Данные зарубежных исследований свидетельствуют о том, что с повышением уровня управления возрастает значение концептуальных навыков (рисунок 3).

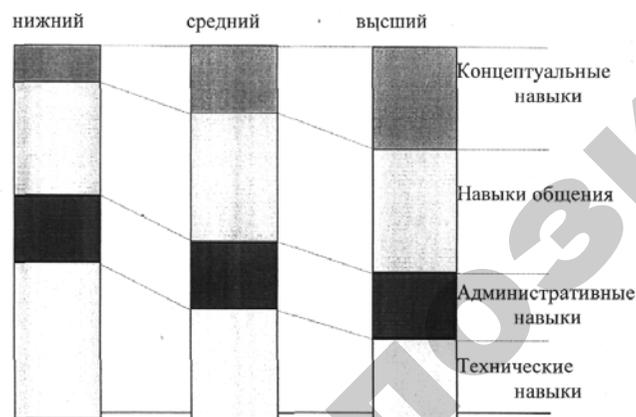


Рисунок 3. Относительная важность управленческих навыков на различных уровнях менеджмента

Навыки общения с людьми как внутри своих организаций, предприятий, подразделений, так и вне их необходимы руководителям, чтобы, используя усилия других людей, достигать поставленных целей. Ведь работа руководителя на 80 % состоит из словесно-коммуникативной деятельности. Навыки общения помогут лучше понимать других людей и успешно взаимодействовать с ними, наладить сеть необходимых контактов за пределами своей системы подчинения.

К подобного рода навыкам следует отнести навыки приема посетителей, проведения деловых бесед, четкого делового разговора по телефону, улаживания конфликтных ситуаций и др.

Административные навыки включают целый ряд навыков, таких как планирование личной работы и работы руководимого объекта; работы с документами, позволяющие быстро выделять из потока бумаг наиболее важные и неотложные, писать резолюции, самому составлять необходимые документы; выполнения контрольной функции; работы со средствами связи, оргтехники, на персональных ЭВМ; проведения собраний, совещаний, оперативных разнарядок. Административные навыки являются развитием концептуальных и используют навыки общения.

Технические навыки связаны со знанием механизма определенной работы и способностью ее выполнять (запрограммировать компьютер, управлять трактором, отрегулировать сеялку и т. д.). Эти навыки более важны для руководителей производственных подразделений (рисунок 3.), чем для менеджеров высшего уровня. Ведь они стоят ближе к выполняемой работе и должны знать, а когда потребуется и показать работникам, как ее выполнять, а также оценить результаты исполнения. Руководителям различных отраслей и служб требуются различные технические навыки.

**Умение** – это способность человека продуктивно, с должным качеством и в соответствующее время выполнять работу в новых условиях. Любое умение включает восприятие, представления, понятия, знания, мышление и различные навыки. К.К. Платонов [4] подчеркивает, что умения нельзя противопоставлять знаниям и навыкам, ни рассматривать, раньше, как это часто делается, потому что умения образуются лишь на их основе. Умения, так же как и навыки, формируются только в практической деятельности.

Основной работой руководителя является управление деятельностью подчиненных ему людей. Следовательно, главным из всех умений для него должно быть умение работать с людьми, чему

будут посвящены следующие темы.

Привычки – это действия, выполнение которых стало потребностью, вызывающей неприятные чувства неудовлетворенности и беспокойства, когда они не выполняются. Привычными становятся отдельные слова и движения, фразы и действия, манеры поведения, а также сложные виды деятельности.

Привычки разделяют на: полезные, неуместные и вредные. Управленческим работникам необходимо вырабатывать полезные привычки, облегчающие выполнение работы. К ним относятся: планирование своего времени, вежливое обращение с людьми, соблюдение режима труда и отдыха, пунктуальность (руководитель никогда и нигде не должен опаздывать). Привычкой должен стать ежедневный анализ происшедших событий. Пифагор по этому поводу сказал: «Не закрывай глаз, когда хочешь спать, не разобрав всех своих поступков за прошедший день». Важной для руководителя является привычка всегда исполнять данные обещания, иметь достойный внешний вид, особенно быть аккуратным в одежде и др.

Неуместные и вредные привычки вызывают бесполезные действия, могут приводить к неприятностям на работе и угрожать здоровью. К ним относятся грубость, неряшливость, невнимательность к людям, употребление нецензурных выражений, курение, пьянство и др.

Руководителю необходимо избавляться от плохих привычек и вырабатывать полезные не только самому, но и у подчиненных ему людей. Здесь главный путь – создание неблагоприятных условий для проявления вредных привычек. Любитель сквернословить не станет этого делать в кругу культурных людей, лентяй будет чувствовать себя неуютно среди энергичных и работоспособных коллег, неряха не плюнет в чистом помещении. Вокруг любителей выпить необходимо создавать атмосферу нетерпимости, а курильщиков ограничить специально отведенными местами для проявления своих пагубных привычек. Известен опыт отечественных и зарубежных предприятий по материальному стимулированию некурящих работников.

## Направленность личности руководителя

Готовых убеждений нельзя ни выпросить у добрых знакомых, ни купить в книжной лавке. Их надо выработать процессом собственного мышления, которое непременно должно совершаться самостоятельно в нашей собственной голове.

*Д.И. Писарев*

Кто двигается вперед в науках, но отстает в нравственности, тот более идет назад, чем вперед!

*Аристотель*

**Направленность** – высшая подструктура личности, которая представляет собой совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности, которые относительно независимы от наличных ситуаций. Направленность личности характеризуется ее влечениями, желаниями, потребностями, склонностями, интересами, идеалами, мировоззрением и убеждениями. К чему стремится человек и во имя чего; что он уже успел сделать, чего не смог добиться и каким образом собирается достичь поставленных целей – в этом суть направленности личности.

Направленность личности руководителя характеризуется ее уровнем, т.е. общественной значимостью. Только общественно значимые цели должны побуждать к деятельности человека, управляющего другими людьми. «Имей цель для всей жизни, цель для известного времени, цель для года, для месяца, для недели, для дня, для часа, и для минуты, жертвуя низкие цели высшим» – писал Л.Н. Толстой. Главной целью деятельности руководителя должно быть стремление постоянно улучшать материальный и культурный уровень членов коллектива, создать богатое, процветающее предприятие. А когда предприятия будут процветающие, тогда и государство будет богатым и сильным.

Направленности руководителя должны быть свойственны устойчивость и действенность. Устойчивость направленности личности характеризуется ее протяженностью во времени и связана с волевыми качествами. Действенность направленности определяет активность руководителя по реализации целей в своей деятельности.

В основе направленности личности лежат ее потребности, иерархия которых от низшего к высшему порядку, в соответствии с

теорией профессора Маслоу [2], выглядит следующим образом: физиологические и биологические потребности (дыхание, пища, одежда, жилье), потребности в охране и защищенности (защита и стабильность), социальные потребности (общение, любовь, дружба, чувство коллективизма), личностные потребности (статус, оценка, признание), потребности самореализации и самоутверждения (реализация собственного потенциала, саморазвитие, рост).

Те руководители, направленность которых ограничивается потребностями низшего порядка (материальные потребности, обогащение), не могут рассчитывать на высокие достижения. Только высшие (духовные) потребности формируют настоящего руководителя, направленного на самореализацию, саморазвитие, достижение значимых для общества и коллектива целей.

Саморазвитие руководителя заключается не только в совершенствовании профессиональных знаний, умений и навыков. Его должна отличать широта интересов, высокий уровень культуры и нравственных качеств. Ведь руководитель – это еще и воспитатель подчиненных ему людей. Подчиненные хотят видеть в своем руководителе пример для подражания, как в деловом, так и в этическом плане. В этом отношении у руководителя агропромышленного предприятия уникальные возможности – он всегда на виду. Все его действия и поступки замечаются и оцениваются подчиненными. И в личном примере руководителя, в его поведении заложен огромный воспитательный эффект. Ведь не зря говорят: «Какой руководитель, такой и коллектив».

К сожалению, у нас недостаточно обращают внимание на уровень общей культуры и моральные качества при выдвижении кандидатов на руководящие должности и при подготовке руководителей. А между тем, усиленный курс этики и овладение достижениями мировой культуры являются обязательными при обучении менеджеров в передовых странах рыночной экономики. Приводимый ниже пример хорошо иллюстрирует сказанное.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение знаниям.
2. Как характер деятельности влияет на содержание знаний руководителя сельскохозяйственного предприятия?
3. Что такое навыки, и каких навыков требует управленческая деятельность?
4. В чем заключается главное умение руководителя?
5. Что понимается под привычками, и какие из них следует вырабаты-

вать руководителю? От каких привычек следует избавляться?

6. В чем заключается направленность личности руководителя?
7. Что такое саморазвитие руководителя?

### Вопросы и ситуации для обсуждения

1. Как должны сочетаться широта и глубина знаний современного руководителя агропромышленного предприятия?

2. Какие знания и навыки, и в какой степени нужны руководителям различного уровня?

3. Саморазвитие руководителя. В каком направлении и как оно должно происходить?

4. **Ситуация.** (Рассказ актера Большого драматического театра О. Басилашвили). «Не так давно БДТ гастролировал в Японии. Ставили мы в Токио два спектакля, в том числе чеховского «Дядю Ваню». Обратился к нам ректор университета будущего, чтобы мы сыграли «Дядю Ваню» для его питомцев. Есть такое учебное заведение в Японии. В нем учатся лучшие интеллектуальные силы страны, цвет нации, ее элита. Готовят будущих руководителей, как в сфере политики, так и экономики. Всего там обучается около двух тысяч воспитанников от 5 до 22 лет. Университет расположен далеко от Токио, в горах. Мы дали согласие. Все затраты взял на себя университет, а они оказались немалые, особенно на транспортировку декораций, освещения и т. д.

И вот идет спектакль. Молодые японцы ведут себя очень вежливо, когда надо хлопают, а в конце преподносят цветы. Но по выражению их лиц я вижу, что они почти ничего не понимают в нашей игре. Да и не удивительно: совершенно другая культура. Что им до того, что ходит какой-то бородатый дядя по сцене и пытается передать свое ностальгическое состояние.

На прощальном банкете я задал ректору вопрос: «Скажите, ради чего вы понесли такие огромные затраты, связанные с постановкой спектакля? Ведь я видел, что ваши студенты почти ничего не поняли в нашей игре». Ректор ответил: «Да, я и сам заметил, что они очень мало понимали спектакль. Но, может быть, лет через двадцать хотя бы один из них, занимая высокий пост в стране и принимая важное решение, вдруг вспомнит о той пронзительной тоске по лучшей жизни, которую Вы так замечательно показали в этом спектакле, и сделает Японии что-то такое, отчего она станет вот на столько богаче,» – и он показал расстояние в полсантиметра между большим и указательным пальцами».

Какие выводы Вы можете сделать из этой ситуации?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Бодалев, А.А. Познание человека человеком / А.А. Бодалев. – Москва : Речь ООО, 2005. – 323 с.
2. Ефимчик Е.Е. Теоретические основы менеджмента : курс лекций. – Минск : Информпресс, 2005. – 176 с.
3. Лебедев, В.И. Познание личности / В.И. Лебедев. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 353 с.
4. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – Москва : Наука, 1986. – 256 с.
5. Столяренко Л.Д. Основы психологии: учебн. пособие для студ. Вузов 11-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 672 с.
6. Общая психология: Курс лекций / Сост. Е.И. Рогов. – Москва : Гуманит. изд. центр «Владос», 2002. – 448 с.
7. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – Москва : Инф.-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.

## ТЕМА 4. Коллектив организации. формальная и неформальная структура коллектива

- Цели изучения.** Изучив материал данной темы, слушатели смогут:
- дать понятие социальных групп и привести их классификацию;
  - уяснить формальную (официальную) и неформальную (неофициальную) структуру коллектива;
  - обсудить вопросы лидерства в неформальных группах и уяснить функции, выполняемые неформальными лидерами;
  - назвать и охарактеризовать этапы развития коллектива и уровни социальной зрелости.

### Социальные группы и производственные коллективы

Если бы ты хотел этого, ты не можешь отделить свою жизнь от человечества. Ты живешь в нем, им и для него. Мы все сотворены для взаимодействия, как ноги, руки, глаза.

*Марк Аврелий*

Человек по своей природе есть существо общественное.

*Аристотель*

Выполняя различные социальные функции, человек является членом многочисленных социальных групп (трудовой коллектив, общественная организация, клуб по интересам, семья и т. д.). Взаимодействуя с членами групп, он оказывается включенным в систему различных взглядов, ориентации, ценностей. Человек всегда ощущает себя частью общего, целого. Одно дело быть наедине с самим собой и совсем другое – находиться среди людей. Под воздействием группы человек может совершать поступки, не свойственные ему как личности. Безусловно, самостоятельный, убежденный в своей правоте человек не растворится в общей массе, но и у него многое может измениться в результате взаимодействия с окружающими людьми. Социальная психология и изучает различные объединения людей, (группы), в которых человек непосредственно контактирует с другими людьми и выражает свою социальную сущность. Важнейшими проблемами управленческой психологии являются изучение вопросов формирования и развития

коллективов, их структуры, а также влияния руководителя на подчиненных ему людей с целью успешной деятельности коллектива.

### Понятие социальных групп, их классификация

**Социальная группа** – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной или классовой принадлежности, уровня развития и т. д.). Существует следующая классификация групп:

1. По непосредственности взаимосвязей:

- а) реальные;
- б) условные.

В реальных (контактных) группах люди вовлечены в ту или иную общественную деятельность и непосредственно взаимодействуют между собой. Примером такой группы может служить коллектив предприятия, учреждения, учебного заведения, воинского подразделения и т. д.

В условной группе непосредственного взаимодействия между людьми нет, т. е. она существует номинально. Люди вообще могут ничего не знать друг о друге. Это просто общность людей, являющаяся объектом изучения социальной психологии, выделенная по принципу пола, возраста, образования, национальности, рода деятельности и т. д.

2. По размеру: а) большие; б) малые; в) микрогруппы.

Большие группы количественно не ограничиваются.

**Малая группа** – относительно небольшое число людей /не более 30 человек/, объединенных общими целями или задачами, непосредственно контактирующими между собой и характеризующимися теснотой общения. Особенностью, отличающей малую группу от больших и сложных групп, является ее относительная «структурная простота». Это значит, что в малой группе вокруг одного авторитетного лидера (официального или неофициального) объединены все остальные члены группы.

Микрогруппы могут состоять из двух или трех, человек (диады, триады).

3. По времени действия: а) временные; б) постоянные.

Если временные группы образуются на определенный срок (например, учебная группа), то постоянные – без ограничения времени (постоянный трудовой коллектив).

4. По общественному статусу:

- а) формальные (официальные);
- б) неформальные (неофициальные).

Официальные группы образуются организованно путем юридического акта. Члены официальной группы объединены социально заданной деятельностью на основе общественного разделения труда. Формальная группа имеет нормативно закрепленную структуру, назначенное или избранное руководство, нормативно закрепленные права и обязанности ее членов. Однако в любой официальной группе, в любом коллективе стихийно складываются неформальные группы, не имеющие юридического статуса.

5. По уровню развития: а) низкого уровня (диффузные группы, ассоциации, корпорации); б) высокого уровня развития (коллективы).

**Диффузная группа** – это общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство, нет совместной деятельности, способной опосредовать отношения ее участников, т. е. это группа людей, случайно оказавшихся вместе.

**Ассоциация** (не путать с объединением предприятий) – группа, в которой отсутствует объединяющая ее совместная деятельность, организация и управление, а ценностные ориентации, опосредствующие межличностные отношения, проявляются в условиях группового общения. В зависимости от общественной значимости опосредствующих факторов различают:

1) просоциальные ассоциации, в которых позитивные нравственные ценности привнесены из широкой социальной среды;

2) асоциальные ассоциации, где ценностные ориентации носят негативный, иногда антиобщественный характер. Они легко могут превратиться в корпорацию в условиях антиобщественной организации и руководства.

**Корпорация** – организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкоиндивидуалистических интересов. Межличностные отношения опосредуются антисоциальными ценностными ориентациями.

**Коллектив** (от лат. *collectifus* – собирательный) – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально значимой совместной деятельности высокого уровня развития.

Могут быть и другие признаки классификации групп.

Величина, структура и состав групп определяются целями и задачами деятельности, в которую она включена или ради которой создана. Содержание совместной деятельности членов группы опосредствует все процессы внутригрупповой динамики: развитие межличностных отношений, восприятие партнерами друг друга, формирование групповых норм и ценностей, форм сотрудничества и взаимной ответственности. В свою очередь, сформировавшиеся в группе отношения влияют на эффективность групповой деятельности.

### **Производственный коллектив, социально-психологическая структура коллектива**

Коллектив – это социальный организм в здоровом человеческом обществе.

*А.С. Макаренко*

**Коллектив** – это группа людей. А поскольку это так, то ему присущи признаки группы. Однако коллектив имеет такие свойства, которые есть не у каждой группы. Поэтому можно считать, что всякий коллектив – это группа, но не всякая группа – это коллектив.

А.С. Макаренко отмечал, что коллектив возможен при условии, если он объединяет людей вокруг задач деятельности, явно полезных для общества. Он писал: «Коллектив – это свободная группа трудящихся, объединенных единой целью, единым действием, организованная, снабженная органами управления».

Производство в обществе осуществляется в различных организационных формах: фабрика, завод, кооператив, малое предприятие, акционерное общество и т. д. Каждое из таких предприятий является самостоятельным коллективом, организационная, экономическая и юридическая самостоятельность которого определяется конкретными задачами. В свою очередь, каждый основной коллектив состоит из первичных коллективов – цехов, смен, бригад, звеньев и др., где все работающие знают друг друга лично и находятся в постоянном деловом и эмоциональном контакте друг с другом.

Коллектив – динамично развивающаяся организация. Его развитие зависит от внешних и внутренних условий. К внешним объективным условиям можно отнести площадь и качество земли, техническую оснащенность, наличие и эффективность агросервисного обслуживания, систему государственного регулирования и др. К внутренним, субъективным условиям – численность и квалифи-

кацию личного состава предприятия и, в первую очередь, управленческого персонала, действующая система мотивации труда, социально-психологический климат и т. п.

На развитие коллектива влияет и взаимодействие его с внешней средой, другими коллективами. Изоляция обедняет коллектив и способствует застою, а обширные связи с другими организациями приводят к обогащению опыта деятельности и достижению успехов.

Следовательно, коллектив – не простая арифметическая сумма индивидов, а группа высокого уровня развития. На членов коллектива действуют определенные социально-психологические закономерности. И знать их руководителю весьма важно, так как в противном случае ему трудно будет управлять людьми, вести воспитательную работу.

Все члены коллектива должны ясно представлять себе цель деятельности, вокруг которой они объединены. Для достижения этой цели коллектив организован и наделен органами управления, которые образуют административную структуру. В этой структуре люди делятся на руководителей и подчиненных. Отношения между ними строятся не на основе взаимной симпатии или антипатии, а на основе ответственной зависимости. Одни из них имеют право отдавать распоряжения, а другие обязаны выполнять их.

Коллектив будет развиваться динамично и успешно достигать поставленных целей, если будут действовать четкие правила взаимодействия между его членами, т. е. отношения «ответственной зависимости» будут закреплены в соответствующих положениях, инструкциях, нормативах, уставах и т. д. При этом важно не столько наличие этих документов на предприятии, сколько знание каждым работником своих обязанностей, прав и ответственности. О наличии этих документов и знании их всеми работниками должен позаботиться каждый руководитель. Их составление и юридическое утверждение не должно носить формальный характер, а необходимо учитывать конкретные обстоятельства. К примеру, должностная инструкция должна включать: требования (по образованию, опыту работы, личностным качествам) к кандидату на данную должность; порядок назначения (избрания) и освобождения от занимаемой должности; наименование подразделения, которое он возглавляет; перечень лиц, непосредственно ему подчиненных; лицо, которому он подчинен непосредственно; перечень должностных обязанностей, прав и ответственности. При этом на каждую обязанность должно быть предусмотрено соответствующее право, которое ограничивается ответственностью.

Структура, отражающая служебные взаимоотношения в коллективе, носит название официальной или формальной организации. Она безлична: обязанностями, правами и ответственностью наделяется не конкретный человек, а любой, занимающий данную должность. Официальные предписания являются теми границами, внутри которых человек имеет право на выбор своих действий, проявление индивидуальности, способностей личности.

Однако в любом коллективе, помимо формальной структуры возникает неформальная «неофициальная» структура, которая строится на взаимных симпатиях и антипатиях членов коллектива. Между людьми протягиваются невидимые нити, которые невозможно отразить ни штатным расписанием, ни инструкцией. Официальные документы здесь уже не имеют силы. Между людьми возникает или психологическая близость (симпатия, уважение, дружба), помогающая деятельности коллектива, или отрицательные эмоциональные; отношения (антипатия, неуважение, пренебрежение, вражда), могущие вредить успеху дела. Ведь известно, что внутригрупповые конфликты зарождаются в неформальной структуре, затем переходят в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального русла.

Если формальная структура у всех на виду, официальные взаимоотношения обусловлены действующими в коллективе правилами, инструкциями, положениями, а все люди расположены на соответствующих иерархических уровнях этой структуры, то неформальная структура невидима, на первый взгляд, и весьма сложно вписывается в официальную организацию. Ею во многом определяются межличностные отношения в коллективе, состояние психологического климата и руководителю необходимо уделять внимание неформальным взаимоотношениям и учитывать их в своей работе по управлению людьми.

## Неформальные группы

Коллектив – явление сложное, в нем переплетение мыслей, чувств, стремлений, интересов, увлечений самых разных людей.

*В.А. Сухомлинский*

Трудовой коллектив рамками производственных задач не может удовлетворить всю широту интересов людей. Ведь у человека существует потребность в общении, взаимной симпатии, выявлении взаимных увлечений. Это и служит той питательной почвой, на которой в производственных коллективах образуются малые неформальные группы. Они включают, как правило, 3–5, иногда и более человек. Эти люди стремятся к тесным личным контактам не только в деловых вопросах, но и вне работы, сохраняя при этом некоторую замкнутость (психологический барьер) по отношению к другим членам коллектива.

Неформальные группы могут возникать не только внутри определенной формальной группы, но и вне ее: люди, работающие в различных организациях и случайно оказавшиеся вместе, объединяются для игры в волейбол, турпоход и др.

Примером неформальных групп могут служить компании рыбаков, охотников, любителей музыки, спорта, туризма и т. д. Люди, объединившиеся на основе взаимных увлечений, интересов, склонностей проводят совместно досуг, находят удовлетворение во взаимном общении. Такая неформальная сплоченность людей помогает успешному решению основных производственных задач.

Неформальные группы не нуждаются в какой-то регламентации со стороны администрации – они сами прекрасно решают свои внутригрупповые задачи. Однако руководитель обязан способствовать деятельности подобных неформальных групп с положительной направленностью: помогать им материально, уделять внимание, прислушиваться к их нуждам и запросам.

Важнейшим свойством неформальных групп является наличие лидера. *Лидер* – это неформальный руководитель группы, наиболее авторитетный ее член. Он не выдвигается официально, а становится таковым с открытого или скрытого согласия группы. Его указания воспринимаются с большим доверием и выполняются часто членами неформальной группы охотнее, чем официально руководителя. Лидер постоянно взаимодействует с другими

членами группы и ведет их к достижению цели. С личностью лидера всегда идентифицируется система принимаемых группой норм и ценностей.

Лидером может быть не всякий человек, а только тот, который обладает достаточно высоким уровнем инициативы и активности, опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересованностью в делах группы, достаточной общительностью и личной привлекательностью, высоким уровнем авторитета в группе.

Руководитель коллектива должен знать его неформальную структуру, лидеров и через них, устанавливая с ними хорошие деловые отношения, влиять положительно на деятельность коллектива. Выявить лидера не всегда бывает просто. Необходимо это делать по тем функциям, которые он выполняет в группе.

1. Наблюдение за исполнением и помощь другим исполнителям.
2. Определение групповых целей, сроков и методов их достижения.
3. Функции эксперта, т. е. к нему обращаются за помощью и оценкой работы.
4. Представительство во внешней среде.
5. Регулирование отношений внутри группы. Лидер – судья при всевозможных конфликтах.
6. Лидер – источник групповых ценностей и норм. В нем они проявляются наиболее ярко.
7. Лидер – эмоциональный центр группы. Он является фокусом положительных эмоций (вовремя сказанной или поддержанной шуткой он может снять нервное напряжение или физическую усталость), а также мишенью для разрядки отрицательных эмоций (именно к нему обращаются за помощью и сочувствием в трудных ситуациях, зная, что этот человек всегда отзовется на чужую беду и поможет).

Оптимальным состоянием коллектива будет такое, когда формальная и неформальная его структуры совпадают, т. е. когда официальными руководителями первичных коллективов являются самые авторитетные члены группы. В этом случае официальные группы, сохраняя все свои характеристики, одновременно могут обладать лучшими свойствами неформальных групп: теплыми дружескими контактами, дружелюбностью и взаимной симпатией, готовностью к содействию и взаимопомощи. Это закрепляет и обогащает функционирование коллектива. Поэтому правильно поступают те руководители, которые стремятся выявить неформальных лидеров и способствуют тому, чтобы они возглавили бригады, фермы, звенья и т. д., т. е. наделить их официальными полномочиями.

Встречаются неформальные группы с отрицательной направленностью, у которых выработались нормы, ценности и установки, противоречащие общепринятым нормам морали. К таким группам относятся любители выпить, расхитители коллективной собственности и др. Они сводят на нет усилия руководителя по становлению коллектива, налаживанию дисциплины, создают обстановку круговой поруки. Выявив такую группу, необходимо удалить лидера, после чего она распадется сама собой.

В социальной психологии исследуются вопросы принятия уже существующих групповых норм и ценностей вновь вступающим в нее индивидом. Он получил название феномена группового давления или конформизма. Люди бывают конформные и неконформные.

Конформный человек легко поддается давлению группы, что проявляется в изменении его первоначальных поведения и установок в соответствии с позицией большинства. Различают внешнюю (публичную) конформность и внутреннюю (личную). Первая представляет собой демонстративное подчинение навязываемому группой мнению с целью заслужить одобрение или избежать порицания со стороны лиц, входящих в эту группу; вторая – действительная переоценка ценностей и установок в результате внутреннего принятия позиции окружающих.

Неконформный человек проявляет независимость суждений, самостоятельность позиции, устойчивость к групповому давлению. Специально проведенные исследования показали, что примерно сорок процентов участников продемонстрировали конформное поведение. Все испытуемые утверждали, что мнение большинства «давит» весьма сильно и даже неконформные люди признались, что противостоять мнению группы очень тяжело, так как всякий раз кажется, что ошибаешься именно ты. Руководителю следует использовать психологический «феномен группового давления» в воспитательных целях через общественное мнение.

### **Динамика развития коллектива и уровни социальной зрелости**

Коллектив как наиболее развитая общность людей не возникает сразу. Он формируется под влиянием внешних и внутренних сил. Опираясь на теорию и опыт А.О. Макаренко и собственные исследования, А.Г. Ковалев выделяет три стадии развития коллектива:

- 1) стадия первичного синтеза;

2) стадия дифференцирования;

3) стадия синтеза [4].

Им соответствуют и три уровня развития коллектива – низший, средний и высокий.

Первая стадия – начальная, когда коллектив только начал формироваться. В это время люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Между людьми нет устойчивых связей, контакты часто меняются. Происходит адаптация членов коллектива к условиям работы, требованиям руководителя. Руководитель знакомит подчиненных с целями организации, распределяет роли, учитывая квалификацию и пожелания работников, определяет режим работы. На этой стадии между людьми могут возникать конфликты из-за отсутствия взаимопонимания. Некоторые работники могут нарушать трудовую дисциплину, еще отсутствует взаимная требовательность, заинтересованность в успехе общего дела. Руководитель должен при этом проявить твердость и настойчивость в организации коллектива, предъявлять жесткие требования к соблюдению режима деятельности коллектива, особое внимание уделять контролю исполнения, изучать работников непосредственно в деле, привлекая наиболее сознательных к участию в управлении. Необходимо занять самую непримиримую позицию к проявлениям недисциплинированности и халатности. Принимая решения, поощряя и наказывая подчиненных, руководитель может не советоваться ни с кем, принимая всю ответственность на себя. Если на начальной стадии этого не сделать, то она может затянуться надолго.

Низший уровень развития коллектива, соответствующий первой стадии, А.Г. Ковалев характеризует как формальную внешнюю целостность. Хотя цели коллектива принимаются всеми, но личные мотивы их достижения могут у многих не совпадать с общественной направленностью. В деятельности руководителя преобладает волевая сторона, выраженная в неукоснительных требованиях. Психология коллектива пока, в основном, исполнительская. На этом уровне развития общественное мнение еще не сформировано, преобладает настроение настороженности и ожидания.

Вторая стадия развития коллектива характеризуется тем, что выявляются личные позиции каждого члена, завершается взаимное изучение друг друга. Взаимные симпатии и интересы приводят к образованию микрогрупп. Эти группы могут иметь разную направленность. Если руководитель проявит пассивность, то может образоваться группа, в которую войдут недисциплиниро-

ванные работники с чрезмерной амбицией и тщеславием. Такая группа, безусловно, окажет отрицательное влияние на общий психологический климат коллектива. Может образоваться также группа, признающая необходимость дисциплины и порядка и добросовестно выполняющая поручения, но инициативы не проявляющая и особенно себя не перетруждающая.

На этой стадии задачей руководителя является создание ядра единомышленников. Однако это не должно происходить по принципу личной преданности. Люди должны быть объединены и увлечены руководителем общей целью. Более того, среди них могут встречаться лица особого критического склада, так называемые конструктивные критики, имеющие собственное мнение и принимающие предложения руководителя только после всестороннего критического анализа. Это особо ценная категория работников и руководитель обязан привлечь их для работы в своем штате, иначе они будут работать против руководителя. Именно на таких работников он может положиться в сложной ситуации – ведь «опереться можно только на то, что оказывает сопротивление».

Наряду с активом, как правило, образуется и группа добросовестных исполнителей. Эти люди понимают свои обязанности, сознают необходимость дисциплины и порядка, делают свое дело, но инициативы особо не проявляют.

С образованием актива меняется тактика руководства. Руководителю необходимо выдвигать требования не только от своего имени, но и от имени актива. Более того, активу он передает некоторые функции управления, побуждая к проявлению инициативы.

Психологами установлено, что исходящие от руководителя требования воспринимаются подчиненными как внешние. Когда же эти требования поддерживаются другими работниками, их же товарищами, то они воспринимаются как собственные и значительно сильнее влияют на личность, охотнее воспринимаются и быстрее реализуются.

С началом деятельности актива вступает в силу закон саморегуляции коллектива. Актив задает тон, формирует общественное мнение, которое регулирует поведение коллектива и личности. Включаются в активную деятельность и добросовестные исполнители.

При работе с лицами, зараженными дезорганизаторской психологией, необходим индивидуальный подход, чтобы разобраться в мотивах поведения, характерах людей и определить нужные педагогические воздействия на них. Одного надо похвалить и он станет доб-

росовестно работать, второго перевести на другой пост, третьего переместить в другой первичный коллектив из-за несовместимости с группой, с четвертым необходима длительная воспитательная работа, пятого следует подвергнуть жесткому наказанию, а шестого и вовсе уволить с работы. Результатом подобной работы является воспитание высокой сознательности и активности членов коллектива, и он переходит на новую ступень развития.

Средний уровень зрелости, соответствующий второй стадии, характеризуется активизацией коллектива. Имеет место единство воли руководителя и актива при поддержке их большинством. Начинает складываться общественное мнение, однако еще ощущается влияние недобросовестных работников. Возникающие конфликты успешно разрешаются. В деятельности организации наблюдаются подъемы и спады, а в поведении коллектива – неуравновешенность.

Третья стадия развития коллектива определяется постепенным установлением интеллектуального, эмоционального и волевого единства. Первое определяется знанием всех работников возможностей коллектива, взаимопониманием в процессе работы, стремлением находить общий язык и придти к единому мнению.

Эмоциональное единство проявляется в сопереживании работниками событий в коллективе и вне его, в заботе и чуткости по отношению к товарищам.

Единство воли заключается в способности членов коллектива преодолевать трудности и доводить дело до конца. Этой стадии характерны отношения товарищеского сотрудничества, взаимопомощи, взаимоподдержки. При этом не только руководитель, но и все работники чувствуют ответственность за деятельность коллектива. Руководитель сейчас уже действует не как стоящий над коллективом, а как полноценный член коллектива, наделенный функциями руководства. И подчиненные его воспринимают уже не как внешнюю силу, а как авторитетного представителя и выразителя интересов коллектива.

Руководитель на этой стадии вместе с коллективом ищет эффективные пути решения производственных вопросов, создает условия для роста материального и культурного уровня работников.

Высший уровень социальной зрелости, соответствующий третьей стадии развития коллектива, характеризуется единством мыслей и воли всего коллектива, господством порядка и сознательной дисциплины. В коллективе устанавливается оптимальный психологиче-

ский климат, общественное мнение становится высшим регулятором поведения людей. Коллектив превращается в саморегулирующую социальную организацию.

Третьей стадией не завершается развитие коллектива. Он развивается непрерывно, однако не такими быстрыми темпами и не так заметно, как на предшествующих этапах. Его дальнейшее развитие связано с совершенствованием организации и условий труда, ростом культуры человеческих отношений, совершенствованием деятельности общественных организаций и руководства, повышением ответственности каждого работника.

### Контрольные вопросы

1. Что такое социальная группа?
2. Какие виды социальных групп Вы знаете?
3. В чем особенности коллектива как социальной группы?
4. Что такое формальная и неформальная структура коллектива?
5. Почему возникают неформальные группы?
6. Кто такой лидер неформальной группы, и какие функции он выполняет?
7. Поясните понятия «конформный человек» и «нонконформный человек».
8. Какие стадии развития коллектива Вы знаете?
9. Расскажите об уровнях социальной зрелости коллектива.

### Вопросы и ситуации для обсуждения

1. Может ли совпадать официальная и неофициальная структуры? Если да, то в чем это проявляется?
2. Каковы, по Вашему мнению, особенности руководства коллективом на различных стадиях его развития?
3. **Ситуация.** (Случай, описанный маршалом К.К. Рокоссовским в книге «Солдатский долг»).

В первый год войны, в конце июня, группа наших войск вела тяжелые оборонительные бои в районе Ярцева. Командующего обеспокоило, почему наша пехота, находясь в обороне, почти не ведет ружейного огня по наступающему противнику. «Решил, – вспоминает Рокоссовский, – лично проверить систему обороны переднего края на одном из наиболее ответственных участков. Добравшись до одной из ячеек, (по принятой тогда

системе каждый солдат находился в отдельном окопчике) я сменил сидевшего там солдата и остался один.

Сознание, что где-то слева и справа тоже сидят красноармейцы у меня сохранилось, но я их не видел и не чувствовал. Командир отделения не видел меня, как и всех своих подчиненных. А бой продолжался. Рвались снаряды и мины, свистели пули и осколки. Иногда сбрасывали бомбы самолеты.

Я, старый солдат, участвовавший во многих боях, и то, сознаюсь откровенно, чувствовал себя в этом гнезде очень плохо. Меня все время не покидало желание выбежать и заглянуть, сидят ли мои товарищи в своих гнездах или уже покинули их, и я остался один. Уж если ощущение тревоги не покидало меня, то каким же оно было у человека, который может быть, впервые в бою. Человек всегда остается человеком и, естественно, особенно в минуту опасности, ему хочется видеть рядом с собой товарища и, конечно, командира. Отчего-то народ сказал: «На миру и смерть красна». И командиру отделения нужно обязательно видеть своих подчиненных: кого подбодрить, кого похвалить – словом, влиять на людей и держать их в руках».

Система ячеечной обороны, принятая в тридцатые годы, при которой «рубеж, выглядел очень красиво», оказалась для войны непригодной. Она была создана с учетом ударной силы танков и самолетов, но без учета законов общения между людьми, без учета законов социальной психологии, прежде всего, психологии общения людей в малых группах. Вскоре после описанных событий эта система обороны была ликвидирована и на всех фронтах перешли на траншеи.

Выскажите свои соображения по данной ситуации. Почему солдаты не вели огонь из одиночных ячеек? Какие выводы можно сделать из этого случая для практики управления людьми?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология : учебник для вузов. – Москва : «Аспект-Пресс», 2006. – 363 с.
2. Андриенко, Е.В. Социальная психология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – 3-е изд., доп. – Москва : Академия, 2004. – 264 с.
3. Ефимчик, Е.Е. Основы менеджмента / Е.Е. Ефимчик, С.А. Байгот. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск : ООО Информпресс, 2003.
4. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М., 1992.
5. Лебедев, В.И. Познание личности. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 352 с.
6. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2006. – 720 с.

## ТЕМА 5. Психологический климат в коллективе

**Цели изучения.** Изучив данную тему, обучающиеся смогут:

- раскрыть содержание понятия «социально-психологический климат» в организации и перечислить важнейшие признаки благоприятного психологического климата;
- сформулировать основные факторы и условия, необходимые для создания и поддержания хорошего социально-психологического климата;
- объяснить влияние системы профессионального роста на состояние социально-психологического климата;
- показать связь между стилем руководства и состоянием психологического климата;
- дать понятие сплоченности коллектива и пояснить сущность метода социометрического тестирования для определения коэффициента сплоченности.

Социально-психологический климат в коллективе – это психологическая атмосфера, которую вдыхают все, но каждый привносит в нее что-то свое.

Состояние межличностных отношений в трудовом коллективе характеризует социально-психологический климат. Иначе говоря, психологический климат или психологическая атмосфера – это совокупность психологических условий, которые могут способствовать или препятствовать эффективной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе. Это – преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных личностных ценностей и ориентации.

Таким образом, понятие «социально-психологический климат» включает в себя настрой работников на выполнение заданий и состояние взаимоотношений между членами коллектива в процессе производства.

Психологический настрой зависит от удовлетворенности работника своим положением и перспективами роста, степени удовлетворения материальных и интеллектуальных потребно-

стей, значимости результатов его труда, состояния здоровья, быта и других факторов.

Взаимоотношения между членами коллектива характеризуются отношением между руководителями и подчиненными (стилем руководства), характером взаимоотношений между работниками, находящимися на одном иерархическом уровне (наличием и направленностью неформальных групп), а также отношением подчиненных к руководителям.

Социально-психологический климат может быть как благоприятным, так и неблагоприятным. Исследования показывают, что при благоприятном микроклимате, когда в коллективе превалирует удовлетворенность трудом, обстановка взаимопомощи, взаимного уважения и доверия, растет производительность труда, уменьшается число деструктивных конфликтов и других неблагоприятных явлений. И наоборот, при неблагоприятном психологическом климате, в обстановке конфронтации и недовольства работников, снижается трудовой настрой, много времени затрачивается на выяснение отношений и послеконфликтные переживания. Все это весьма отрицательно сказывается на результатах труда.

Удовлетворенность трудом у разных людей может вызываться разными обстоятельствами: характером труда, престижностью профессии, размером заработной платы, значимостью результатов труда для общества, возможностью в перспективе получить желаемую работу, особенностями и условиями труда (месторасположение, приятный коллектив, удобства рабочего места, режим рабочего дня и т. д.) и др.

Руководитель должен изучать и выявлять конкретную основу удовлетворенности (или неудовлетворенности) трудом каждого подчиненного. Зная это, он может эффективно воспитывать мотивы к труду, используя различные формы поощрения.

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата являются:

- обстановка взаимного уважения, доверия, сотрудничества и требовательности членов организации друг к другу;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении различных вопросов;
- деловая, позитивная критика, носящая созидательный характер (в том числе в адрес руководителя);
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права участвовать в принятии решений;
- регулярная информированность членов коллектива о задачах, проблемах, состоянии дел;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- терпимость к чужому мнению;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым ее членом.

Для создания и поддержания хорошего социально-психологического климата в организациях необходимо выполнение следующих условий:

1. В организации должна действовать четкая система повышения квалификации и квалификационной перееквалификации. Каждый работник должен чувствовать перспективу роста. Для этого у него должна быть возможность, при соответствующем желании и усилиях с его стороны, повысить свое мастерство и при достижении определенного уровня подтвердить это официально путем повышения своего разряда или другой квалификационной характеристики.

2. Система оплаты труда должна быть эффективной и справедливой, строго в соответствии с принципом «по количеству и качеству труда». Всякие отступления от этого принципа, как правило, вызывают конфликтные ситуации. Вознаграждение может быть использовано для управления конфликтной ситуацией. Люди, вносящие свой вклад в достижение общей цели организации, помогающие другим подразделениям, должны вознаграждаться материально, морально или повышением по службе. Система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

3. При приеме на работу и в процессе осуществления трудовой деятельности у работников должны воспитываться профессиональная гордость и сознание важности выполняемой работы. Этому

способствует отлаженная процедура приема на работу новых работников, обеспечивающая информированность о достижениях организации, специфике выполняемой работы, безболезненное вхождение в новый коллектив и быстрое освоение специальности. Воспитанию профессиональной гордости способствуют различные конкурсы, соревнования по профессиям и т.п. мероприятия.

4. В организации должно культивироваться уважительное и заботливое отношение к ветеранам труда, передовикам производства и заслуженным работникам. Администрация предприятия должна быть внимательна к нуждам пенсионеров, больных и престарелых людей. Ведь каждый работающий будет сознавать, что и он в недалеком будущем может оказаться в подобном положении, и к нему будет такое же внимательное отношение.

5. Постоянное внимание руководства к удовлетворению социальных запросов работников (жилье, медицинское обслуживание, детские дошкольные учреждения, условия труда и т. д.) повышает у них чувство защищенности и уверенности в завтрашнем дне, способствует закреплению работников и снижению текучести кадров.

6. Как администрация предприятия, так и профсоюзная организация должны способствовать возникновению и успешному функционированию неформальных групп с положительной направленностью. Участие в таких группах, основанное на взаимных увлечениях, взаимном интересе, взаимных симпатиях, позволяет удовлетворить социальную потребность и потребность в принадлежности и, безусловно, способствует сплочению коллектива и благоприятному психологическому климату.

7. Руководитель должен позаботиться о том, чтобы была четко сформулирована, доведена и разъяснена всем службам, подразделениям и работникам общая организационная комплексная цель, на достижение которой должны быть направлены усилия всех участников. Кроме того, каждый работник должен знать о своих полномочиях и ответственности, об уровне результатов, которые он должен достигнуть, о правилах и процедурах, действующих в организации.

8. Руководители подразделений, отделов и служб должны освоить основы психологии менеджмента и применять в практике работы приемы, способствующие созданию и поддержанию хорошего социально-психологического климата. Руководители должны выступать в роли разумных управляющих, а не ретивых администраторов: быть уверенными в себе, строгими и требовательными по

отношению к подчиненным, но приветливыми и вежливыми, с чувством юмора. Руководители должны уметь поощрять и наказывать, позитивно и конструктивно критиковать подчиненных, интересоваться не только производственными делами, но и другими сторонами жизни работника и т. д.

9. Четкая система коммуникаций в организации снижает конфликтность и, тем самым, способствует улучшению психологического климата. Всем должно быть разъяснено, кто получает, и кто передает различную информацию. Руководитель обязан постоянно информировать своих подчиненных о задачах, стоящих перед предприятием; о трудностях, которые предстоит преодолеть; о льготах, которыми пользуются отдельные работники; о системе оплаты труда и вознаграждений; об изменениях на предприятии и т. д. Этим самым он упреждает возникновение различных слухов и, соответственно, конфликтных ситуаций.

10. При формировании рабочих групп должна учитываться совместимость работников, которую следует понимать как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность, каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживанию членов коллектива друг другу. Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая. Психофизиологическая связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ. Психологическая совместимость предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств (черт характера, темперамента, способностей и др.) а также морально-нравственных установок, что ведет к взаимопониманию.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов – к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

Большое влияние на психологический климат оказывает стиль руководства. Как показали исследования и практический опыт, жесткий, авторитарный, ориентированный только на результаты стиль руководства приводит к агрессивности, скрытности, подавленности, подозрительности между людьми. Наиболее благоприятные взаимоотношения в коллективе наблюдаются тогда,

когда стиль руководства органически сочетает заботу о производстве с заботой о людях.

Одним из показателей психологического климата является сплоченность коллектива. Это характеристика, отражающая способность коллектива противостоять внутренним и внешним воздействиям, негативно влияющим на эффективность совместной деятельности. Если организованность характеризует способность группы формировать рациональную структуру взаимодействия между работниками, то сплоченность – способность сохранять эту структуру.

**Сплоченность** – необходимый момент стабильного функционирования и самого существования коллектива, ее отсутствие неизбежно приводит к деградации и распаду. Это характеристика степени единения коллектива, вызванного осознанием общности целей, задач, идеалов, а также межличностными отношениями.

Сплоченность коллектива можно определить количественно с помощью метода социометрического тестирования. Суть метода заключается в том, что всем членам первичного коллектива предлагается анонимно от остальных членов ответить на один и тот же вопрос: «С кем из членов коллектива вы хотели бы работать, а с кем – нет?». По результатам опроса проводящий исследование может рассчитать коэффициент сплоченности данного коллектива:

$$K_c = \Sigma^+ / \Sigma^{+-},$$

где  $K_c$  – коэффициент сплоченности;

$\Sigma^+$  – сумма положительных выборов;

$\Sigma^{+-}$  – общая сумма выборов (положительных и отрицательных).

Если, например, общая сумма выборов равна 100, а сумма положительных выборов – 80, то:

$$K_c = (80 / 100) = 0,8.$$

Чем ближе коэффициент сплоченности к единице, тем сплоченнее коллектив. Число положительных выборов, набранных отдельным человеком, характеризует его положение в неофициальной структуре взаимоотношений.

### Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под социально-психологическим климатом в коллективе?
2. Каковы важнейшие признаки благоприятного психологиче-

ского климата?

3. Каковы основные факторы и условия, необходимые для создания и поддержания хорошего социально-психологического климата?

4. Как система профессионального роста влияет на состояние социально-психологического климата?

5. Какая связь существует между стилем руководства и психологическим климатом?

6. Что Вы понимаете под сплоченностью коллектива?

7. В чем сущность метода социометрического тестирования, и как с помощью его определяется коэффициент сплоченности первичного коллектива?

### Использованная и рекомендуемая литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология : учебник для вузов. – Москва : «Аспект-Пресс», 2006. – 363 с.
2. Андриенко, Е.В. Социальная психология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – 3-е изд., доп. – Москва : Академия, 2004. – 264 с.
3. Ефимчик, Е.Е. Основы менеджмента / Е.Е. Ефимчик, С.А. Байгот. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск : ООО Информпресс, 2003.
4. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2006. – 720 с.
5. Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком / В.П. Шейнов. – Минск : АСТ, Харвест, 2007

## ТЕМА 6. Коммуникации в организациях. Психология общения

**Цели изучения.** Изучив материал данной темы, обучающиеся смогут:

- рассказать о роли коммуникаций в организациях;
- описать межличностную модель процесса общения;
- объяснить преимущества устных и письменных сообщений;
- перечислить основные коммуникационные роли;
- обсудить причины, мешающие эффективному общению;
- уяснить сущность умения руководителя говорить и слушать;
- дать понятие вербальным и невербальным средствам общения;
- пояснить, что собой представляет фаза вхождения в контакт и фаза выхода из контакта? Какими они должны быть?

Единственная настоящая роскошь – это роскошь человеческого общения.

*(Антуан де Сент-Экзюпери)*

Сотрудничество в процессе труда требует постоянного контакта, обмена информацией. Руководители дают указания, поручения, директивы, запросы на нижние уровни управления; подчиненные отчитываются о выполнении работы, дают заявки на ресурсы, высказывают предложения по улучшению работы, выражают жалобы; взаимодействуют между собой подразделения, координируя свою деятельность; общаются между собой люди, стоящие на одном уровне, с целью более эффективного выполнения работы и т. д.

Это примеры официального обмена информацией или официальной коммуникации, т. е. в любой организации установлены каналы для передачи сообщений, относящихся к работе. Однако любой производственный коллектив наряду с формальной имеет и неформальную структуру (Тема 4). Поэтому важной составной частью общения в коллективах является неофициальное общение, удовлетворяющее потребность в отношениях с другими людьми и служащие источником информации, относящейся к работе, которая не обеспечивается по официальным каналам.

Таким образом, эффективное общение необходимо всем работникам предприятия или организации. Но, в первую очередь, оно необходимо руководителям. Опрос большого количества руководителей за рубежом показал, что общение воспринимается ими как важнейшая функция управления. Ведь оно является основным со-

ставляющим умения работать с людьми. Не вызывает сомнения важность этого качества и в наших условиях.

Значительная часть рабочего времени руководителя (около 80%) тратится на общение в различных формах: (письмо, чтение, разговор или слушание), большая часть которого идет на устное общение.

### Межличностная модель процесса общения

Хорошему менеджеру нужно уметь слушать, по крайней мере, так же, как уметь говорить. Слишком много людей не может уразуметь, что подлинное общение – процесс двусторонний.

*Ли Яккока*

**Общение** – это взаимодействие людей, обмен мнениями между ними. Эффективный обмен мнениями требует больше, чем просто передачу данных. Он требует, чтобы человек, передающий сообщение и тот, кто принимает, обладали определенным умением (говорить, писать, слушать, читать и т. д.), достаточным для того, чтобы обмен мнениями был успешным.

В результате общения совершается обмен информацией, достигается взаимопонимание, происходит взаимовлияние, вырабатывается определенная позиция друг к другу. В социальной психологии выделяют следующие характеристики общения:

1. **Ориентация общения.** Ориентация общения может быть общественно и лично направленной. В первом случае мотивы и весь комплекс, составляющий общение, подчинены общественным целям и задачам. Это относится как к группе, коллективу, так и отдельному работнику. Во втором – задачи общения подчинены личным мотивам и целям.

2. **Психологическая оснащенность общения.** Сюда, следует отнести речь, чувства, эмоции, мимику, пантомимику, жесты, движения. Речь несет главную нагрузку в общении, поскольку в ней закреплена содержание общения. Однако при всей значимости речи нельзя отбрасывать невербальные средства общения.

3. **Степень опосредования общения.** Контактующие стороны могут общаться непосредственно лицом к лицу, но могут вклиниваться и промежуточные звенья. Ими могут быть другие люди, ме-

ханизмы (телефон, радио, телевидение), предметы, несущие информационную нагрузку.

Межличностная модель общения (рисунок 4) иллюстрирует наиболее важные моменты общения между членами организации:

1. Источник (инициатор) передаваемого сообщения.
2. Кодирование сообщения.
3. Передача сообщения.
4. Прием сообщения.
5. Декодирование сообщения.
6. Обратная связь с источником.

Источник (инициатор) сообщения делает первый шаг процесса общения. Он управляет характером сообщения и, зачастую, каналом, по которому оно передается.

Чтобы уяснить этот первый шаг, надо представить себя на месте источника. В основе планируемого сообщения лежит удовлетворение какой-то внутренней потребности, в которой принимающий должен сыграть определенную роль. Суть первого этапа в том, что произошло какое-то событие, стимулирующее мыслительные процессы. Получено задание или приказ, изменились условия производства или снизились темпы производства работ. Такое побуждение вызывает желание дать кому-то указание, совет, узнать мнение, убедить или предпринять иные действия, то есть передать какой-то целостный образ информации, который содержится в мыслях.

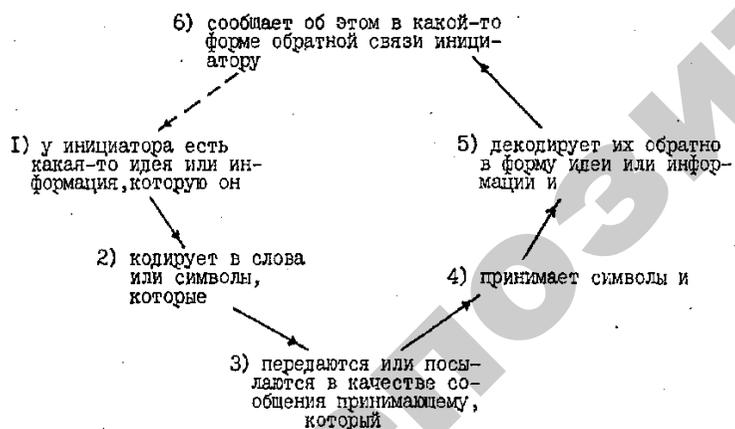


Рисунок 4. Межличностная модель процесса общения

Второй этап – кодирование сообщений. На этом этапе целостный образ информации кодируется с помощью вербальных (словесных) или невербальных (без слов) символов, которые способны передать значение сообщения, например, устные высказывания или написанные слова, жесты или действия.

Человек должен думать не только о том, что следует сказать, но и как это необходимо преподнести, чтобы сообщение было адаптировано к уровню понимания, интересов и потребностей принимающего с целью оказания на него желаемого воздействия.

Третий шаг – передача сообщений – включает выбор инициатором средства или канала передачи. Устное сообщение можно передать в личной беседе, в выступлении на собрании, с помощью диктофона, по телефону, радио, телевидению и др. На практике весьма важно, какой канал передачи данного сообщения определит инициатор, особенно если он – руководитель. В таблице 2 показаны достоинства устных и письменных сообщений.

Таблица 2

Преимущества устных и письменных сообщений

Устное сообщение	Письменное сообщение
1. Обеспечивает наиболее быструю обратную связь – вопросы, разъяснения	1. Обеспечивает запись информации
2. Допускает невербальные сообщения: тон голоса, интонация, язык жестов	2. Позволяет уделить больше внимания составлению и изложению сообщения
3. Передается быстро	3. Позволяет получателю интерпретировать сообщение в подходящем ему темпе

Как видно, помимо скорости и невербальных средств, основным преимуществом устного общения является обратная связь, представляющая собой последний этап процесса общения.

Письменные сообщения передаются по таким каналам, как служебные и объяснительные записки, письма, отчеты, доски объявлений, информационные бюллетени, электронная почта и др. Главное достоинство в том, что обеспечивается запись для справок в будущем. Основной недостаток – не обеспечивается непосредственная обратная связь.

Четвертый этап – прием сообщения получающей стороной осуществляется с помощью органов чувств. Процесс передачи не состоится, если получающая сторона не примет сообщения. Многие замечательные попытки передачи сообщений не удались потому, что они никем не были приняты.

Декодирование сообщений является пятым шагом процесса общения. Его сущность заключается в том, чтобы получатель из полученных символов составил в своем сознании целостный образ переданной информации. Всегда существует вероятность того, что сообщение после декодирования будет воспринято получателем совсем в другом контексте. Таким образом, получатель разделяет ответственность за эффективность общения, поскольку это – двухсторонний процесс. Руководители и подчиненные могут выступать в процессе общения и в роли источников, и в роли принимающих.

Последний этап – обратная связь. После того, как сообщение было принято и декодировано, получающий может передать инициатору ответное сообщение, свидетельствующее о степени понимания и согласия с сообщением источника.

Руководитель предприятия может раздать группе начальников производственных подразделений документ о выполнении работ на предстоящий период. Однако пока не будет получен ответ в форме вопросов, одобрения, комментариев или проверкой не будет установлено, что данного плана придерживаются, руководитель не будет знать, насколько эффективным оказался данный документ. Это ответное действие называется обратной связью.

Общение – это обмен информацией, и он будет успешным, если информация будет поступать от инициатора к получателю и обратно, или, по меньшей мере, инициатор должен что-либо знать о реакции принимающего. Исследования показали, что при наличии обратной связи процесс обмена информацией происходит несколько медленнее, однако он является более точным, эффективным и повышает уверенность в правильной интерпретации полученной информации.

Члены организации контактируют друг с другом, выполняя разные функции. Некоторые из них являются как бы «сторожами» – они контролируют входные потоки сообщений. Другие занимают ключевые позиции, связывая группы. Их называют «связными». Третьи оказывают неформально решающее влияние на поведение остальных, это – неформальные лидеры («лидеры мнения»). Четвертая группа – «космополиты» – это как бы «окна в мир» органи-

зации, поскольку они связывают систему с внешней средой. На рисунке 5 изображены основные коммуникационные роли индивидов.

1. «Сторож» – это индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу. Функция сторожа аналогична функции вентиля. Если вы когда-нибудь пытались срочно встретиться с начальником, а его секретарша сказала, что «у него совещание», вы знаете, что такое «сторож». Секретари – лишь один из видов «сторожей». Любой индивид в любой коммуникационной сети, формальной или неформальной, который вклинивается в цепь коммуникации, является «сторожем».

Одна из «сторожевых» функций состоит в уменьшении информационных перегрузок. «Сторож» фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные и передает более значимые, не препятствуя нормальному функционированию организации.

2. «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две и более группы в систему, не принадлежа ни одной из них (если они принадлежат какой-то группе, их называют «мостиками»). «Связные» располагаются на пересечении информационных потоков в организации. «Связные» – это цемент, скрепляющий структурные «кирпичи» организации. При их удалении система начинает разваливаться на изолированные группы, разрушается единство организации.

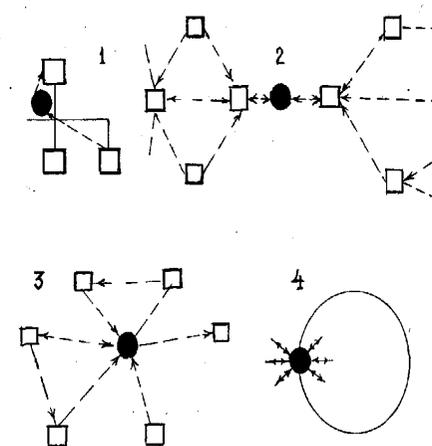


Рисунок 5. Коммуникационные роли: 1 – «Сторож», 2 – «Связной», 3 – «Лидер мнения», 4 – «Космополит»

Роль «связного» весьма важна в организации. Если на его месте находится лицо, являющееся слабым звеном – организация испытывает большие затруднения. Если это звено эффективно, его действия способствуют ускорению прохождения информации во всей организации. Таким образом, «связной», занимая стратегические позиции, является центральной фигурой в организации. Такую роль играет диспетчер в сельскохозяйственном предприятии, регулируя потоки информации и связывая между собой различные подразделения и людей. Такую должность необходимо ввести в организацию, если ее нет. Иначе ее функции будет выполнять руководитель. Но он в этом случае (что часто бывает) погрязнет в потоках информации, массе повседневных дел и не сможет качественно выполнять свои основные функции.

3. «Лидер мнения» – лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на других индивидов в желаемом направлении. Как правило, это неформальные лидеры.

4. «Космополит» – лицо, чаще других взаимодействующее с внешней средой системы. В большинстве систем «космополиты» располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы. Руководители, совершая частые деловые поездки и используя другие контакты с внешними организациями, имеют возможность получать новую информацию и идеи из внешних источников. Большая часть их контактов лежит на макроуровне и они не располагают знанием тонкостей дела.

Индивиды нижних уровней отчасти также выступают в роли «космополитов». Они непосредственно контактируют с заказчиками, поставщиками, знакомятся с информацией о производстве. Их «космополитизм» носит более приземленный характер.

«Космополиты» – важный потенциал организации, поскольку их деятельность позволяет предвидеть изменения внешней среды, что весьма необходимо для выживания любой системы.

## Что мешает эффективному общению?

Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке.

Ли Яккока

Результаты коммуникации часто не достигают цели по различным причинам. Их можно разделить на организационные и межличностные барьеры общения. К организационным препятствиям следует отнести: иерархические уровни, полномочия руководителей, специализацию, каналы передачи информации. К межличностным: селективность восприятия, статус инициатора, защитная реакция, неточное использование речи, невербальные преграды, плохая обратная связь. Рассмотрим их более подробно.

**Иерархические уровни.** С ростом организации ее структура расширяется, что создает много проблем для обмена информацией. Если сообщение должно пройти через дополнительные уровни, то увеличивается время прохождения и возможность искажения информации (рисунок 6).

При продвижении информации вверх или вниз по уровням управления, она проходит через несколько фильтров, в каждом из которых собственное восприятие, мотивация, потребности и отношение к характеру сообщения. Каждый уровень может добавить или отнять, исправить или изменить содержание сообщения. Замечено, что информация, идущая снизу вверх имеет тенденцию к искажению в сторону улучшения показателей. С позиции психологии это можно объяснить тем, что люди стремятся представить такие сведения, которые способствуют скорее получению поощрения, чем наказания. Информация же идущая сверху вниз имеет свойство к усилению.

Как бороться с искажениями информации, идущей по иерархическим уровням? Во-первых, необходимо сокращать, насколько это возможно, число уровней управления. Во-вторых, высшим руководителям необходимо посещать первичные коллективы, чтобы получать информацию из первых рук (неискаженную). Это не значит, что руководитель предприятия каждый день должен бывать на всех объектах. Но один раз в неделю побывать везде он обязан. И, в-третьих, необходим прямой параллельный канал информации, по которому можно получить (или проверить) сведения, минуя иерархическую систему.



Рисунок 6. Потери и искажение информации при ее передаче по цепи команд

**Полномочия руководителей** – обязательное условие функционирования любого предприятия. Многие нельзя было бы выполнить, если бы руководители не наделялись правом принимать или утверждать решения. Однако сам факт того, что один человек управляет другими и контролирует их, создает барьер на пути открытого и свободного общения. Многие руководители не могут быть откровенными до конца при обсуждении ситуаций, в которых они проявили не лучшие свои качества. С другой стороны, многие подчиненные предпочитают не разглашать информацию, представляющую их в неблагоприятном свете. В результате многие проблемы и недостатки в работе, несогласие с политикой руководства и другая неблагоприятная информация обычно скрывается или представляет-

ся в более благоприятном виде.

**Специализация** – краеугольный камень современной организации труда, однако она стремится разделить людей, даже если они работают рядом, и тем самым порождает проблемы. Специализация функций и интересов, профессиональный жаргон разрушают общность чувств, затрудняют взаимопонимание, что приводит к ошибкам при восприятии информации.

Еще глубже, чем проблема языка, является проблема различия восприятия и столкновение рамок полномочий там, где взаимодействуют специализированные подразделения и службы. В этих коллективах может существовать своя групповая поручка, групповые интересы, отношения, свое видение вещей, что зачастую приводит к конфликтам между отдельными лицами и подразделениями.

**Каналы передачи информации.** Могут возникать помехи, и информация будет восприниматься в искаженном виде, если в качестве каналов передачи будут использоваться несовершенные или неисправные технические средства.

**Селективность восприятия.** Восприятие – сложный процесс, при котором мы выбираем, организуем и наделяем смыслом окружающий нас мир. Опыт учит нас некоторым реакциям: мы ожидаем увидеть поезд, когда слышим гудок локомотива; когда же нас вызывает к себе начальник, мы автоматически настраиваемся на защиту. Иначе говоря, то, чего мы ожидаем, заставляет нас смотреть на людей, объекты, события так, как мы хотели бы их воспринять. Это и называется селективным (избирательным) восприятием. Инициатор и получатель сообщения могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному, в зависимости от накопленного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. В результате информация или полностью отвергается, или искажается в соответствии с опытом или понятиями получателя.

Таким образом, руководителю следует знать своих людей, понимать границы их компетентности, потребности, мотивы, цели, стереотипы и учитывать следующие аспекты селективного восприятия:

- 1) принимающие интерпретируют сообщения в соответствии с их собственным опытом и с тем, как они приучены воспринимать их;
- 2) принимающие будут интерпретировать сообщения таким образом, чтобы противостоять изменениям, противоречащим их лич-

ным интересам, устоям;

3) принимающие будут стремиться на основании элементов своего опыта формировать стереотипы.

**Статус инициатора** – еще один большой барьер на пути общения. Принимающие склонны оценивать важность, ценность и весомость сообщения, основываясь на характеристиках инициатора, насколько он заслуживает доверие. Доверие обуславливается квалификацией людей, знанием предмета сообщения, а также уверенностью в их правдивости.

Таким образом, руководители должны обладать высоким личным авторитетом, чтобы подчиненные их рассматривали как людей, достойных доверия. В противном случае попытки руководителя убедить в чем-то своих подчиненных с самого начала будут наталкиваться на большое препятствие.

**Защитная реакция** со стороны инициатора сообщения, получателя или обоих является большим препятствием при общении. Защитная реакция вызывает у человека определенное выражение лица, жесты и речь, которые, в свою очередь, усиливают защитную реакцию другой стороны. Появляется цепь защитных реакций. Это заставляет нас при слушании больше концентрироваться на том, что мы собираемся сказать, а не на том, что мы слышим. В результате – с обеих сторон происходит неточное восприятие смысла информации и чувств собеседника.

Поскольку руководители обладают статусом и полномочиями, они должны особенно сознавать то, что они могут вызывать у подчиненных защитную реакцию.

**Неумение слушать** – один из наиболее часто встречающихся недостатков руководителей, затрудняющий коммуникации и ухудшающий взаимоотношения. В.И. Терещенко отмечает: «... каждый хороший начальник не должен пользоваться правом своей должности и, как говорят, затыкать рот своему подчиненному. Подчиненный замолчит, но подобные вещи в душе он никогда начальнику не простит. Всегда дайте человеку высказаться, и вы избежите ненужных волнений и скандалов».

Среди основных привычек, характеризующих неумение слушать, можно выделить следующие.

1. Поверхностное слушание, когда не прилагаются усилия серьезно уяснить, что говорит собеседник.

2. Дается понять словами или действиями (поглядывая на часы, уставившись в пространство, суетясь) о желании закончить разговор.

3. Демонстрация отсутствия интереса или выражение раздражения обсуждаемым предметом.

4. Постоянное прерывание собеседника.

5. Никогда не смотрит в лицо.

6. Слишком серьезен, никогда не улыбается.

Зачастую руководители, также как и подчиненные, стараются избегать нежелательного общения. Многие высшие руководители не хотят слушать, опасаясь быть вовлеченными в личные дела подчиненных. А некоторые из них просто не желают тратить на это свое время. Однако неудачный или несостоявшийся контакт даже в одном случае в будущем может отбить желание у подчиненных обсуждать проблемы, связанные с работой.

**Неправильное использование языка.** Руководитель, отдавший распоряжение подчиненному «почистить здесь все» (имея в виду пятиминутную уборку его рабочего места), вернувшись через час, может быть весьма удивлен тем, что рабочий чистит всю территорию за счет невыполнения производственного задания. Можно обвинить работника в недопонимании, чтобы защитить самолюбие начальника, однако этот пример демонстрирует неправильный подход начальника к общению с подчиненными.

Многие слова имеют различные значения. Вариации значений часто становятся причиной неверного понимания. Значение слова выявляется благодаря опыту конкретного человека и контекста ситуации, в которой оно использовано. А так как у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией является новой ситуацией, нельзя быть абсолютно уверенным в том, что другое лицо припишет то же значение слову, которое мы ему придали.

**Невербальные преграды.** Вербальные символы (слова) являются основным средством для кодирования информации, сообщаемой кому-либо. Но помимо их используются еще и невербальные символы: взгляд, улыбка, выражение лица, жесты, интонация речи, поза и т. д. Последние могут способствовать или препятствовать эффективному общению. Исследования показали, что подавляющая часть сообщений воспринимается через невербальные средства [5]. Это означает, что в большинстве случаев то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим.

Невербальные негативные символы могут полностью подавить содержание нашего сообщения, и мы не достигнем результата. Поэтому руководителю необходимо использовать для

коммуникации те невербальные символы, которые соответствуют передаваемой идее.

**Недостаточная обратная связь** и ее полное отсутствие может явиться серьезным ограничителем эффективности межличностного общения. Особенно она важна при передаче информации от руководителя подчиненным (приказы, распоряжения, указания и т. д.). Во-первых, инициатору очень важно убедиться тот час же, насколько верно воспринято переданное сообщение; и, во-вторых, по каналам обратной связи должна поступать информация о правильном выполнении распоряжения или о возникших отклонениях.

Как мы убедились, существует много причин, из-за которых переданная в полном соответствии с нашим пониманием информация, может быть непонята или неправильно воспринята получателем.

### Руководитель говорит. Руководитель слушает

Заговори, чтобы я тебя увидел

*Сократ*

Audiatur et altera pars

*Лат. «Следует выслушать и другую сторону»*

Данные исследований свидетельствуют о том, что руководители от 60 до 80 % своего рабочего времени расходуют на устное общение [2, 5]. Ведение собраний, совещаний, планерок и выступления на них, проведение деловых бесед по различным поводам (при приеме на работу, при увольнении, при обсуждении производственных проблем, для сбора необходимой информации и т. д.), прием посетителей по личным вопросам, разговоры по телефону, общение с вышестоящим начальством, встречи и разговоры с работниками при посещении производственных объектов, выступления по торжественным случаям – вот далеко не полный перечень коммуникаций руководителя предприятия.

Руководитель должен быть мастером устного общения, т. е. в нужный момент уметь сказать нужное слово, а также уметь быть внимательным слушателем, ибо от этого зависит успех его работы. Разберем подробнее умение руководителя говорить и слушать.

Умение говорить заключается, прежде всего; в способности кратко, ясно и доступно излагать свои мысли, идеи; ставить конкретные вопросы; давать четкие указания. Иной руководитель выступает дол-

го, гладко, красиво. Но вот он закончил и слушателям неясно, что он хотел сказать? В чем заключаются главные выводы его выступления? Поэтому краткость, четкость и конкретность изложения сообщения – важное достоинство руководителя. Не зря сказал В. Шекспир: «Где мало слов, там вес они имеют», или Б. Шоу: «Слов меньше, толку больше».

В предыдущем разделе было сказано о барьерах на пути общения в организациях. Руководители должны знать их и обходить с целью повышения эффективности коммуникаций. В первую очередь необходимо учитывать семантические преграды. «Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке. Если вам это удастся, слушатель скажет себе: «Боже, он сказал точно то же самое, о чем я сам думал», – отмечает Ли Яккока [8]. Руководитель обязан исключить из своей речи туманные и двусмысленные слова или утверждения. К примеру, руководитель может сказать подчиненному: «Обязательно заходите, если возникнут проблемы». Поймет ли подчиненный, что подразумевал руководитель под проблемами? Более того, у подчиненного может возникнуть ощущение, что проблемы – это плохо, и он не вступит в контакт с руководителем, когда проблемы действительно появятся. А ведь руководителю было очень важно узнать об их появлении как можно скорее.

Язык – зеркало культуры человека, и важно разговаривать правильным, литературным языком. Не имеет значения, будет это русский или белорусский язык. Хотя бы одним языком руководитель должен владеть в совершенстве. В современном литературном русском языке более 350 тысяч слов. Пушкин пользовался 21 тысячей слов, а современный человек с высшим образованием имеет обычно в своем лексиконе 4–5, от силы 6 тысяч слов. Шесть реальных тысяч из 350 возможных! Недостаток слов неизбежно приводит к штампу, стремлению говорить готовыми фразами. Весьма удручающее впечатление производят те руководители, которые часто говорят: «подтянуться с планом», «наметить конкретные мероприятия», «мы, товарищи, оказались не на уровне», «приложить все силы», «достойно завершить» и т. д. Задача руководителя – постоянно пополнять свой словарный запас, иначе речь его будет серой, невыразительной, «заштампованной».

Особое внимание нужно обращать на правильное произношение слов, постановку ударения. Очень многие люди произносят: свекла, валовой, ложить, нормирование, курей и т. д.; вместо свекла, валовой, класть, кур, нормирование. Портят нашу речь слова-паразиты:

«понимаете», «так сказать», «значит», «вот» и др. Они вредны потому, что отвлекают внимание от содержания. Обязательно находятся слушатели, которые займутся подсчетом, сколько раз выступающий сказал слово «значит».

Очень важно ситуативно-уместное использование невербальных средств общения. Дейл Карнеги в известной своей книге [3] пишет: «И у вас, и у меня имеется лишь четыре метода контактов с окружающим миром. О нас судят на основании того, что мы делаем, как мы выглядим, что мы говорим и как мы это делаем». То есть, половина всех контактов с окружающим миром приходится на нашу речь: «что мы говорим» и, не менее важно, «как мы говорим». А вот «как мы говорим» – не всегда нас волнует в должной степени. А чтобы проникнуться важностью этого компонента сообщения, определяемого невербальными средствами, вспомним, какие чувства мы испытываем, читая какую-либо пьесу и слушая и смотря ее постановку в театре. Конечно, во втором случае восприятие полнее, богаче, ярче, потому что, наряду со словами, хорошо играющие актеры обрушивают на нас весь арсенал невербального воздействия, т. е. внешними выражениями передают внутреннее состояние психики, заражают нас своими чувствами и эмоциями.

К невербальным средствам относятся мимика, пантомимика, «вокальная мимика», поза, контакт взглядом, дистанция общения. Мимика характеризуется движениями мышц лица, пантомимика – движениями других частей тела (жесты, покачивание тела, переступание ногами, пожатие плечами и др.). «Вокальная мимика» – это динамическая сторона речи: тембр голоса, интонация речи, паузы, громкость и темп речи.

Вызывает неприятие у собеседника или слушателей менторский, назидательный тон говорящего. Для иллюстрации этого рассмотрим возможные позиции собеседников.

Различают три позиции собеседников, особенно характерных для руководителя и подчиненного.

Р – позиция родителя, характеризуется назиданием, опекой.

В – позиция взрослого, характеризует равных партнеров, паритетные отношения.

Д – позиция дитя, на которого направлена опека и назидание.

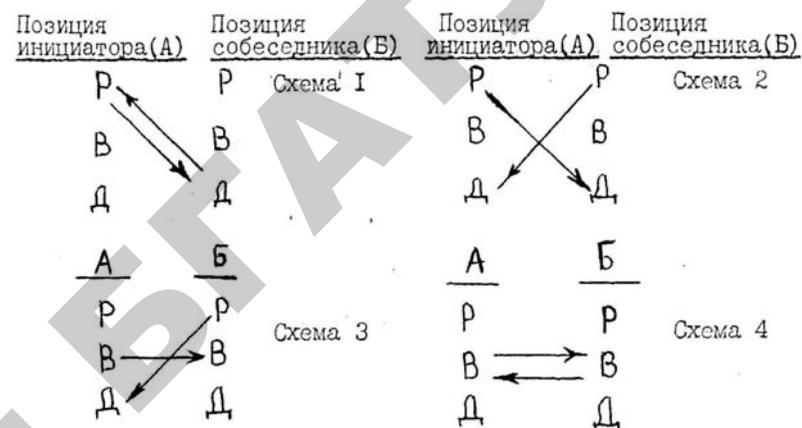


Рисунок 7 – Схемы позиций собеседников

1. Руководитель «А», проходя по производственной территории, обращается к подчиненному «Б» с позиции Р (схема 1): «Опять у Вас захламлено рабочее место. Уберите немедленно!» Подчиненный отвечает: «Извините, я не успел. Сейчас уберу».

2. Подчиненный может ответить и так: «Вечно Вы ко мне придираетесь зря. Уберу, когда будет время». Он тоже стал на позицию Р /схема 2/. Возникает пересечение позиций и конфликтная ситуация. В первом случае конфронтации нет, так как позиции параллельны.

3. В этой же ситуации руководитель может обратиться с позиции «В» (схема 3): «Иванов, Вам не кажется, что некоторые лишние предметы на рабочем месте мешают работать?» Если подчиненный ответит так же, как и во втором варианте, опять позиции пересекаются, и возникает противодействие.

4. Но обычно на обращение с позиции «В» следует ответ с этой же позиции (схема 4): «Конечно, Иван Иванович, сейчас я все лишнее уберу». Опять, как и в схеме 1, позиции параллельные и противодействие отсутствует.

Чаще всего, встречаются вторая и четвертая схемы общения руководителя с подчиненным. Занимая менторскую, назидательную позицию, руководителю трудно рассчитывать на то, что подчиненный займет позицию «попкорного ребенка». Позиция же взрослого, паритетная позиция, вызывает доброжелательную ре-

акцию и способствует взаимопониманию.

Четкая дикция является необходимым компонентом речи руководителя. Такие недостатки речи, как пулеметистость, гнусавость, шепелявость, небрежность в произношении вызывают «словесную мазню» и приводят к недопониманию. Эти недостатки вполне исправимы путем специальных систематических упражнений, и должность руководителя обязывает его работать над ясным произношением.

Используя отдельные приемы невербального сообщения, можно полностью заменить слова. Например, кивая или качая головой, выражают согласие или отказ; пожимая плечами, отвечают «не знаю»; поднимая одну или обе руки, приветствуют людей или прощаются с ними.

Во время разговора или выступления не надо отводить глаза в сторону, смотреть в пол или потолок, т. е. избегать контакта взглядами с собеседником или аудиторией. Смотрите в глаза партнеру по общению или людям, перед которыми выступаете. Взгляд должен быть открытым и доброжелательным. И не надо смотреть все время на одного человека в зале, как советуют некоторые пособия по искусству публичного выступления. Постоянно переводя взгляд от одного слушателя к другому, мы как бы объединяем их и настраиваем на серьезное слушание. Если говорящий прячет глаза от слушателей, то последние могут подумать, что он «себе на уме», т. е. говорит одно, а думает совершенно другое. Иначе говоря, возникает сомнение в правдивости говорящего и эффективность общения теряется.

Бывают не только слова-паразиты, но и жесты. Стоит выступающий за трибуной и теребит пуговицу, вертит в руках ручку, поправляет галстук, играет очками или листком бумаги. Жесты должны зависеть от ситуации выступления, придавать ему определенную эмоциональность, усиливая воздействие слов. Весьма негативно действует на слушателей жест выступающего, когда он «тыкает пальцем» в зал. Стремясь таким жестом усилить свои аргументы, оратор достигает противоположного эффекта – настраивает присутствующих против себя.

Руководителю необходимо контролировать выражение лица, осанку, позу во время беседы или публичного выступления. На рисунке 8 видно, как изменяется выражение лица с изменением положения бровей и губ.

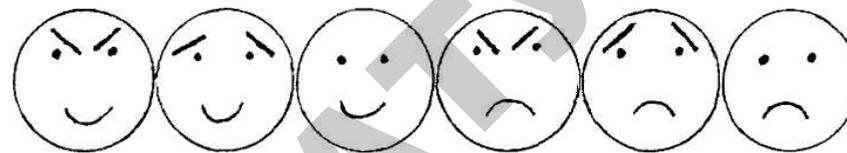


Рисунок 8 – Изменение выражения лица только от изменения положения бровей и губ

Известный специалист по речевому мастерству Е.А. Адамов отмечает, что лицо должно говорить вместе с языком. Гордость, негодование, недопонимание, возмущение и другие душевные состояния могут ярко отражаться на лице. Но есть одно исключение – смешное при серьезном лице выглядит еще смешнее. Плохо воспринимается слушателями угрюмый вид говорящего, чрезмерная серьезность или, наоборот, наигранная веселость. Но в любом случае при разговоре с подчиненными и другими лицами руководитель не должен забывать, что вежливая улыбка и доброжелательный тон всегда способствуют эффективному общению.

Осанка и поза должны быть такими, чтобы руководитель всем своим видом выражал спокойную уверенность, непринужденность, доброжелательность. Кроме того, необходимо, чтобы поза говорящего обеспечивала хороший обзор слушателей. Если Вы разговариваете в своем кабинете с равным по положению лицом или более высокого ранга, то предпочтительнее покинуть свой руководящий стол и беседовать *vis-a-vis* (франц. «друг против друга»). Такую позу можно использовать и при беседе с подчиненным, решая деловые вопросы. Этим самым Вы подчеркиваете свое уважение и расположение к человеку.

Таким образом, руководителю необходимо следить за выражением лица, осанкой, позой, жестами, движениями, интонацией и громкостью речи с тем, чтобы эти факторы не противоречили содержанию, а способствовали его пониманию. С этой целью весьма полезно услышать себя и взглянуть на себя со стороны. Не помешает и тренировка перед зеркалом, с помощью магнитофона или видео.

Иногда бывают ситуации, когда с партнером необходимо разговаривать «с позиции силы». Определенное психологическое преимущество в этом случае может дать поза, когда собеседник находится ниже по уровню. Разговор идет как бы сверху вниз. Если у Вас

очень, высокий рост, то Вы всегда обладаете таким преимуществом. А если нет, то можно воспользоваться следующим приемом: пригласите собеседника сесть, а сами встаньте; если он тоже попытается встать, то скажите: «Сидите, сидите, пожалуйста».

При разговоре стоя вдвоем следует обращать внимание на дистанцию. Иногда можно наблюдать такую картину, когда два разговаривающих человека как бы танцуют: один подходит, а другой отходит. Для одного партнера комфортной является более короткая дистанция, для другого – наоборот. Поэтому необходимо следить за собой и не подходить слишком близко к собеседнику.

К средствам невербального воздействия относятся также внешний вид (одежда, прическа, украшения) и обстановка помещения (мебель, предметы обихода). Внешний вид руководителя должен быть безукоризненным, особенно прическа и состояние зубов. Одеваться следует элегантно, но не кричаще, в соответствии с ситуацией и погодой. Яркие элементы одежды выступающего отвлекают слушателей, и они могут заняться их обсуждением. Весьма некомфортно чувствует себя человек в жаркую погоду «во фраке», застегнутый на все пуговицы.

Специалисты считают, что наиболее внушительным мужским костюмом является костюм морского офицера или черный костюм в тонкую полоску в этих цветах человек воспринимается наиболее авторитетным и компетентным.

Каждому руководителю предприятия в силу занимаемого положения, положен отдельный кабинет с приемной. В нем он ведет прием по личным вопросам, деловые беседы с подчиненными, проводит совещания с небольшим количеством сотрудников, принимает вышестоящих руководителей, гостей. Необходимо позаботиться об оборудовании своего кабинета средствами связи, оргтехниккой и современной офисной мебелью и оформлении его в соответствии с требованиями дизайна, чтобы общий вид кабинета настраивал на деловой, лад и, в то же время, работать было удобно, а посетители и гости чувствовали себя комфортно.

К сожалению, приходится констатировать, что многие руководители сельскохозяйственных предприятий стремятся обставить свой кабинет (как правило, внушительных размеров) массивной, дорогостоящей и очень неудобной мебелью. Часто используется мебель (стенки, кресла, диваны), предназначенная для домашнего интерьера. Если к этому добавить награды, полученные предприятием (знамена, кубки, грамоты и др.), размещенные прямо в ка-

бинете (а не в специальной комнате-музее) и самого хозяина с самодовольным и высокомерным видом и, как правило, с такой же массивной фигурой, восседающего среди всего этого «великолепия», то получится законченная картина, свидетельствующая о невысоком уровне культуры наших руководителей. С одной стороны, это объясняется ложно понимаемым авторитетом, а с другой стороны корни этого стиля следует искать в партийно-административной системе. Большие кабинеты, обставленные громоздкой мебелью, коврами и другими атрибутами психологически действовали на посетителей, подавляли их, заставляя беспрекословно воспринимать руководящие указания, накачки, разносы и т. д.

В настоящее время расширяются прямые связи с иностранными фирмами, компаниями, предпринимателями. При общении с иностранными представителями следует учитывать культурные различия, накладывающие особенности на восприятие невербальной информации. Если этих особенностей не знать, могут возникнуть определенные преграды для понимания. Так, кивок и покачивание головой у болгар имеют прямо противоположное значение. Улыбка является постоянным спутником американцев, и они весьма недоуменно воспринимают слишком серьезные лица представителей стран СНГ и немцев. Обмениваясь визитными карточками с японцем, следует сразу же изучить ее. Если же визитку положить в карман, то японец может обидеться, так как этот жест говорит ему, что Вы не придаете ему должного значения, игнорируете как партнера. В странах восточной культуры не приняты физические контакты при общении, в то время как у американцев похлопывание по плечу – обычное явление. Арабы никогда не будут иметь дело с женщинами. Если хотите загубить деловые переговоры с представителями арабских народов в самом начале – поручите их женщине.

Для того чтобы установить первоначальный контакт с иностранным партнером, необходимо говорить с ним о приятных вещах: «Как доехали?», «Как устроились?», «Какое первое впечатление?» Compliments, улыбка, чай, улыбка секретарши. Задавая косвенные вопросы, необходимо получить информацию о партнере, также предъявить информацию о себе. Целью первоначальной фазы общения является создание комфорта партнеру и себе, а также вызвать доверие к себе и узнать партнера – насколько он заслуживает доверия. Встречаются и недобросовестные иностран-

ные партнеры, и фиктивные фирмы (ведь Гермес – бог торговли и плутовства). Не зная партнера, нельзя вести переговоры. У европейских народов первоначальная фаза занимает немного времени, у арабов она может продлиться несколько дней. Они должны узнать все о человеке: сколько детей (сыновья, дочери), насколько он человек порядочный и на каких струнах можно сыграть во время переговоров. Причем, важно, чтобы у него были сыновья.

Таким образом, готовясь вести переговоры с иностранным партнером, необходимо знать не только суть обсуждаемых вопросов, но и особенности культуры той нации, которую он представляет. Наши многие руководители при деловом общении с иностранными представителями грешат тем, что в самом начале стараются дать максимальную информацию о себе, о своих планах и намерениях. Причем, подача информации происходит в лучших традициях отчетов перед вышестоящим начальством (никак не изживается синдромом рапортomanии). Искусство же ведения переговоров заключается в том, чтобы больше разузнать о партнере, его интересах и намерениях, стараясь давать о себе только необходимые сведения. Никогда не следует забывать китайскую мудрость: «Кто выпячивает себя, лишается преимущества».

До сих пор мы старались определить, в чем заключается умение говорить для руководителя. Но вспомним второй эпиграф данного раздела: «*Audiat et altera pars*» («Следует выслушать и другую сторону»). Ведь общение – процесс двухсторонний. О важности умения выслушать собеседника говорили многие известные люди:

«Природа наделила человека одним языком, но двумя ушами с тем, чтобы мы могли услышать от других вдвое больше, чем высказать». (Эпиктет).

«Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо». (Плутарх).

«Существует только один способ стать хорошим собеседником – уметь слушать». (К. Мерли).

«Множество людей могут говорить хорошие вещи, но очень немногие умеют слушать так, как этого требует сила ума». (Р. Тагор).

«Люди учатся, как говорить, а главная наука – как и когда молчать». (Л.Н. Толстой).

«*Cum tacent, clamant*» (Cicero). Лат. «Когда молчат, кричат» (Цицерон)

«Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о се-

бе... Великие люди говорят, что хорошим оратором они предпочитают хороших слушателей, но умение слушать встречается гораздо реже, чем чуть ли не любое другое хорошее качество. Часто человеку нужен лишь дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель, перед которым он мог бы излить душу» (Дейл Карнеги).

Известный российский руководитель Вагин провел опрос своих колхозников. На вопрос: «Какие качества руководителя Вы считаете предпочтительными?» около восьмидесяти процентов людей на первое место поставили: «Умение выслушать человека». Очевидно, ответ был такой еще и потому, что этого качества так не хватает нашим руководителям. А ведь его значение знали еще древние египтяне за 1500 лет до н. э. В памятнике письменности древнего Египта, книге «Поучение Птаххотепа» записано: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса» [2].

Неумение слушать мешает многим руководителям устанавливать хорошие взаимоотношения с людьми, а, следовательно, не способствует поддержанию авторитета. Такие руководители считают, что они обладают монополией на истину и большую часть времени говорят сами. Это оправдано только в том случае, когда необходимо убедить в чем-то подчиненного и побудить его действовать в нужном направлении. Но в большинстве случаев общение между руководителем и подчиненными носит характер беседы или совещания, когда надо узнать мнение человека или привлечь коллективный разум для решения возникшей проблемы. То есть руководитель собирает необходимую информацию для принятия управленческих решений. А как можно собрать информацию, не обладая умением слушать? И управлять успешно в этом случае невозможно.

Руководители должны уметь слушать активно. Такое слушание предполагает уточняющие вопросы и рефлексивные сообщения. Сущность рефлексивного сообщения заключается в том, что слушатель демонстрирует (вербальными или невербальными средствами), что он услышал и понял сказанное говорящим и вновь возвращает ему инициативу. Конечно, внимательное и активное слушание требует определенных затрат времени. Но они с лихвой окупаются получаемой информацией и хоро-

шими взаимоотношениями с людьми.

Специалисты по межличностным коммуникациям рекомендуют менеджерам использовать следующие правила эффективного слушания.

1. Перестаньте говорить. Вы не можете слушать, когда говорите. Полоний («Гамлет»): «Посвяти каждому человеку свой слух, но немногим – голос».

2. Помогите говорящему раскрепоститься. Пусть он чувствует себя свободно, когда говорит. Это обычно называют непринужденной атмосферой.

3. Покажите говорящему, что Вы хотите его слушать. Показывайте, что Вы заинтересованы и будьте таким. Не читайте корреспонденцию, когда кто-то говорит. Слушайте, прежде всего для того, чтобы понять, а не для того, чтобы возражать.

4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте, не шелестите бумагами. Не будет ли спокойнее, если Вы закроете дверь?

5. Сопереживай говорящему. Постарайтесь поставить себя на место говорящего, чтобы уяснить его точку зрения.

6. Будьте терпеливым. Не жалейте времени. Не перебивайте говорящего. Не порывайтесь к двери и не выходите.

7. Сдерживайте себя. Рассерженный человек придает неверный смысл словам.

8. Не спорьте и не критикуйте. Это может вызывать у людей защитную реакцию. Они могут замкнуться или обозлиться. Не спорьте, если даже Вы победите в споре – Вы проиграете.

9. Задавайте вопросы. Это поощряет говорящего и показывает, что Вы слушаете. Это помогает развивать тему.

10. Перестаньте говорить! Это первое и последнее правило! Потому, что все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Любой словесно-коммуникативный контакт руководителя (деловая беседа, выступление, прием посетителей, разговор по телефону) может условно разбить на три фазы: вхождение в контакт, основная часть и выход из контакта. От того, как сумеет руководитель войти в контакт с собеседником или аудиторией зависит успех всей беседы или выступления. Эта фаза предполагает создание непринужденной деловой обстановки и введение темы. Опытные ораторы для привлечения внимания аудитории пользуются специальными приемами.

Основная часть включает содержание выступления (мысли, идеи, аргументы), которые с помощью вербальных и невербальных средств (т. е. всего того, о чем говорили ранее) доносится до слушателей.

Не менее важной является фаза выхода из контакта. Чтобы основная часть не оказалась смазанной, необходимо обязательно акцентировать окончание беседы или выступления. Специалисты советуют: завершайте беседу действием. Например, сделайте запись в блокнот на глазах у подчиненного. В конце выступления необходимо кратко и четко подвести итоги или еще раз по пунктам повторить основные выводы и поблагодарить слушателей за внимание. К примеру, вот как могут выглядеть начала первой и последней фраз руководителя при проведении совещания: «Я пригласил Вас для того, чтобы...», «Итак, – мы договорились, что...»

### **Ли Яккока об умении руководителей говорить и слушать [8]**

Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними. Хотя в средней школе я и участвовал в дискуссионном кружке, выступать перед публикой я побаивался. В первые несколько лет моей трудовой жизни я был застенчив и замыкался в себе.

Но все это было до того, как я прошел курс ораторского искусства в Институте Карнеги.

Курс начался с обучения искусству держаться перед публикой непринужденно. Есть люди – и я отношусь к их числу, – которые способны целый день говорить, когда их слушают один или два человека, но выступление перед большой группой людей приводит их в состояние нервозности. Помню, что одно из упражнений заключалось в том, чтобы в течение двух минут говорить экспромтом о чем-то совершенно нам неизвестном, например, о буддийском веровании «дзэн». Можно было начать с заявления, что ты ничего об этом не знаешь, но так как приходилось для заполнения установленного времени продолжать выступление, то вскоре обнаруживалось, что все же находилась возможность сказать хоть что-нибудь. Задача состояла в том, чтобы научиться думать, стоя перед слушателями. Мы усвоили некоторые основные приемы публичных выступлений, которые я до сих пор применяю на деле. Например, вы хорошо знаете предмет вашего выступления, но должны помнить, что аудитория может оказаться недостаточно внимательной. Поэтому начинайте свою речь с сообщения о том,

что вы намерены сказать. Затем скажите именно это. В заключение повторите то, что вы уже сказали. Я никогда не отступал от этого бесспорного правила.

Другой прием, которому нас обучили, состоит в том, чтобы до того, как вы закончите выступление, внушить вашей аудитории, что она должна что-то реально сделать. Неважно, что именно – написать письмо конгрессмену, позвонить своему соседу или обдумать какое-то ваше предложение. Иными словами, не покидайте трибуну, не организовав аудиторию должным образом...

До сих пор я остаюсь большим поклонником Института Карнеги. Я знал немало инженеров, обладавших глубокими идеями, но ясно изложить их другим людям затруднявшихся. Это же стыдно, когда человек больших способностей не в состоянии понятно рассказать о своих замыслах, выступая перед советом директоров или соответствующим комитетом.

В практической деятельности корпорации приходится побуждать каждого из ее работников вносить свою лепту в общее благо и стремиться изыскивать все более совершенные способы делать свое дело. Вовсе не обязательно принимать всякое конкретное предложение, но, если вы не ответите пришедшему с предложением человеку восклицанием «это чертовски интересная идея», и не похлопаете его по спине, он никогда больше не обратится к вам с новым предложением. Такого рода контакты позволяют людям почувствовать, что они действительно чего-то стоят.

Если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся компанией. Мне как менеджеру самое большое удовлетворение доставляет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания, причем только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог ему их преодолеть...

Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке. Если вам это удастся, слушатели скажут себе: «Боже, он сказал точно то же самое, о чем я сам думал». А если они начнут вас уважать, то последуют за вами до конца своей жизни. Причина того, что они последуют за вами, кроется вовсе не в том, что вы олицетворяете собою некое таинственное, недоступное пониманию руководство. Она в том, что вы их понимаете, что вы на их стороне...

Мне встречалось много людей, которые были умнее меня, и много людей, которые больше моего понимали в автомобилях. И, тем не менее, я их оставил далеко позади. Почему? Потому, что я жестко обхожусь с людьми? Вовсе нет. Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто.

### Контрольные вопросы

1. Какие формы общения в коллективах Вы можете назвать?
2. Опишите межличностную модель общения и охарактеризуйте этапы процесса общения.
3. В чем состоит сущность и значение обратной связи?
4. Перечислите основные коммуникационные роли и поясните их сущность.
5. Перечислите и охарактеризуйте организационные барьеры общения.
6. Перечислите и поясните межличностные преграды на пути эффективного общения.
7. Поясните, в чем заключается умение говорить для руководителя (вербальная сторона общения)?
8. Расскажите об использовании руководителем невербальных средств общения.
9. В чем заключается умение слушать?
10. Что такое фаза вхождения в контакт и фаза выхода из контакта? Какими они должны быть?

### Вопросы и ситуации для обсуждения

1. Как Вы предпочитаете получать и отдавать распоряжения: письменно или устно? В чем преимущества и недостатки письменного и устного распоряжения?

2. *Ситуация.* Вариант 1. Подчиненный входит в кабинет своего руководителя, чтобы получить определенную информацию о задании, которое он выполняет. Руководитель еще некоторое время продолжает чтение документов у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть Вам полезен?»

Вариант 2. При появлении подчиненного в кабинете руководитель смотрит на него, здоровается, приветливо улыбается,

приглашает сесть и бодрым тоном обращается к нему: «Как продвигается работа? Чем я могу быть Вам полезен?»

Обсудите оба варианта ситуации. Какое значение имеет начальная стадия беседы начальника с подчиненным? Как Вы поступите в подобном случае?

3. **Ситуация.** Все, кого касался несчастный случай, произошедший на предприятии, относились к нему по-разному: руководитель видел в нем потерю нужного работника; инженер по охране труда видел в этом, прежде всего, пятно в книге регистрации несчастных случаев; коллеги по работе видели увечье друга; врач поликлиники предприятия видел пострадавшего человека, которого надо лечить; а начальник отдела кадров видел необходимость поиска замены пострадавшему. При обсуждении этого случая на собрании все отмеченные выступающие с разных точек зрения давали интерпретацию несчастному случаю.

Обсудите ситуацию. Почему у разных людей разное восприятие несчастного случая?

4. **Ситуация.** На занятиях по управлению с главными экономистами обсуждались итоги видеотренинга на тему «Техника публичного выступления». Просматривались и обсуждались короткие доклады слушательниц (все экономисты были женщины). Может быть, из-за видеосъемки, или по другой причине, большинство докладчиц выглядели скованными и напряженными. Но вот на экране появилась одна из них, выступавшая свободно и с улыбкой. Все согласились, что это выступление было лучшим, что улыбка является важнейшим компонентом общения и особенно она украшает женщину. Потом выступила одна слушательница и сказала, что она согласна с общим мнением, но, к сожалению, ведет себя иначе: «Если бы я улыбалась на работе, и наш директор это увидел, то он сказал бы мне что-то такое, отчего мне навсегда расхотелось бы улыбаться».

Что Вы можете сказать о взаимоотношениях в коллективе, исходя из ситуации 4? Чем отличается Ваш коллектив в этом отношении?

5. Ли Яккока пишет, как он реагирует на предложения, с которыми приходят подчиненные. На некоторых японских предприятиях материально поощряются любые предложения сотрудников, даже явно неприемлемые. Что общего и в чем разница в этих двух подходах?

## 6. **Ситуация.** Затмение солнца.

Полковник – майору:

*Завтра в 9.00 состоится затмение Солнца. Такое событие происходит не каждый день. Пусть люди находятся на плацу в рабочей форме, так, чтобы они могли наблюдать это редкое явление, и я им немного расскажу о нем. Если будет дождь, мы не сможем ничего рассмотреть. Пусть тогда люди соберутся в гимнастическом зале.*

Майор – капитану:

*Согласно приказу полковника, завтра в 9.00 состоится затмение Солнца. Если будет дождь, Вы не сможете наблюдать его на плацу, поэтому в рабочей форме затмение переносится в зал, что происходит не каждый день.*

Капитан – лейтенанту:

*По приказу полковника в рабочей форме завтра в 9.00 в гимнастическом зале состоится торжественное открытие затмения Солнца. Если понадобится дождь, полковник отдаст приказ, что случается каждый день.*

Лейтенант – сержанту:

*Завтра в 9.00 полковник в рабочей форме проводит затмение Солнца в гимнастическом зале, если будет хорошая погода; если будет дождь, то он будет делать это на плацу.*

Сержант – капралу:

*Завтра в 9.00 будет проводиться затмение полковника в рабочей форме из-за солнца. Если в зале будет дождь, что происходит не каждый день, вы выйдете на плац.*

Один рядовой – другому:

*Завтра в случае дождя, по-видимому, Солнце затмит полковника в гимнастическом зале. Жаль, что это происходит не каждый день.*

Сделайте разбор ситуации. Почему произошло такое сильное искажение информации? Как можно избежать этого на практике?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Браун, Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб : Питер, 2000. – 192 с.
2. Ефимчик, Е.Е. Теоретические основы менеджмента : курс лекций / Е.Е. Ефимчик. – Минск : ООО Информпресс, 2005. – 176 с.
3. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. сангл. – Москва : Попури, 2007. – 320 с.
4. Мартин, Д. Язык делового общения / Д. Мартин. – Москва : Изд-во ЭКСМО-Пресс. 2001. – 272 с.
5. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2006. – 720 с.
6. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 2-е изд. – Москва : Инф.-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.
7. Шейнов, В.П. Искусство убеждать. Техноглогия скрытого управления людьми. – Минск : Харвест, 2007.
8. Яккока, Ли. Карьера менеджера / Ли Яккока. – Москва : Прогресс, 2001. – 384 с.

## ТЕМА 7. Организационные конфликты и управление ими

**Цели изучения.** Усвоив материал данной темы, обучающиеся смогут:

- объяснить сущность организационных конфликтов и дать их классификацию;
- перечислить типичные причины возникновения конфликтов и конфликтных ситуаций;
- рассказать о возможностях предотвращения конфликтов;
- уяснить пути разрешения возникших конфликтов;
- назвать и охарактеризовать стратегии поведения менеджера при конфликтном взаимодействии;
- перечислить основные ситуации для применения различных стратегий

Спор – решето истины

*С. Гуаццо*

В излишних спорах теряется истина

*Публий Сир*

Одной из проблем, с которыми часто приходится сталкиваться руководителям, являются разного рода конфликты, возникающие в организации. Конфликт можно определить как противоречие, антагонизм, отсутствие согласия между двумя и более сторонами, каждая из которых стремится к принятию своей точки зрения.

Нельзя согласиться с позицией бесконфликтного развития организации, которая предполагает, что с помощью хорошего руководства можно достичь гармонии и согласия в коллективе и избегать конфликтов. Скорее руководителю следует обеспокоиться длительным отсутствием конфликтов, так как это может привести к удовлетворению достигнутым и застою. Столкновение же взглядов, идей, установок при обсуждении проблем и принятии решений выявляет разнообразие альтернатив, дает дополнительную информацию и, в конечном счете, способствует развитию организации. Такие конфликты называют функциональными или конструктивными.

Но бывают и деструктивные конфликты, дезорганизующие работу коллектива. В основном, они носят межличностный характер. Конфликтующие стороны меньше заботятся о деле, а больше – о борьбе. Даже если конфликтуют двое, то многие отвлекаются от работы для выяснения причин и преодоления противоречий. Производство терпит

потери, люди затрачивают много нервно-психической энергии. У конфликтующих вырабатывается устойчивое отрицательное отношение к производству, возрастает заболеваемость.

Часто эти виды конфликтов оказываются взаимосвязанными. Разные позиции работников в деловых спорах и дискуссиях перерастают во взаимную неприязнь, и может возникнуть устойчивый межличностный конфликт. И наоборот, зародившись на межличностной основе, конфликт может перейти и на сферу деловых отношений. От таких конфликтов трудно ожидать конструктивных стимулов развития организации.

Таким образом, конфликты бывают конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). По служебной направленности они разделяются на вертикальные (руководитель – подчиненный) и горизонтальные (между равными по положению работниками). Кроме того, конфликты бывают внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповые.

Внутриличностный конфликт возникает, когда человек поставлен в противоречивую ситуацию. Например, от механизатора начальник участка требует наращивать темп работы с целью быстрого ее завершения. Агроном же требует соблюдения всех качественных показателей, что замедляет темп работы. Причиной данного конфликта является нарушение принципа единоначалия. Несоответствие личных ценностей и установок с производственными требованиями также может вызвать внутриличностный конфликт. У руководителя может возникнуть так называемый ролевой конфликт, т. е. он оказывается в противоречивой ситуации, поскольку является и руководителем и членом коллектива. Рабочая перегрузка или недогрузка тоже могут вызывать внутриличностные конфликты.

Межличностные конфликты наиболее распространенный тип конфликтов. В одном случае они могут носить функциональный характер, когда, например, руководители подразделений убеждают вышестоящего начальника выделить недостающие ресурсы именно его подразделению, а не другому. В другом – они проявляются как столкновение личностей, когда люди с различными чертами характера, убеждениями и ценностями просто не могут ладить между собой, т. е. имеет место психологическая несовместимость.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда позиция отдельного человека отличается от позиции группы. К примеру, группа может дать негативную оценку работнику, который,

стремясь заработать больше, перевыполняет нормы, делает сверхурочную работу. Подобный конфликт может произойти между руководителем и группой подчиненных, к которым он вынужден принимать меры дисциплинарного воздействия.

Межгрупповые конфликты происходят между производственными подразделениями, службами, группами (формальными и неформальными), как правило, из-за несовпадения целей.

У всех видов конфликтов бывают различные основания, которые можно классифицировать по следующим причинам возникновения конфликтов.

1. Материально-техническая основа конфликтов. Подобные конфликты возникают между руководителем и коллективом в тех случаях, когда работникам приходится иметь дело с устаревшим оборудованием, машинно-тракторным парком, работать в плохих условиях труда. Конфликты могут происходить и на основе дефицита ресурсов, когда руководителю необходимо разделить ограниченное число ресурсов между подразделениями.

2. Хозяйственная политика руководителя может явиться причиной конфликтов, если она задевает интересы работников, подразделений или предприятия в целом. Эта политика должна быть такой, чтобы органически сочетались интересы коллектива, отдельных работников с интересами общества. К сожалению, это не всегда имеет место: в одних случаях преобладают местнические групповые тенденции, в других – ложно понятый государственный интерес порождает пренебрежительное отношение к личным или коллективным интересам. Конфликты, возникающие при этом, могут носить масштабный характер и часто завершаются заменой руководителя. Психологические трения могут возникать и при правильном курсе руководителя, если не все члены коллектива осознают это.

3. Хозяйственно-организационные причины психологических коллизий включают неправильную организацию труда и заработной платы. К неправильной организации труда относятся недостатки в укомплектовании штатов, в специализации работников (жесткое распределение обязанностей или чрезмерная сменяемость функций персонала), плохой учет и контроль за мерой затраченного труда, несовершенство режимов труда и отдыха, несвоевременное обеспечение рабочих мест необходимыми ресурсами, нечеткая работа обслуживающих подразделений и др. Неправильная организация заработной платы включает неупорядоченность нормирования труда, системы оплаты и премирования.

4. Социально-профессиональные отношения людей являются наиболее распространенными причинами конфликтных ситуаций. Среди них можно выделить следующие:

- неправильная оценка руководителем профессиональных и моральных качеств работника;
- притязании работника на более высокую должность или разряд и ограниченность возможности их удовлетворения;
- правовая закреплённость работника за должностью или рабочим местом при низком уровне его деловых качеств;
- крайности кадровой политики на некоторых предприятиях, когда в одних случаях делается ставка на молодых специалистов, в других – их роль принижается.

Специальные исследования позволили обнаружить тенденцию возрастания «горизонтальной» конфликтности по мере повышения социально-профессионального статуса работнике. У научно-технической, творческой, инженерно-технической интеллигенции, у работников медицины и просвещения (высокой квалификации) «горизонтальных» конфликтов во взаимоотношениях в 2,4–2,6 раза больше, чем у рабочих и работников средней квалификации. Но у последних уровень «вертикальной» конфликтности в 1,2–1,5 раза выше, чем у творческой интеллигенции. Основной причиной увеличения «горизонтальной» конфликтности по мере перехода от нижних ступеней служебной иерархии к высшим, по мнению исследователей, является ограничение возможности дальнейшего социально-профессионального продвижения и стремление удержаться в уже достигнутом статусе.

5. Социально-демографические причины психологических коллизий являются довольно специфичными. Каждой возрастной прослойке людей характерны особые жизненные установки и ориентации, системы ценностей и т. д. В усредненном в демографическом отношении коллективе различные ориентации взаимно уравновешиваются, негативные стороны психологии различных возрастных групп как бы нейтрализуются, а за счет всех положительных сторон (жизненный опыт, сдержанность, традиции старшего поколения и открытость для нововведений, критичность и т. д. молодого поколения) происходит культурное и психологическое взаимообогащение людей различных возрастов. Там, где нарушается возрастная гармония, могут возникать конфликты между представителями разных поколений.

Аналогичные коллизии могут возникать и тогда, когда в коллективе нарушается демографическая структура по признаку пола,

т. е. когда преобладают или мужчины, или женщины.

В сельскохозяйственных предприятиях часто встречается, так называемая, проблема «невест», которую думающие руководители успешно решают организацией специальных цехов для закрепления выпускниц школ.

6. Социально-психологическая причина конфликтов заключается в психологической и морально-духовной несовместимости некоторых людей, как при наличии, так и при отсутствии объективных внутрипроизводственных причин.

Если один из работников щедр и расточителен, а другой скуп – или чрезмерно бережлив, если один обладает внутренним достоинством, а другой – угодник и подхалим, если один скромный, а другой – хвастун, если один честен и прямолинеен, а другой – кривит душой, то, очевидно, между ними будут постоянно возникать трения даже без каких-либо видимых причин.

Очевидно, данная классификация не исчерпывает всех оснований, которые могут явиться причинами возникновения конфликтов в организации. На важные из них указывают зарубежные исследования [5]. Среди них:

- взаимозависимость задач. Вероятность конфликта имеется всегда, если один человек или производственное подразделение зависят в выполнении своей задачи от другого человека или подразделения. Например, бригадир полеводческой бригады или заведующий фермой часто объясняют сбои в работе своих подразделений нерасторопностью ремонтной службы. В свою очередь, руководитель ремонтной мастерской может винить службу снабжения, не обеспечившую своевременно нужными материалами и запасными деталями. Часто начальник цеха животноводства предъявляет претензии растениеводческой отрасли за неудовлетворительное качество кормов, а главный агроном требует повышения качества удобрений. Поскольку все сельскохозяйственные предприятия являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, при неудовлетворительной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

- различие в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными и самостоятельными. Такие подразделения сами формулируют свои цели и стремятся их достигать иногда в противовес целям других подразделений и всего предприятия.

- неудовлетворительные коммуникации. Недостаток инфор-

мации и неправильно понятая информация в результате плохой передачи могут явиться причиной конфликтов. Недостаток информации приводит к домыслам и слухам, что не способствует хорошему психологическому климату. Если руководитель не может доходчиво объяснить подчиненным необходимость нововведения, и какие выгоды оно сулит в будущем, то подчиненные могут враждебно отнестись к ним.

Авторы отмечают также, что иногда встречаются такие люди, которые являются потенциальными источниками конфликтов. Они агрессивны, враждебны и готовы оспаривать каждое слово. Как правило, им свойственны авторитарность, догматичность, безразличие к такому понятию, как самоуважение.

В основе конфликтных ситуаций могут также лежать следующие причины: неопределенность перспектив роста, нечеткое разграничение прав и обязанностей, чрезмерная нагрузка и много обязанностей, неумение руководителя работать с людьми, а также такой психологический феномен, как чувства обиды и зависти и др.

При высоком уровне психологической культуры членов организации и, в первую очередь, ее руководителя, преобладают деловые, функциональные конфликты. И наоборот, чем ниже этот уровень, тем чаще встречаются межличностные конфликты, играющие деструктивную роль.

Деловая конфликтность кратковременна: она исчезает, как только решается проблема, вызвавшая столкновение суждений. Деловые конфликты являются показателями жизнеспособности и хороших возможностей коллектива и, как правило, сопутствуют демократическому стилю руководства. При авторитарном стиле управления деловая конфликтность либо отсутствует (поскольку решаемые вопросы не обсуждаются), либо переходит в скрытые межличностные конфликты, носящие закулисный характер. По мере накопления противоречий или при изменении условий они могут превратиться в открытый, обостренный конфликт.

Возникающие конфликты необходимо быстро и конструктивно разрешать, а вернее – ими необходимо управлять. В этом заключается одна из главных, может быть не всегда приятных, а зачастую и непопулярных сторон деятельности руководителя.

В отношении деловых конфликтов, находящих выражение в конструктивных спорах, управление будет заключаться в умении руководителя вести дискуссию и самому участвовать в ней. При возникновении необходимости серьезных нововведений, руководи-

тель должен организовывать подобные конфликты (дискуссии, совещания, обсуждения). Столкновение различных мнений, суждений, альтернатив позволяет всесторонне рассмотреть решаемую проблему, предусмотреть все негативные последствия от ее внедрения, еще на стадии принятия решения. При этом важно уметь направлять обсуждение в нужное русло, не допуская перехода деловых споров на межличностную основу, поддерживать обстановку доверия и открытости, поощряя участников дискуссии высказывать различные мнения. Руководителю ни в коем случае нельзя высказывать свое мнение в начале обсуждения, поскольку определенная категория подчиненных будет подстраиваться под него, а ведь важно выслушать как можно больше суждений.

Предотвращать возникновение нежелательных конфликтов, ликвидировать уже возникшие или максимально ослабить их негативные последствия можно и с помощью организационных (структурных) мер и межличностных методов, требующих психолого-педагогической подготовки руководителя.

К структурным мерам можно отнести следующие.

**1. Разъяснение требований к работе.** Руководитель должен позаботиться о том, чтобы каждый работник знал о своих полномочиях и ответственности, об уровне результатов, которые он должен достигнуть, о правилах и процедурах, действующих в организации.

**2. Повышение квалификации.** На предприятии должна быть действенная система повышения квалификации и квалификационной перееаттестации. Каждый работник должен чувствовать перспективу роста – при соответствующих усилиях с его стороны он должен иметь возможность повысить свою квалификацию и получить соответствующее подтверждение.

**3. Комплексные общие цели организации.** Для предотвращения конфликтов между различными работниками, подразделениями и службами должна быть сформулирована и разъяснена всем общая организационная комплексная цель. И усилия всех участников будут направлены на ее достижение, а не на выяснение отношений и конфронтацию.

**4. Социальное развитие коллектива.** Постоянное внимание руководителя к развитию социальной инфраструктуры, улучшению условий труда и быта работников повышает у них чувство уверенности в завтрашнем дне, способствует снижению конфликтности и закреплению кадров.

**5. Четкая организационная структура и иерархическая сис-**

**тема.** Если подчиненные имеют разногласия по какому-либо вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись по поводу принятия решения к их общему начальнику. Принцип единоначалия облегчает управление конфликтной ситуацией, так как подчиненному известно, чьим решениям он должен подчиняться.

**6. Оплата труда и вознаграждения.** Система оплаты труда должна быть эффективной и справедливой, в соответствии с принципом «по количеству и качеству труда». Всякие отступления от этого принципа, как правило, вызывают конфликтные ситуации. Вознаграждение может быть использовано для управления конфликтной ситуацией. Люди, вносящие свой вклад в достижение общей цели коллектива, помогающие другим подразделениям должны вознаграждаться материально, морально или повышением по службе. Система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

**7. Совершенствование коммуникаций.** Четкая система коммуникаций в организации снижает конфликтность. Всем должно быть разъяснено, кто получает, и кто передает различную информацию. Руководитель обязан постоянно информировать своих подчиненных о задачах, стоящих перед предприятием; о трудностях, которые предстоит преодолеть; о льготах, которыми пользуются отдельные работники; о системе оплаты труда и вознаграждений; об изменениях на предприятии и т. д. Этим самым он упреждает возникновение различных слухов и, соответственно, конфликтных ситуаций.

Сравнительно просто разрешаются те конфликтные ситуации (как правило, на деловом уровне), которые подпадают под определенный тип стандартно решаемых ситуаций. Руководитель при этом не тратит много сил и энергии для принятия решения, которое уже заранее выработано и предусмотрено в правовых положениях и служебных инструкциях. Здесь требуется только административно-правовая компетенция руководителей. Что же касается межличностных конфликтов, то здесь типологический подход ограничивается их многообразием и широкими нравственно-этическими понятиями и нормами для их оценки. При этом от руководителя требуется опыт, неформальный подход, педагогический такт, знание психологии людей.

При разрешении конфликтов необходимо всесторонне оценить и проанализировать конфликтную ситуацию. При этом руководителю необходимо отличить повод конфликтного столкновения от его причины, которая нередко маскируется участниками

конфликта. Важно также определить, в какой мере предмет разногласия касается системы организации производства, оплаты труда и т. д., а в какой – особенностей деловых и личных взаимоотношений конфликтующих лиц. Это позволит одновременно, и установить характер межличностного конфликта и отчасти локализовать его сферу. Нужно уяснить субъективные мотивы вступления людей в конфликт. Для этого руководителям необходимо знать своих работников, их взгляды и убеждения, основные потребности и интересы.

Чтобы получить объективную оценку ситуации, необходимо беспристрастно выслушать всех участников конфликта, не делая преждевременных выводов; сосредоточить основное внимание на предмете конфликта и его инициаторах; выслушав всех порознь и не придирая к определенному мнению, свести участников конфликта и «проиграть» конфликтную ситуацию. Иногда этого бывает достаточно, чтобы инцидент был исчерпан. Ведь зачастую конфликтующие стороны не совсем точно представляют себе предмет спора, а вернее интерпретируют его по-разному. Перефразируя известное выражение Рене Декарта, можно сказать: «Правильно определяйте предмет спора, и вы избавите мир от половины его заблуждений».

При преодолении конфликта надо учитывать состояние людей. Противоборствующие стороны, как правило, находятся в эмоциональном напряжении. А в таком состоянии люди перестают слышать доводы оппонента и видеть в нем что-либо хорошее. Они считают себя во всем правыми и к тому же обиженными. Поэтому, казалось бы, даже безупречные в нравственном отношении люди пользуются иногда непозволительными методами, стремясь очернить в глазах окружающих другого, нетактично обращаться к нему и т.п. Вот почему бывает очень важно выслушать обе стороны, сопоставив слова с реальным положением. Иногда возникает необходимость обратиться к третьим, незаинтересованным лицам.

При выслушивании сторон следует быть максимально тактичным, чтобы невольно не разжигать страсти. Нельзя с ходу кого-то обвинять, а также передавать то отрицательное, что говорят друг о друге конфликтующие.

При разборе конфликта необходимо учитывать психологические особенности личности. Так, на одного лучше действует мягкое обращение и уговор, на другого – непреклонное требование изменить поведение с предупреждением о возможных административных последствиях.

Необходимо, чтобы при разрешении конфликта всегда торжествовала истина, чтобы весь коллектив, в том числе и конфликтующие, осознали, кто прав. Это имеет большое воспитательное значение. Однако бывают ситуации, когда обе конфликтующие стороны неправы в своем противоборстве. Здесь необходима адекватная оценка тех и других, опять-таки в интересах истины и здоровья коллектива.

Иногда возникает необходимость принять радикальное решение, связанное с удалением одного из конфликтующих или переводом его в другой коллектив. Такое решение ведет к быстрым положительным результатам, однако к нему следует прибегать только в крайних случаях, как при запущенной болезни – к хирургическому вмешательству.

Положительно влияет на конфликт общественное мнение. В чем заключается его сила и влияние на поведение личности? Психологи считают, что стремление людей соотноситься с общественным мнением нельзя объяснить чисто рациональными причинами: ни заботой о благосостоянии, ни позитивными или негативными переживаниями, которые они получают в результате порицания или похвалы. Его сила зависит от степени развития у человека чувства собственного достоинства, гордости и самоуважения, с одной стороны, и чувства стыда – с другой.

Человек гордится теми своими качествами, которые пользуются в данной социальной сфере уважением, получают положительную оценку. И он стыдится своих поступков, которые осуждаются, высмеиваются, порицаются. Признание или осуждение общественным мнением конкретного действия, мотива, намерения затрагивает самочувствие и моральную репутацию личности. Ни один человек, будучи частицей общества, не может быть нейтральным по отношению к социальным оценкам его поведения.

Поэтому руководителю необходимо привлекать общественное мнение при разрешении конфликтных ситуаций. Весьма правильно поступает тот руководитель, который умело сотрудничает в этом направлении с общественными организациями.

Таким образом, конфликты могут преодолеваются различными способами, при участии многих лиц. Успех будет зависеть от степени затянутости конфликта, характера противоборства, умения руководителя. При разрешении конфликта нужно руководствоваться только одним критерием – торжеством истины.

Представляют интерес разработки авторов, рассматривающих

подходы участников конфликта, их стратегии поведения при конфликтном взаимодействии [3, 5].

Выделяют пять стратегий: доминирование (принуждение), сотрудничество (разрешение проблемы), компромисс, избегание (уход), уступчивость (сглаживание). Если взять за основу степень ориентации участников конфликта на реализацию собственных интересов и на учет интересов другой стороны, то упомянутые стратегии поведения можно наглядно показать на графике (рисунок 9).

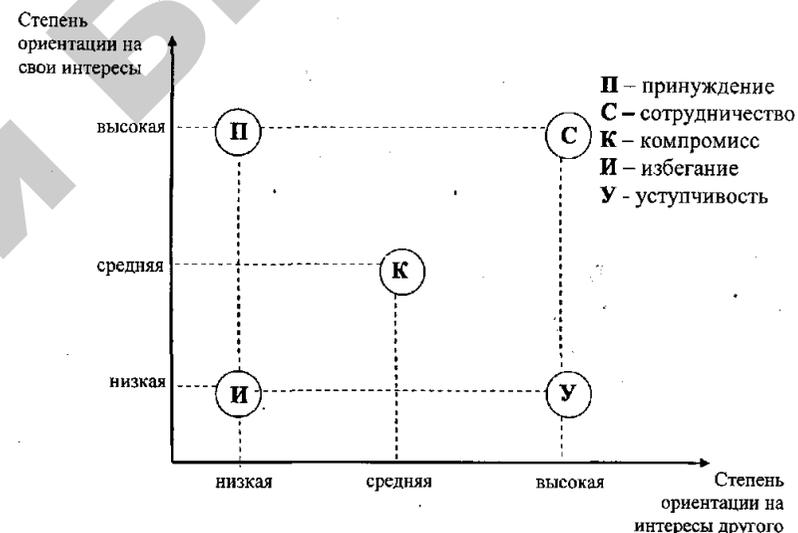


Рисунок 9. Стратегии поведения менеджера при конфликтном взаимодействии

Стратегия принуждения или доминирования характеризуется исключительной ориентацией на собственные интересы и низкой склонностью к сотрудничеству. Она заключается в стремлении заставить принять свою точку зрения любой ценой вплоть до открытого давления с применением власти, если противоположная сторона оказывает сопротивление. Этот подход, основанный на принуждении, может оказаться действенным в тех случаях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостатком его является подавление инициативы подчиненных, а также большая вероятность того, что не будут учтены важные факторы, поскольку представлена только одна точка зрения. До-

биваясь любой ценой, можно одержать тактическую победу, но проиграть стратегически, поскольку будет нанесен урон отношениям с партнером. Если перспектива отношений не беспокоит участников, то можно допустить большую жесткость в реализации собственных целей.

**Стратегия сотрудничества** предусматривает высокую степень ориентации участника на реализацию своих интересов и интересов партнера и направлена на продуктивное разрешение проблемы для обеих сторон. Она признает различие во мнениях и отличается готовностью ознакомиться с другими позициями, чтобы разобраться в причинах конфликта и найти приемлемые для всех сторон действия. Глубокий анализ и конструктивное разрешение конфликта требуют зрелости и искусства работы с людьми, а также значительных затрат времени и энергии руководителя. Безусловно, легче использовать стратегию принуждения, для которой нужна только напористость, но последняя не будет способствовать атмосфере искренности и доверия, необходимых для успеха личности и коллектива в целом.

**Стратегия компромисса** соответствует средним значениям ориентации интересов и предполагает взаимный обмен уступками, принятие до некоторой степени точки зрения противоположной стороны, чтобы найти взаимоприемлемое решение. Способность к компромиссу высоко ценится среди управленцев, так как она позволяет избежать конфронтации и быстро прийти к согласию. Но эта стратегия не позволяет полностью реализоваться ни одному, ни другому партнеру. Один скажет, что это не очень черное, другой – не очень белое, сойдутся на том, что это серое. Но оба будут правы только наполовину. Умные люди не будут долго противоборствовать – они придут к компромиссу сегодня, т. е. удовлетворятся доступным с тем, чтобы завтра решить проблему окончательно.

**Стратегия избегания** свидетельствует об отказе от своих интересов и неготовности пойти навстречу партнеру. Она проявляется в воздержании от спора, стремлении перевести разговор в другое русло, т. е. уйти от конфликта. Эта стратегия ничего не дает для решения проблемы, но позволяет человеку сохранить внутренний комфорт. Она скорее характерна неуверенным в себе руководителям, боящимся идти на прямое обсуждение проблем. Однако стратегия избегания может быть оправдана, если есть основания предполагать, что последующее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтной ситуации, принесет ему успех без борьбы или изменив расстановку сил в его пользу.

**Стратегия уступчивости** предполагает отказ человека от своих интересов и готовность пойти навстречу партнеру. Она направлена на сохранение благоприятных отношений, чтобы партнер был удовлетворен. Эту стратегию признают рациональной, если для человека не столь значим предмет разногласий, чтобы вступать из-за него в борьбу с риском нанести ущерб отношениям с партнером.

И.В. Гришина [3] отмечает, что на выбор стратегии поведения участника конфликта оказывают влияние особенности ситуации (о чем уже говорилось), поведение его партнера, а также личные особенности участника. С известной степенью вероятности поведение противоположной стороны оказывает следующее влияние на выбор стратегии:

- конкурентное поведение, которое ориентировано на «борьбу», свою «победу», жесткое противостояние, вызывает в ответ такую же реакцию;
- кооперативное поведение, которое направлено на учет интересов обеих сторон, на поиск взаимоприемлемых решений, стимулирует кооперацию со стороны партнера.

На выбор стратегии оказывает влияние прежний опыт взаимодействия сторон (был ли он конкурентным или кооперативным).

Под влиянием сложного комплекса факторов у человека складывается личная предрасположенность к преимущественному использованию тех или иных стратегий поведения в конфликте. Причем, «конкурентные» личности наделяют теми же качествами своих оппонентов, «кооперативные» склонны приписывать другим «кооперативность».

Было бы неправильным однозначно оценивать какие-то стратегии как неэффективные, так как каждая из них в конкретной ситуации может оказаться наиболее приемлемой. Но все же среди них можно выделить приоритетные.

Только сотрудничество и компромисс рассматривают в настоящее время специалисты как действительный процесс разрешения проблемы или конфликтной ситуации при одновременном сохранении партнерских отношений. Уход от конфликта (стратегии избегания и уступчивости) расцениваются, как неумение решать свои проблемы. Путь доминирования, принуждения и жесткой «борьбы» проявил свою несостоятельность на всех уровнях взаимодействия — от международных отношений до частной жизни людей. Принуждение и конфронтация могут обеспечить человеку решение проблемы в своих интересах, но ценой ухудшения отношений с

партнером. Уход от конфликтного взаимодействия сохраняет или даже улучшает взаимоотношения, но ценой отказа от своих интересов или собственной позиции.

К сожалению, за последние семьдесят лет в нашей стране выработались жесткие стандарты (в первую очередь, идеологические), которые воспитывали наших людей в духе непримиримости, борьбы, бескомпромиссности. Склонность же к компромиссам воспринималась как обвинение в беспринципности. Все это наложило определенный отпечаток на применение «жестких» стратегий поведения в конфликтных ситуациях, дискуссиях, ведении переговоров. «Отступить без боя» – ведь это признак слабости! А поскольку каждый хочет быть сильным, то люди выбирают конфронтацию. Сейчас происходит переориентация ценностей по многим направлениям. Необходимо делать это и в конфликтном взаимодействии – отказываться от жесткой бескомпромиссной борьбы в пользу поиска взаимоприемлемых решений. И в первую очередь, на этот путь должны стать руководители.

Зная свое типичное поведение в конфликтных ситуациях, можно проектировать стратегию поведения в зависимости от ожидаемой ситуации общения. Например, руководителю предстоит деловая встреча, на которой он обязан защитить свою позицию, поскольку от этого во многом будет зависеть благополучие коллектива. Но у него недостаточно развита стратегия доминирования. Следовательно, необходимо на нее обратить особое внимание, основательно подготовившись к встрече.

### Контрольные вопросы

1. Дайте понятие конфликта. Приведите их классификацию.
2. Перечислите причины возникновения конфликтов.
3. В чем суть социально-демографической причины конфликтов?
4. Расскажите о возможностях предотвращения конфликтов.
5. Расскажите о возможностях разрешения возникших конфликтов (или управления ими).
6. Какие стратегии поведения руководителей в конфликтных ситуациях Вы знаете?
7. Какие стратегии поведения являются лучшими? Почему?

### Вопросы и ситуации для суждения

1. Поддерживаете ли Вы сторонников бесконфликтного развития организации? Обоснуйте свою позицию.

2. Как общественное мнение влияет на поведение людей? И как необходимо его использовать при разрешении конфликтов? Расскажите о Вашем опыте.

3. *Ситуация.* Вас избрали руководителем сельскохозяйственного предприятия, в котором Вы раньше не работали. Ваш предшественник – опытный практик, но с недостаточной теоретической подготовкой; проработал руководителем свыше 10-ти лет, осталось 2 года до пенсии; как руководитель, исчерпал себя, поскольку хозяйство последние годы топталось на месте; в настоящее время работает заместителем по хозяйственной части.

Он остался недоволен тем, что его переизбрали до выхода на пенсию. В какой-то степени считает Вас виновником своих неудач. При встречах ведет себя строго официально, но Вы знаете, что за Вашей спиной он критически оценивает все Ваши действия, стремясь дискредитировать их. Определенная часть людей прислушиваются к его словам и с недоверием относятся к Вашим нововведениям.

Что-то надо предпринять в сложившейся ситуации, дальше так продолжаться не может. Как Вы будете действовать в этом направлении?

4. Можно ли сказать о том, что все стратегии поведения в конфликтных ситуациях имеют право на жизнь? Если да, то, в каких ситуациях, какие стратегии следует применять?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Авдупова, Т.П. Психология менеджмента : учебн. пособие / Т.П. Авдупова. – Москва : Академия, 2003. – 256 с.
2. Бабосов, Е.М. Конфликтология : учебн. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2000. – 464 с.
3. Гришина, Н.В. Давайте договоримся / Н.В. Гришина. – СПб : Питер, 2007. – 464 с.
4. Ефимчик, Е.Е. Основы менеджмента / Е.Е. Ефимчик, С.А. Байгот. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск : ООО Информпресс, 2003. – 88 с.
5. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2006. – 720 с.
6. Шупилов, А.И. Конфликтология : учебник для вузов / А.И. Шупилов, А.Я. Анцупов. – СПб : Питер, 2007. – 496 с.

## ТЕМА 8. Власть и влияние. Формы власти и влияния

**Цели изучения.** Изучив данную тему, обучающиеся смогут:

- дать определение понятиям «власть», «влияние», «лидерство» и пояснить, в чем заключается власть руководителя и власть подчиненных;
- объяснить сущность власти, основанной на принуждении и показать недостатки влияния через страх;
- объяснить сущность власти, основанной на вознаграждении и показать слабые стороны влияния через положительное подкрепление;
- показать, что такое харизма и каково ее значение для руководителя;
- сформулировать сущность экспертной и законной власти и объяснить, как происходит влияние через разумную веру и через традицию;
- уяснить значение влияния посредством убеждения и привлечения подчиненных к принятию решений;
- четко представлять сущность и преимущества делегирования полномочий, а также причины, препятствующие делегированию.

Весьма распространенным, к сожалению, является суждение о том, что власть и руководящая должность являются наиболее значимыми факторами успешного управления. Они являются необходимыми, но не достаточными условиями эффективной деятельности любой организации. Для этого нужно еще эффективное руководство, т. е. способность влиять на людей, быть лидером.

Если **власть** можно определить, как возможность оказывать влияние на других людей для достижения целей организации, то **лидерство** – это способность влиять на отдельные личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Ведь сам руководитель, каким бы способным и работоспособным он ни был, этих целей не достигнет. Сделать это он сможет только с помощью подчиненных ему работников.

**Влияние** – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого индивида.

Средства влияния могут быть весьма разнообразными: от просьбы, высказанной на ухо шепотом, до «пистолета, приставленного к виску». В организациях таким «пистолетом» может быть угроза увольнения.

К. Маркс никогда не имел никаких официальных полномочий

(власти), но с помощью только одних идей оказал влияние на ход событий XX века. Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который ведет не просто к принятию данной идеи, но к действию – конкретному труду, необходимому для достижения целей организации. Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Обычно понятие власти у большинства людей вызывает отрицательные эмоции: Всем, очевидно, знакомо высказывание Эктона: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Многие люди отождествляют власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. Но сила – вовсе не обязательный компонент власти. Иногда она скорее может уменьшить, чем усилить власть.

В дополнение к официальным полномочиям, руководителю необходима власть, так как он зависит от многих людей как в своей организации, так и вне ее. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации – поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и др. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу значительно сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым, сводя на нет полномочия руководителя. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникает, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих рекомендаций аппарат-

чики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т. п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задание.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных отрицательных чувств и, отсюда, – непокорности.

Как уже отмечалось, чтобы успешно руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Для того чтобы, обладать властью, необходимо держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. Это делает его зависимым и заставит действовать так, как желает руководитель. Это «что-либо» есть у нас всех – это наши потребности. Согласно теории А. Маслоу, основные потребности следую-

щие: физиологические потребности, потребности в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям человека. Следовательно, обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей. Существование власти не означает, что она постоянно практически применяется. Если подчиненный работает «по правилам», то не возникает необходимости применять к нему властные полномочия.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности, или препятствуя их удовлетворению. Власть может принимать различные формы. Исследователи в области власти и лидерства разработали следующую классификацию форм власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная власть; эталонная власть; экспертная власть.

**Власть, основанная на принуждении – влияние через страх.** Данная форма власти заключается в способности получить желаемое согласие исполнителя под страхом наказания, т. е. помешает удовлетворению какой-то насущной потребности: выговор, штраф, понижение в должности, уменьшение заработка, увольнение и т. д. Власть данного типа основана на ожиданиях работников, что наказание является следствием несогласия с действиями, позициями, указаниями начальника. Несмотря на то, что данная форма власти часто критикуется, именно она ставится на первое место в любом перечне форм власти и иногда является единственным властным рычагом воздействия руководителя.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что многие наши потребности удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойственен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Основным недостатком власти принуждения является ее «дороговизна» – она требует громоздкой системы контроля. Действительно, страх может одержать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймают в мо-

мент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это – дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, что можно добиться посредством страха – минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможность удовлетворить его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

Кроме того, принуждение производит нежелательные эффекты – скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к снижению производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров. Такие организационные страхи как страх потерять работу или не справиться с ней, страх допустить ошибку, страх быть обойденным другими, страх потерять собственное «Я» не дают подчиненным или менеджерам нижнего уровня раскрыть свои способности. Страхи оказывают парализующее воздействие, вызывают негативные эмоциональные реакции и состояния, не дают почувствовать свой личный вклад в результаты работы.

**Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.** Эта форма власти является противоположностью власти принуждения. Она проявляется в тех случаях, когда исполнитель выполняет просьбу или указание менеджера (или другого лица) в надежде на определенное вознаграждение, которое может принимать различные формы: увеличение оплаты, более интересная работа, отпуск и т. д.

В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все – личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении. Некоторые руководители усиливают свою власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения.

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы регламентируются внутренней политикой организации и различными методиками, зачастую поступающими извне. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

**Законная власть. Влияние через традиции.** Оглядываясь на историю, можно убедиться, что эта форма власти является самым распространенным инструментом влияния. Она предоставляется индивиду в рамках его официальной должности. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы и за ними официально закреплены полномочия управлять другими людьми. Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им. Он исполняет указания начальника, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Так было всегда, так есть сейчас и так будет в будущем. Поэтому законная власть иногда еще называется традиционной.

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предлагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Традиция – привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

К недостаткам данной формы влияния можно отнести традиционную сопротивляемость новшествам. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед организацией – лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений – по заслу-

гам – они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус-кво, даже если это не в интересах организации и общества.

Традиция может действовать и во вред организации. К примеру, молодому менеджеру, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна вносить изменения в свою политику, стратегию, технологию и т. д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

**Власть примера (эталонная власть). Влияние с помощью харизмы.** Эта форма власти и влияния построена не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера, которые являются весьма привлекательными для подчиненных. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. Желание подчиненных быть похожими на такого руководителя, наделяет последнего дополнительной властью над ними.

В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние – целиком личное. Исполнитель может вообразить, что у него много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Харизматическая личность имеет типичные качества. Вот некоторые из них:

**1. Обмен энергией.** Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;

**2. Внушительная внешность.** Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

**3. Независимость характера.** В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других. Их отличают независимость суждений, собственные убеждения и отсутствие конформизма;

**4. Хорошие риторические способности.** У них есть умение гово-

рить и способность к межличностному общению;

**5. Восприятие восхищения своей личностью.** Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие;

**6. Достойная и уверенная манера держаться.** Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожим на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Исследователи отмечают, что чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше проявляется уважения к этому руководителю. А уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

**Экспертная власть. Влияние через разумную веру.** Эта форма власти существует тогда, когда исполнитель считает, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, недоступными ему знаниями и навыками, способен реализовать цели организации и его собственные цели. В этом случае подчиненный с готовностью выполняет указания профессионала. Подчиненные доверяют и подчиняются руководителю, так как считают, что такое поведение будет залогом достижения их личных целей и потребностей. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его влияние, так как верим в

компетенцию медика.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять информации, представляемой руководителями более низкого уровня.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действительное влияние в организации. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель впоследствии, как правило, будет прислушиваться к его мнению.

Ограниченность метода разумной веры заключается в том, что она менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель не будет больше разумно следовать его совету – следовательно, его влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Экспертная власть доступна лишь руководителям с высоким уровнем профессиональной компетентности; в противном случае ее приходится компенсировать другими типами власти.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость поиска сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Формами влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, являются *убеждение и участие*. Современные руководители могут стать более эффективными управляющими, совершенствуя свои навыки в этих направлениях.

**Убеждение** – это эффективная передача своей точки зрения. Убеждая, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот,

кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя. Примером воздействия путем убеждения являются отношения между продавцом и покупателем. Эта форма особенно незаменима в тех случаях, когда у человека нет формальной власти над другими или когда он не может предложить никаких вознаграждений.

Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей.

Слабой стороной такого влияния является медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше усилий и времени, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий – все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие.

Влияние через участие подчиненных в управлении (принятии решений) совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успехе или самовыражении. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Такое влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

**Делегирование полномочий.** Власть, как и деньги, может быть сохранена, приумножена или растрачена. Делегирование полномочий – это процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ними, тем самым, приумножая свою власть.

Единственный способ управлять сложной организацией состоит в том, что менеджер оставляет за собой координацию главных работ, передавая другим права по осуществлению менее значительных задач.

Чем большее количество людей будет обладать правом принимать решения от имени руководителя, тем больший объем работ он сможет выполнить.

Прежде чем использовать свои права с целью расширения их сферы, необходимо:

- полностью оценить свои права;
- изучить выгоды и риск, связанные с передачей части своих полномочий;
- узнать все, что можно, о способностях и характере каждого из подчиненных;
- использовать передачу части полномочий как метод стимулирования подчиненных;
- практиковать передачу части полномочий при каждой возможности;
- установить надежные методы отчета и контроля.

Риск, связанный с передачей власти, настоятельно требует не допускать к власти тех, кто ею злоупотребляет.

Существует много оснований для делегирования полномочий:

1. Делегирование позволяет руководителю достичь большего, чем если бы он пытался выполнить всю работу сам. Кроме того, оно позволяет концентрировать свою энергию на наиболее важных первоочередных задачах;

2. Делегирование позволяет подчиненным полнее использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться;

3. Делегирование необходимо, поскольку руководитель не всегда обладает знаниями, нужными для принятия решений. Он может видеть «картину крупным планом», но не знать деталей проблемы, чтобы сделать правильный выбор.

4. Принятие решений на более низких уровнях будет способствовать быстрейшему их выполнению.

Все это укрепляет уверенность подчиненных в своих способностях, повышает чувство удовлетворенности работой.

Однако существует немало причин, препятствующих делегированию полномочий:

1) Руководители чувствуют себя более уверенно, если они сами принимают решения, полагая, что их подчиненные распорядятся не лучшим образом, или не способны, или избегают ответственности;

2) Руководитель не догадывается, что с некоторыми заданиями вполне справятся и подчиненные;

3) Сосредоточив полномочия, руководитель обеспечивает себе

полную занятость, но при этом упускает многие возможности работы над развитием организации;

4) Руководители опасаются, что подчиненные будут выполнять задания настолько эффективно, что это повредит их репутации и будет угрожать их собственному положению.

Не все препятствия в эффективном делегировании связаны с менеджерами. Сами сотрудники могут отказываться от делегированных полномочий. Делегирование прибавляет им обязанностей и ответственности. Иногда проще прийти к руководителю, чтобы решить проблему, чем принимать решение самому. Существует вероятность, что подчиненные распорядятся своими новыми полномочиями не лучшим образом и будут подвергнуты критике. Некоторым подчиненным не достает уверенности в своих силах, и они испытывают стесненность, когда им дают больше прав по принятию решений.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «власть», «влияние», «лидерство».
2. В чем может заключаться власть подчиненных над руководителями?
3. Перечислите основные формы власти и влияния.
4. В чем сущность власти, основанной на принуждении, и каковы основные недостатки влияния через страх?
5. В чем заключаются слабые стороны влияния через положительное подкрепление?
6. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
7. В чем заключается сущность экспертной власти и влияния через разумную веру?
8. На чем основывается законная власть и каковы недостатки влияния через традицию?
9. Каковы сильные и слабые стороны влияния посредством убеждения?
10. В чем заключается эффективность влияния через привлечение подчиненных к принятию решений?
11. В чем сущность и преимущества делегирования полномочий?
12. Каковы основные причины, препятствующие делегированию полномочий?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Блейк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – Киев: Наукова думка, 1990. – 248 с.
2. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
3. Гончаров, В.И. Менеджмент : учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
4. Ефимчик, Е.Е. Теоретические основы менеджмента : курс лекций / Е.Е. Ефимчик. – Минск : ООО Информпресс, 2005. – 176 с.
5. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2006. – 720 с.
6. Организационная психология / Под общ. ред. Л.В. Винокурова, И.П. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
7. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. – Москва : Высш. школа, 2002. – 368 с.
8. Робинс, Стивен П. Менеджмент / Стивен П. Робинс, Мэри Коултер. – 6-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 880 с.

## ТЕМА 9. Лидерство и стиль руководства

**Цели изучения.** После изучения данной темы обучающиеся смогут:

- дать понятие стилю руководства и перечислить основные факторы, влияющие на стиль руководства конкретного руководителя;
- объяснить суть теории «Х» и теории «У» Мак-Грегора;
- охарактеризовать авторитарный стиль руководства, его достоинства и недостатки, возможности применения;
- привести характеристики демократическому и либеральному стилям руководства;
- уяснить суть ситуационного подхода к стилю руководства и назвать основные ситуационные факторы, которые необходимо учитывать руководителю;
- привести описание модели руководства (управленческой сетки) Блэйка и Моутон и охарактеризовать наиболее эффективный стиль руководства в данной интерпретации;
- перечислить некоторые приемы эффективного стиля руководства, выработанные теорией и практикой управления.

Под лидерством понимается способность влиять на отдельные личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Формы влияния могут быть различными:

- влияние через страх заключается в способности получить желаемое согласие исполнителя под страхом наказания;
- влияние через положительное подкрепление проявляется в тех случаях, когда исполнитель выполняет просьбу или указание менеджера в надежде на вознаграждение;
- влияние через традиции, которые учат, что менеджер имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного – выполнять их. Подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя;
- влияние через разумную веру имеет место, когда подчиненный верит, что руководитель обладает недоступными ему знаниями и опытом и с готовностью выполняет указания профессионала;
- влияние с помощью харизмы основывается на личных качествах менеджера, особо привлекательных для подчиненных;
- влияние посредством убеждения заключается в эффективной передаче своей точки зрения, в результате чего исполнитель точно знает, что надо делать и почему;
- влияние через привлечение подчиненных к управлению. Подчиненные охотно выполняют те решения, в принятии которых

они принимали участие.

Способность к лидерству реализуется на практике через стиль руководства конкретного руководителя, под которым следует понимать систему поведения руководителя по отношению к подчиненным, совокупность методов и приемов воздействия на них. Один руководитель использует жесткий стиль с угрозой наказания, другой сосредоточивает усилия на материальном стимулировании работников, третий во главу угла ставит благоприятные отношения в коллективе и развитие социальной сферы, четвертый комбинирует различные методы.

На стиль руководства могут оказывать влияние различные факторы, основные из которых следующие.

**1. Экономическая ситуация.** Выявлено, что в периоды спадов (в стране, отрасли, предприятии) имеется тенденция к более жесткому стилю руководства: ужесточению контроля, усилению централизации, увольнению работников, введению режима строгой экономии.

**2. Культурно-историческая среда.** Все страны бывшего СССР на протяжении многих десятилетий развивались в условиях жесткого авторитаризма и тоталитаризма. И это сказалось на формировании наших стереотипов и ожиданий в отношении стиля руководства. Поэтому так нелегко сейчас нам переходить к демократическим методам.

**3. Стиль руководства вышестоящего начальника.** У менеджеров имеется тенденция копирования стиля руководства вышестоящего начальника. Особенно это касается молодых менеджеров, не имеющих достаточной управленческой подготовки и не выработавших еще собственные эффективные методы руководства. Изменение стиля руководства на высшем уровне, как правило, ведет к изменению его и на более низких уровнях.

**4. Особенности личности руководителя.** Индивидуальность людей во многом определяется наследственностью, семейным окружением и опытом, приобретенным до назначения (или избрания) на руководящую должность. Справедливо ли с ним обращались? Постоянно ли держали в рамках строгой дисциплины? Хвалили, одобряли, поощряли человека или наоборот? Все это влияет на формирование стиля лидерства конкретного человека. Стиль руководства можно сравнить с манерой исполнения музыкального произведения, когда ноты одни, а каждый исполнитель трактует произведение по-своему, привнося в него что-то свое, улучшая или

ухудшая его.

Однако стиль руководства – не личное дело руководителя. Он является объективным фактором совершенствования (или ухудшения) деятельности организации. Поэтому изучение различных стилей руководства, их особенностей, достоинств и недостатков с тем, чтобы использовать в практике руководства в соответствии со сложившимися обстоятельствами является важным направлением менеджмента.

Рассмотрим некоторые подходы к стилю руководства.

Мак-Грегор разработал теории X и Y, в основу которых положен тезис о том, что на стратегию руководства оказывает влияние подход руководителя к человеческой природе.

Согласно теории X, работники имеют врожденную неприязнь к труду и стремятся при первой возможности от него уклониться. Большинство людей необходимо принуждать к работе, тщательно контролировать и воздействовать на них угрозой наказания. Средний работник предпочитает, чтобы им управляли, старается избегать ответственности, он не честолюбив и стремится к защищенности и спокойствию.

Из этой теории вытекает необходимость жесткого руководства, централизации принятия решений. Это проявляется в точном соблюдении инструкций, постоянном контроле за исполнением, нежелательности любой самостоятельности и инициативы исполнителей в усовершенствовании дела, ориентации на воздействие посредством взысканий.

В соответствии с теорией Y, которую Мак-Грегор противопоставляет теории X, труд является естественной потребностью человека. Люди, приобщенные к целям организации и правильно оцениваемые, охотно трудятся, не только берут ответственность, но и стремятся к ней, проявляют инициативу и изобретательность. Интеллектуальный потенциал среднего человека лишь частично используется в современном производстве.

В противовес теории X теория Y предусматривает меньше формализации, широкую степень децентрализации, контроль результатов, а не процесса работы, расширение самостоятельности и инициативы исполнителей, ориентацию на поощрение.

Руководитель, придерживающийся теории X, предпочитает **авторитарный (автократический) стиль руководства**, при котором централизуется власть. Такой руководитель единолично принимает решения, не советуясь с членами коллектива, ориентирован на по-

требности более низкого уровня подчиненных, отдает предпочтительные методы принуждения и наказания, использует такой административный прием, как строгий категорический приказ. Он осуществляет постоянный жесткий контроль работы подчиненных и резко критикует их по любому поводу, держится «на расстоянии» от подчиненных, не допускает неформального общения, ни о чем не информирует подчиненных. Сфера его интересов ограничена производственными вопросами, на взаимоотношения между людьми не обращает внимания. В коллективе наблюдаются признаки неблагоприятного психологического климата: агрессивность, скрытность, подавленность, подозрительность между людьми.

Руководителю, который придерживается теории Y, будет соответствовать **демократический (соучаствующий) стиль руководства**. Он характеризуется привлечением подчиненных к выработке и принятию решений по важнейшим вопросам деятельности коллектива, преимущественным использованием методов убеждения и поощрения. У подчиненных вырабатываются такие качества, как инициатива и самостоятельность.

Руководитель стремится к постоянному общению с работниками, не демонстрируя при этом своего превосходства, информируя о положении дел в коллективе, о возникших трудностях и т. д. Регулярно контролируя работу подчиненных, всегда отмечает и успехи, и упущения. Постоянно отстаивает интересы подчиненных.

Значительную часть своего времени руководитель действует как связующее звено, стараясь обеспечить соответствие целей подразделений целям организации в целом, проявляя заботу об обеспечении предприятия и подразделений необходимыми ресурсами.

Демократический лидер считает, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня: в социальном взаимодействии, успехах, самовыражении – и стремится сделать работу более привлекательной, используя весь арсенал поощрений.

В организациях с демократическим руководством наблюдаются отношения взаимопомощи и сотрудничества, практически отсутствуют деструктивные конфликты, а руководитель пользуется большим авторитетом.

Выделяют еще **либеральный (попустительский или доверяющий) стиль руководства**, который характеризуется невмешательством руководителя в дела коллектива. Он только ограничивается постановкой общих целей и задач, мало проявляет инициативу, заранее соглашаясь с принятыми коллективом решениями.

Очевидно, что такой стиль не может быть применим в производственных коллективах. Он скорее может быть характерен для творческих коллективов, где работники имеют индивидуальные задания, не требующие регулярного контроля. В производственных же условиях его можно применять только по отношению к работникам, заслуживающим полного доверия.

Как авторитарный стиль (ориентированный на работу, подход с позиции теории X), так и соучаствующий (ориентированный на людей, подход с позиции теории Y) имеют своих сторонников, считающих верным только один из них. Приверженцы демократического стиля убеждены в том, что если его правильно применять, то всегда повышается степень удовлетворенности, а это ведет к росту производительности труда. Они считают автократов реакционерами, поскольку их стиль не соответствует новой социальной системе. Соучаствующий подход обладает интеллектуальной и моральной привлекательностью, особенно в развитых странах и коллективах, где потребности низшего уровня удовлетворяются хорошо. Здесь будут преобладать потребности высшего порядка, что соответствует теории Y.

Сторонники авторитарного стиля считают, что ориентация на работу дает максимальную производительность, так как руководитель многое может сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить психологию человека он не в состоянии. При этом укрепляется единоначалие и влияние руководителя на подчиненных.

Обе стороны, очевидно, в чем-то правы. Но в то же время, они грешат преувеличением роли отстаиваемого ими подхода в стиле руководства в том отношении, что только один из них является наилучшим и его необходимо придерживаться всем руководителям.

Бесспорно, что демократические взаимоотношения в коллективе, стиль руководства, ориентированный на человека, всегда будут привлекательны для большинства людей. Однако имеется много примеров, когда авторитарный стиль приводил к замечательным результатам. Известны и такие ситуации, когда соучаствующий стиль не приводил к удовлетворенности, или высокая степень удовлетворенности сопровождалась низкой производительностью. Это бывало тогда, когда работники, получая удовлетворение от дружеских отношений на работе, много времени уделяли общению и меньше – выполнению своих функций. То есть речь идет о том, что не найдена четкая зависимость между стилем руководства и эффективностью. А это значит, что нельзя считать один стиль луч-

ше других во всех случаях.

Таким образом, мы подошли к **ситуационной теории лидерства**, ключевым моментом которой является следующее: «Успешный руководитель – это тот, который может быстро и точно оценить, какое требуется от него поведение (стиль руководства) в данной ситуации».

При выборе стиля руководства менеджеры должны учитывать свои собственные силы, возможности своих подчиненных и складывающуюся ситуацию. Собственные силы включают такие факторы, как уверенность в подчиненных, свои лидерские наклонности, степень защищенности или незащищенности. Возможности подчиненных складываются из их потребности в независимости и повышении ответственности, заинтересованности и наличия соответствующих знаний и опыта для решения проблемы. При оценке ситуации необходимо учитывать тип организации, эффективность коллектива, срочность и природу самой проблемы, наличие и качество информации. При этом весьма важно, чтобы подчиненные знали, какая степень участия от них требуется в данной ситуации.

Таким образом, менеджеры всех уровней должны осознать необходимость гибкого, адаптивного подхода к руководству. Руководитель не может на протяжении всей своей карьеры придерживаться одного стиля лидерства только потому, что он хорошо зарекомендовал себя в прошлом. В другой ситуации (на более высоком посту, в другом коллективе, решая другие задачи) менеджер может оказаться несостоятельным.

Роберт Блейк и Джен С. Моутон разработали управленческую сетку\*, позволяющую определить стиль руководства в зависимости от ориентации руководителя на конечный результат, на людей или на их сочетание (рисунок 10).

По горизонтальной оси показана забота о производстве, т. е. ориентация руководителя на конечный результат: получение максимальной прибыли, снижение издержек производства, повышение производительности, улучшение качества и т. п.

По вертикальной оси показана забота о людях, которая проявляется в стремлении руководителя к достижению результатов на основе доверия и уважения работников, исполнительности, симпатии, улучшения условий труда, совершенствования системы материаль-

ной заинтересованности, создания социальных гарантий и т. д.

Управленческая сетка отражает пять основных стилей руководства в зависимости от сочетания взятых критериев.

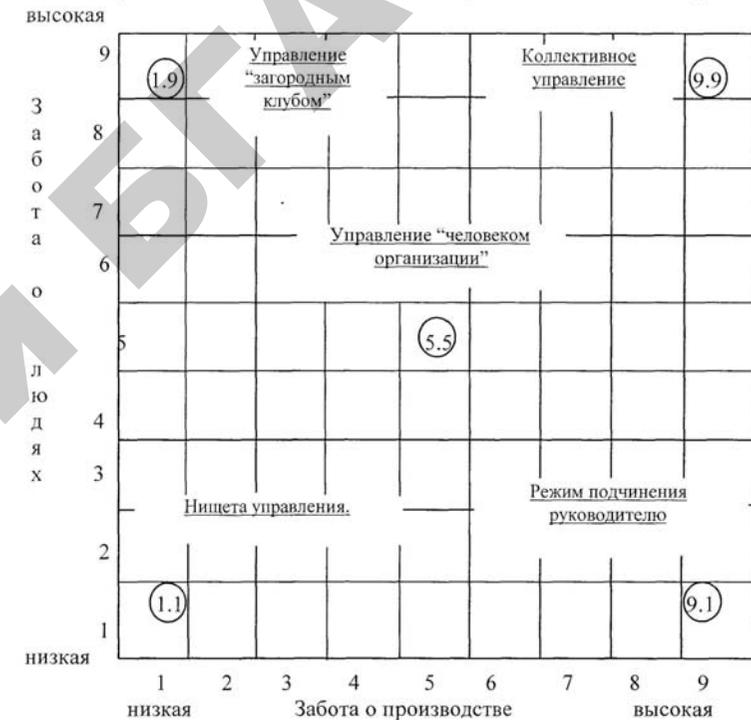


Рисунок 10. Управленческая сетка Р. Блейка и Д. Моутон

**9.1. Режим подчинения руководителю.** Эффективность выполнения работы обуславливается созданием таких условий, при которых активность подчиненных сводится до минимума. Максимальная забота о производстве сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель отдает приоритет максимизации производственных показателей путем реализации предоставленных полномочий и установления контроля за деятельностью подчиненных, диктуя им, что и как они должны делать. Он считает, что производственные задачи будут решаться, если люди будут под контролем и их деятельность направляется способом, побуждающим

\* В разных источниках она называется по-разному: «решетка» менеджмента, управленческая решетка, ГРИД, таблица для определения стиля руководства и др.

их выполнять необходимые задачи.

Руководитель характеризуется как педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь цели и кого необходимо привлечь к деятельности для достижения результата. На достижении результата сосредоточены все его помыслы.

**1.9. «Управление загородным клубом».** Предельное внимание к нуждам людей с целью поддержания атмосферы доброжелательности приводит к созданию комфортной обстановки в организации и сохранению щадящего режима работы. Руководитель проявляет минимум заботы о производстве и максимум заботы о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками. При этом руководитель, помимо своего желания, ослабляет внимание к решению производственных задач. Для него главное – создать атмосферу доброжелательности. Он избегает требовательного отношения к подчиненным: «Бессмысленно давить на людей, любое давление заставит их сопротивляться». «Если я добр к людям, то я им нравлюсь». Отсюда стремление руководителя быть в глазах окружающих приятным, добрым, сопереживающим и готовым помочь.

Если такая атмосфера распространяется на всю организацию, то это становится похожим на «загородный клуб» для избранных (дом отдыха). Люди начинают работать «с прохладцей», и каждый начинает выбирать себе приятных напарников. Все внимание работников направляется на те сферы, где люди чувствуют себя комфортно. В этом случае творчество работников и их стремление к инновациям теряет свое приоритетное значение, ибо отсутствует их источник – наличие проблемных ситуаций и противоречий.

**1.1. «Нищета управления».** Минимум заботы о производстве и о нуждах работников. Руководитель прикладывает максимальные усилия для того, чтобы сохранить свое место в организации (дорабатывает до пенсии). Сохраняя, так или иначе, свое «присутствие» в организации, одновременно находясь «вне ее», руководитель имеет низкий уровень ожиданий от своей работы и довольствуется теми «скудными» благами, которые он получает за свой труд.

**Мотивация** – желание сохранить свое место в организации. Отсюда – стремление выполнять требуемый минимум, иногда чуть больше минимума, если это необходимо для укрепления его положения, но он практически никогда не делает реального вклада в благополучие организации.

Сохранение столь «малопродуктивного» и «безличного» при-

сутствия в организации не порождает недовольства со стороны окружающих ввиду того, что этот руководитель практически ни во что не вмешивается. Он лишь «номинально» занимает свое руководящее «кресло». Его легковесное отношение к делу объясняют лозунги: «Не видеть недостатков, не говорить о них, не слышать о недостатках – и ты защищен, потому что тебя не видно».

**5.5. Управление «человеком организации».** Эта формула соответствует теории «золотой середины» или системе допущений, обеспечивающих «мирное сосуществование» на пути к единой цели. Этот тип управления ориентирован на сохранение существующего положения. Поддерживается равновесие между необходимостью поддержания рабочего ритма и сохранения удовлетворительного морального уровня коллектива.

Решение дилеммы между производством и людьми в рамках формулы 5.5 состоит в нахождении компромисса, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого. Сведение комплекса производственных требований к определенному умеренному уровню, а также внимание к нуждам и запросам позволяет добиться положения, когда люди более или менее удовлетворены обстановкой, существующей в организации, считая справедливыми предъявляемые к ним требования. Руководитель придерживается главной идеи, что крайности порождают конфликты и их всемерно надо избегать.

**9.9. Коллективное управление.** Этот подход синтезирует заботу о производстве и заботу о людях. Достижение целей деятельности организации обеспечивается усилиями преданных делу работников, созданием системы взаимной приверженности всех членов организации ценностному компоненту цели деятельности организации, что создает атмосферу доверия.

Ориентация 9.9 базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Смысл типа управления 9.9 заключается в максимальном повышении степени участия каждого работника в деятельности организации, преданности коллективу и заинтересованности в благополучии организации. Система стимулируется необходимостью достижения такого уровня компетентности, который обеспечивает положительное участие каждого работника в достижении целей организации с таким же энтузиазмом, с каким бы они преследовали свои собственные цели. Менеджер относится к боссу точно так же, как к коллегам или

подчиненным.

В заключение следует отметить, что жесткий курс администратора, соответствующий стилю 9.1, характеризует руководителя как строгого, надсмотрщика и автократа. Реакция подчиненных на такое руководство заключается в уходе от ответственности и от участия в решении проблем. Такой тип управления нельзя признать хорошим. Противоположный стиль ориентируется на формулу 1.9. Это – другая крайность и она может привести к снижению результатов. Тип управления 1.1 характеризует ни к чему не стремящегося руководителя и вряд ли необходимо, чтобы такие люди занимали руководящие посты.

Руководители, придерживающиеся типа управления 5.5, считают, что и жесткое, и мягкое руководство – плохо, необходима «золотая середина». Однако и результаты деятельности их можно оценить как 50 % возможного. И только стиль руководства 9.9 можно рекомендовать как идеал, к которому должен стремиться каждый руководитель.

### Приемы выработки эффективного стиля руководства

Для того чтобы стать настоящим менеджером-лидером, надо иметь определенные природные задатки, которые необходимо развивать и совершенствовать, изучая теорию и опыт эффективного руководства, реализуя их в своей практической деятельности. Вот некоторые советы и приемы выработки эффективного стиля руководства, почерпнутые из литературных источников и из практики управления людьми.

**Цените время своих подчиненных.** Выполнение бесцельной работы, простой по организационным причинам, ожидание в приемной руководителя, отсиживание на ненужном совещании – вот далеко не полный перечень причин, с помощью которых менеджер воспитывает у подчиненных неуважение к настоящей работе и к самому себе. Если менеджер не ценит время подчиненных, то трудно ожидать, чтобы подчиненные ценили его у себя. Поэтому: на совещание надо приглашать только тех людей, присутствие которых поможет решить обсуждаемый вопрос; организация труда должна быть такой, чтобы исключить простой в ожидании работы; прием посетителей лучше вести по предварительной записи, чтобы не было скопления людей в приемной и, следовательно, потерь времени.

**Менеджер должен замечать, интересоваться и изучать сво-**

**их подчиненных.** Интересоваться не только работой, но и личной жизнью подчиненных. Каждый человек одинаково дорого ценит внимание к себе. И хороший руководитель этим никогда не пренебрегает.

**Спокойная уверенность** – основное состояние менеджера. Про таких людей обычно говорят: «Он всегда знает, что делает». Эта уверенность должна базироваться не на зазнайстве и желании показать свое превосходство, а на убежденности в своих силах, на умении брать на себя ответственность. Уверенному в себе руководителю верят подчиненные и добиваются успехов.

Удручающее явление представляет собой неуверенный менеджер: потупленный взгляд, вялое рукопожатие, бессвязная речь, колебания при принятии решений и т. д. Создается впечатление, что этот человек не на своем месте. Энергичное пожатие руки, прямой открытый взгляд, достаточно громкая речь и ясные указания – вот внешние проявления уверенного в себе руководителя.

Руководитель не должен использовать нерабочее время для обсуждения служебных проблем без крайней необходимости. Ему надо помнить, что начальником для своих подчиненных он является только на работе.

Руководителю иногда приходится прибегать к критике, как методу улучшения работы. Как же следует использовать критику, чтобы она была действенной и не оскорбляла человека? Специалисты говорят, что условиями действенной критики являются:

**1. Объективность и конкретность.** Критикуя, необходимо ссылаться на неопровержимые факты, иметь доказательства и вести себя таким образом, чтобы критикуемый почувствовал, что он на месте критикующего поступил бы точно так же;

**2. Аналитичность.** Любой негативный момент следует соотносить со всей совокупностью, деловых качеств критикуемого. Это поможет правильно оценить совершенный факт как случайность или как хронический недостаток;

**3. Деловой характер.** Предметом критики должны быть не личные качества, а дела и поступки человека в сфере его производственной или общественной деятельности. Критикуя, «на личности» опускаться нельзя. Это оскорбляет достоинство человека и свидетельствует о педагогической и психологической безграмотности руководителя.

**4. Позитивный характер.** Позитивность критики означает: акцент на упущенные возможности; демонстрацию вынужденной

критики при всем положительном отношении к критикуемому; принципиальность негативных оценок с одновременным выражением глубокого сожаления о случившемся; щадящий характер критики, т. е. выражение уверенности в исправлении критикуемого.

**5. Конструктивность.** Это означает, что разбор ошибок и погрешностей необходимо сопровождать определением путей, способов и средств, пользуясь которыми можно было избежать их или исправить в будущем.

Нужно подчеркнуть, что публичная критика – это очень сильное наказание, и к ней менеджеру следует прибегать только в крайнем случае. А критиковать публично женщину в смешанном коллективе психологи вообще не рекомендуют.

Менеджеру необходимо выработать у себя нелегкую привычку **спокойно и по-деловому воспринимать критику в свой адрес**, объективно оценивать собственные ошибки. Ведь он тоже может ошибаться. Просто хорошие руководители ошибаются реже. Свои ошибки надо признавать немедленно и быстро исправлять – это не снизит авторитет руководителя, а скорее наоборот. Никогда нельзя преследовать подчиненных за критику, даже если она несправедлива. М. Ганди говорил: «Слабые никогда не прощают. Умение прощать – удел сильных».

Иногда полезно вспоминать народную мудрость: «Когда говорят о твоих достоинствах – тебя обкрадывают. Когда говорят о твоих недостатках – тебя обогащают». Отсюда руководителю можно почерпнуть еще один совет: не разрешайте подчиненным хвалить себя, пусть лучше это делает начальство.

**Руководитель должен уметь поощрять и наказывать.** Материальное поощрение представляется весьма значимым для работника в первое время. Деньги расходуются и об этом поощрении быстро забывают. Моральное же поощрение кажется не столь значительным в первый момент, но оно действует длительное время. Отсюда следует совет руководителям: моральное поощрение необходимо, по возможности, подкреплять материальным. Наказание подчиненных – один из самых непопулярных и, возможно, неприятных для самого руководителя методов воздействия на подчиненных. Но в определенных ситуациях он является вынужденным и необходимым. При этом руководители должны соблюдать следующие правила.

1. Предпочтительнее отчитывать подчиненного наедине. Публичное порицание – это очень сильное наказание и к нему надо

прибегать в крайних случаях.

2. Вначале необходимо дать возможность провинившемуся объясниться, т. е. изложить факты и обстоятельства, которые привели к плохим результатам. Иногда они могут носить объективный характер, и тогда руководитель не попадет в нелепое положение, вынося скоропалительное решение о наказании.

3. Не следует выделять провинившегося из группы нарушителей. Если два работника совершили одинаковый проступок, и руководитель одного из них серьезно наказал, а другого мягко пожурил, то тем самым он продемонстрировал свою необъективность. Ничто не оказывает такое разрушительное влияние на коллектив, как попустительство и необъективность оценок. Это приводит к потере авторитета руководителя и увольнению хороших работников. В результате происходит деградация коллектива.

4. Не следует наказывать подчиненных за непреднамеренные ошибки. В этом случае подчиненному надо объяснить, откуда возникла ошибка, к чему привела и что надо сделать, чтобы исправить ее или не допустить в будущем.

При достаточно демократических взаимоотношениях с подчиненными строгость и требовательность являются обязательными качествами менеджера. Работники ожидают, что с них взыщут за плохую работу. Руководитель должен оправдывать эти ожидания. Надо хвалить за хорошую работу и выносить порицание за плохую. Высшая оценка руководителя со стороны подчиненных: «Он требователен к себе и подчиненным, но всегда справедлив».

Иногда менеджер может воспользоваться приемом «Неожиданное решение». Что ожидает обычно от своего начальника провинившийся подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному или отстающему работнику? Конечно же, неприязненно и с недоверием. Попробуем отказаться от этих аксиом. Особенно, когда сознаем, что подчиненный смирился со своей ролью «неудачника» и не ждет от нас ни доверия, ни доброго слова. Окажем ему предпочтение перед другими работниками – дадим ему ответственное поручение, выказав уверенность, что он его выполнит. Такие решения окрыляют подчиненного, и он оправдывает выданный ему аванс.

«Неожиданное решение» принял Наполеон, когда, проверяя ночью караулы после сражения, застал солдата спящим. Он не наказал его, а взял винтовку и сам стал на пост, сказав, что солдат устал в бою и пусть немного отдохнет, а он постоит вместо часового. По-

добные решения создали Наполеону огромный авторитет и уважение среди простых солдат.

Известный руководитель Ли Яккока пишет в своей книге «Карьера менеджера» [9]: «Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, – это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Когда же служащего повышают в должности, самая пора увеличить круг его обязанностей и предъявить ему более высокие требования. Когда он на подъеме, вы вознаграждаете его за уже сделанное и, в то же время, побуждаете сделать даже больше. Всегда следует толкать его вперед, когда он на подъеме, но никогда не следует слишком жестко с ним обходиться, когда дела у него не ладятся. Если он расстроен собственной неудачей, вы рискуете таким обращением с ним вовсе выбить его из колеи и лишитесь всякого желания поправить дело».

### Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство, и в каких формах оно проявляется?
2. Что следует понимать под стилем руководства, и от каких факторов зависит стиль руководства конкретного руководителя?
3. В чем сущность теории «Х» и теории «У» Мак-Грегора?
4. Охарактеризуйте авторитарный стиль руководства, его достоинства и недостатки, возможности применения.
5. Дайте характеристику демократическому и либеральному стилям руководства.
6. В чем сущность ситуационного подхода к стилю руководства, и какие основные ситуационные факторы необходимо учитывать руководителю?
7. Дайте описание модели руководства (управленческой сетки) Блэйка и Моутон. Какой стиль руководства эти исследователи считают самым эффективным?
8. Опишите некоторые приемы выработки эффективного стиля руководства.

### Вопросы и ситуации для обсуждения

1. Следует ли руководителю учитывать при работе с людьми особую женскую психологию?
2. С какими трудностями Вы встречались при взаимодействии

со своим начальником? Как Вы их преодолевали?

3. *Ситуация.* Ваш подчиненный совершил проступок или проявил недобросовестность в работе, требующие наказания. Вслед за этим (Вы еще не успели его наказать) он совершает благородный поступок или добивается успехов в работе, но в другом отношении, чем в первом случае. Как Вы поступите? Накажете подчиненного или поощрите? А может предложите что-то третье? Объясните.

4. *Ситуация.* (Рассказ специалиста колхоза). «Руководитель проводит совещание с управленческими работниками, на котором решаются важные и неотложные проблемы. Через десять минут после начала совещания заходит опоздавший, присутствие которого было обязательным. Председатель прерывает совещание и в резкой форме отчитывает вошедшего. Затем опоздавший спрашивает у руководителя: «У Вас все?» Тот отвечает: «Все!» Опоздавший хлопает дверью и уходит». Обсудите поведение руководителя. Какие он допустил ошибки? Как Вы поступили бы на его месте? Обсудите поведение подчиненного с точки зрения восприятия критики. Что бы Вы сделали на его месте?

5. *Ситуация.* Тракторист Иванов с утра был занаряжен вывозить органику с фермы. Однако на ферме не оказалось электроэнергии, не работали транспортно-погрузочные средства и тракторист отправился работать в полеводческую бригаду. К концу дня главный зоотехник приехал на ферму, увидел, что работа не выполнена и подал руководителю докладную с обоснованием необходимости наказания тракториста. Тут же был издан приказ с объявлением Иванову выговора за невыполнение задания. Тракторист подал заявление в профком с описанием причин невыполнения задания и по обращению профкома руководитель отменил первоначальное решение. Обсудите ситуацию. Какое обязательное правило нарушил руководитель, вынося наказание трактористу? Как бы вы поступили на месте руководителя?

## Использованная и рекомендуемая литература

1. Блейк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – Киев: Навукова думка, 1990. – 247 с.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
3. Ефимчик, Е.Е. Теоретические основы менеджмента : курс лекций / Е.Е. Ефимчик. – Минск : ООО Информпресс, 2005. – 176 с.
4. Максвелл, Д. Воспитай в себе лидера / Пер. с англ. Г.И. Левитан; худ. обр. М.В. Драко. – Минск : ООО «Попурри», 2002. – 224 с.
5. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2006. – 720 с.
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учебн. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2006. – 336 с.
7. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. – МОСКВА : Высш. школа, 2002. – 367с.
8. Робинс, Стивен П. Менеджмент / Стивен П. Робинс, Мэри Коултер. – 6-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 880 с.
9. Яккока, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – Москва : Прогресс, 2001. – 384 с.

## Материалы для практических занятий

### САМООЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ

#### Тест-упражнение 1

#### *Определение психологических особенностей личности руководителя*

#### *Инструкция*

Вам предлагаются утверждения для самооценки. Каждое утверждение следует оценить в баллах по следующей системе:

- 3 балла – качество ярко, постоянно проявляется;
- 2 балла – качество достаточно выражено, часто проявляется;
- 1 балл – качество проявляется недостаточно часто, редко;
- 0 баллов – практически не выражено, отсутствует.

Оценки необходимо проставить в соответствующей клеточке таблицы 1.1 под порядковым номером утверждения.

Работайте быстро, не тратьте слишком много времени на обдумывание вопросов, так как наиболее интересна ваша первая реакция, а не результат слишком долгих размышлений. Отвечайте не стеснясь и правдиво. Помните, что, во-первых, нет ответов «неправильных», так как каждый человек имеет право на собственную позицию; во-вторых, содержанием Ваших ответов никто не будет интересоваться, кроме вас самих; в-третьих, материалы результатов самооценки Вы оставите у себя.

Помните, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

Обработка результатов будет проводиться под руководством преподавателя.

#### *Опросник*

1. Как правило, я стеснителен и застенчив.
2. Я веселый и жизнерадостный человек.
3. Я неусидчивый человек.
4. Я спокойный человек.
5. Я довольно часто теряюсь в новой обстановке.
6. Я довольно энергичен.
7. Довольно часто я бываю вспыльчивым (нев्यдержанным).
8. Для меня характерна последовательность в делах.
9. Я бы не назвал себя активным человеком, скорее наоборот.

10. Часто я проявляю поспешность в своих решениях.
11. Довольно часто я бываю суетливым.
12. Я достаточно хладнокровен.
13. Как правило, мне бывает трудно установить контакт с незнакомыми людьми.
14. Я считаю себя деловым человеком.
15. Я нетерпелив.
16. Практически любое дело я делаю самостоятельно.
17. Чаще всего я чувствую неуверенность в своих делах.
18. Начатое дело я, как правило, довожу до конца.
19. Довольно часто я бываю резким по отношению к людям.
20. Я достаточно осторожный человек.
21. Я легко переношу одиночество.
22. Довольно часто бывает, что я переоцениваю себя.
23. Думаю, что я достаточно решительный человек.
24. Я умею терпеливо ждать.
25. В случае неудачи я, как правило, чувствую себя подавленным.
26. Я довольно быстро схватываю новое.
27. Нередко я бываю прямолинейным в отношениях с людьми.
28. Я трудно схожусь с незнакомыми людьми.
29. Я склонен уходить в себя.
30. Мои интересы довольно разнообразны и изменчивы.
31. Я склонен проявлять инициативу.
32. Я молчалив.
33. При неудачах я, как правило, чувствую себя растерянным.
34. Как правило, я легко переживаю неудачи и неприятности.
35. Я довольно упрямый человек.
36. Моя речь спокойная, равномерная, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
37. Я довольно быстро утомляюсь.
38. Мои склонности непостоянны.
39. Я достаточно находчив в споре.
40. Не люблю болтать попусту.
41. Моя речь обычно слабая и тихая (иногда снижающаяся до шепота).
42. Довольно часто я бываю склонен скользить по поверхности.
43. Я работаю, как правило, рывками.
44. Думаю, что я сдержанный человек.
45. Как правило, я невольно приспосабливаюсь к характеру (особенностям) собеседника.

46. Мне бывает нетрудно приспособиться к разным обстоятельствам.
47. Я склонен к рискованным делам.
48. Я терпеливый человек.
49. Я бываю впечатлителен до слезливости.
50. Как правило, я с увлечением берусь за новое дело.
51. Для меня нехарактерна злопамятность.
52. Начатое дело я в большинстве случаев довожу до конца.
53. Я чрезвычайно восприимчив к одобрению и порицанию.
54. Я довольно часто быстро остываю, если дело перестает меня интересовать.
55. Я не обидчив.
56. Я не склонен растрчивать силы попусту (не по делу).
57. Я предъявляю высокие требования к себе.
58. Я, как правило, быстро включаюсь в новую работу.
59. Моя речь, как правило, быстрая, страстная, с разнообразными (иногда сбивчивыми) интонациями.
60. У меня хорошая выдержка.
61. Довольно часто я бываю подозрительным.
62. Не люблю однообразную, будничную, кропотливую работу.
63. Мне кажется, что я неуравновешенная личность.
64. Я придерживаюсь строгого распорядка жизни и системы в работе.
65. Довольно часто я бываю безропотно покорным.
66. Как правило, я быстро переключаюсь с одной работы на другую.
67. Нередко я горячусь.
68. Мне нетрудно сдерживать свои порывы.
69. Я предъявляю высокие требования к окружающим.
70. Я человек общительный (не чувствую скованности с новыми людьми).
71. Я бы мог назвать себя «агрессивным забиякой».
72. Я не очень восприимчив как к одобрению, так и порицанию.
73. По-моему, я довольно мнительный человек.
74. Думаю, что я человек отзывчивый.
75. Я нетерпим к недостаткам.
76. Я склонен проявлять снисходительность к колкостям в свой адрес.
77. Довольно часто я бываю болезненно чувствительным.
78. Мне кажется, что я довольно выносливый и работоспособный.
79. Думаю, что у меня выразительная мимика.
80. Для меня типично постоянство отношений и интересов.

## Обработка результатов

После завершения самооценки в последних свободных клетках таблицы 1.1 необходимо проставить сумму баллов по четырем колонкам. Каждая колонка соответствует одному из типов темперамента: **1** – меланхолическому, **2** – сангвиническому, **3** – холерическому, **4** – флегматическому.

Соотношение набранных баллов уже будет говорить о том, свойства какого темперамента преобладают в данной личности. Кроме того, полученные баллы дают возможность приблизительно построить вектор своего темперамента. Для этого необходимо поступить следующим образом.

Допустим, что анкетирование дало следующие результаты (в баллах): 1(М) – 15; 2(С) – 40; 3(Х) – 22; 4(Ф) – 34.

На координатной плоскости проводим диагонали (рисунок 1.1).

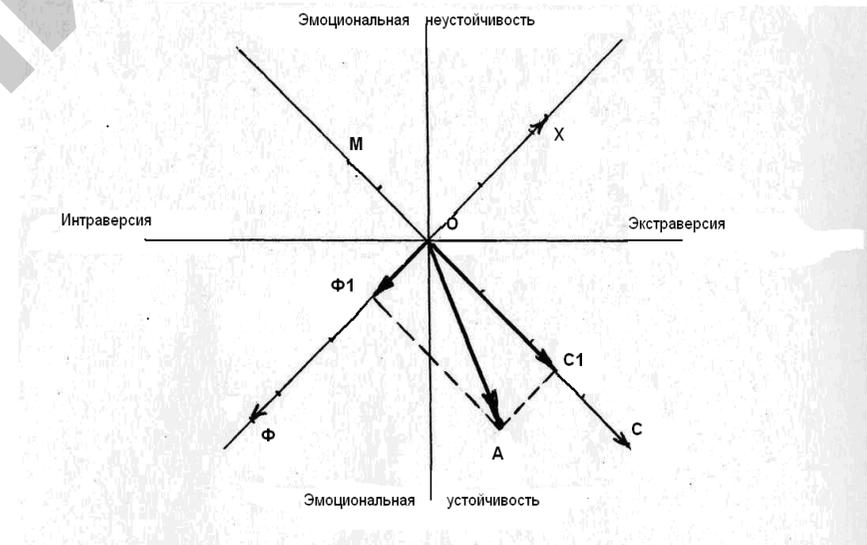


Рисунок 1.1. Построение вектора темперамента

Выбрав определенный масштаб, в каждом квадранте на диагонали откладываем отрезок, соответствующий (в баллах) тому или иному темпераменту: ОС – сангвиническому, ОХ – холерическому, ОФ – флегматическому, ОМ – меланхолическому. Полученные отрезки складываем по правилу сложения векторов: векторы проти-

81. Я не склонен делиться с кем-либо своими мыслями.
82. Часто я бываю несобранным, отвлекаюсь от дела.
83. Я способен быстро решать и действовать.
84. Я довольно медленно включаюсь в работу.
85. Довольно часто я нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих.
86. У меня громкая, быстрая, отчетливая речь, сопровождаемая живыми жестами, выразительной мимикой.
87. Я склонен постоянно искать новое.
88. Мне бывает нелегко переключаться с одного дела на другое.
89. Я бы не сказал, что я храбрый человек, скорее наоборот.
90. Мне кажется, что я, как правило, могу сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
91. Мои движения, как правило, резки и порывисты.
92. Я ровен в отношениях со всеми.
93. Я довольно часто обижаюсь.
94. Для меня типично бодрое настроение.
95. В достижении целей я достаточно настойчив.
96. Я достаточно аккуратен.
97. Я легко ранимый человек.
98. Я быстро засыпаю и легко пробуждаюсь.
99. Моя характерная черта – резкая смена настроения.
100. Мне часто бывает трудно приспособиться к новой обстановке.

Таблица 1.1

Таблица для обработки результатов тестирования

1	2	3	4	1	2	3	4
1/	2/	3/	4/	53/	54/	55/	56/
5/	6/	7/	8/	57/	58/	59/	60/
9/	10/	11/	12/	61/	62/	63/	64/
13/	14/	15/	16/	65/	66/	67/	68/
17/	18/	19/	20/	69/	70/	71/	72/
21/	22/	23/	24/	73/	74/	75/	76/
25/	26/	27/	28/	77/	78/	79/	80/
29/	30/	31/	32/	81/	82/	83/	84/
33/	34/	35/	36/	85/	86/	87/	88/
37/	38/	39/	40/	89/	90/	91/	92/
41/	42/	43/	44/	93/	94/	95/	96/
45/	46/	47/	48/	97/	98/	99/	100/
49/	50/	51/	52/				

воположного направления вычитаются, результирующий вектор направляется в сторону большего из них; векторы, расположенные под углом друг к другу складываются по правилу параллелограмма. В нашем примере, сложив противоположно направленные векторы ОХ и ОФ, ОС и ОМ, получим результирующие ОФ1 и ОС1, которые расположены под прямым углом друг к другу. Сложив их по правилу параллелограмма, получаем вектор темперамента в соответствии с нашим примером. По результатам построения можно сделать вывод, что данной личности присущи признаки сангвинического темперамента и в некоторой степени флегматического.

### Рекомендации по результатам обследования

При построении вектора темперамента мы исходили из предположения, что каждому человеку соответствует точка на координатной плоскости. Для построения вектора это было необходимо, однако в действительности правомернее говорить о какой-то зоне вокруг полученной точки, которая соответствует конкретному человеку.

Вся координатная плоскость разбивается на восемь зон (рисунок 1.2), каждая из которых соответствует определенному темпераменту или сочетанию темпераментов: 1 – сангвиническому, 2 – меланхолическому, 3 – флегматическому, 4 – холерическому, 5 – холерически-сангвиническому, 6 – флегматически-меланхолическому, 7 – сангвинически-флегматическому, 8 – холерически-меланхолическому.



Рисунок 1.2. Зоны темпераментов

Если вектор будет находиться непосредственно около центра координатной плоскости, то его следует отнести к девятой зоне, где все четыре темперамента проявляются равномерно.

После построения вектора темперамента (в зависимости от того, в какой зоне он будет находиться) каждому обследуемому можно предложить одну из следующих девяти рекомендаций. Номер рекомендации соответствует номеру зоны на рисунке 1.2.

### Рекомендация 1

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **сангвиническому**. Вы человек энергичный, эмоциональный, работаете быстро, живо отзываетесь на окружающие события. Способны к живой работе, требующей активности и смекалки, менее способны к выполнению однообразной, монотонной работы, требующей усидчивости, сосредоточенности.

**Рекомендуем Вам:** будьте более самостоятельны, менее скоропалительны, принимая то или иное решение, обратите внимание на повышение личной организованности, собранности.

Если Вы приложите усилия в указанных направлениях, то природные свойства Вашей нервной системы вполне будут способствовать высокой эффективности Вашей работы.

Вы способны разобраться в людях, эмоционально их зажечь, сплотить вокруг себя. Контролируйте при этом себя – старайтесь не «выпячивать» свою личность, анализируйте и делайте выводы в случаях промахов и неудач.

### Рекомендация 2

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **меланхолическому**.

Вы эмоциональны, легко ранимы, склонны сильно переживать, не любите выступать публично, не сразу сходитесь с людьми, в работе, по видимому, ответственные, исполнительны, однако в условиях заметных моральных и физических напряжений Вам работать трудно – сильно переутомляетесь, плохо переносите стрессовые ситуации.

**Рекомендуем:** развивать в себе свободную нескованную общи-

тельность, большой интерес и внимание к подчиненным, требовательность к ним, большую уверенность в себе, базирующуюся на опыте, знании дела. Старайтесь опираться на актив коллектива, на лидеров, проявляйте во всех вопросах больше личной активности. При общении с руководством используйте свои сильные качества, старайтесь показать, в первую очередь: аккуратность, четкость в оформлении документов, логическое обоснование своих мыслей, ответственную подготовку к вопросу, знание и понимание пружин поступков и качеств отдельных подчиненных.

### **Рекомендация 3**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать: Ваш темперамент приближается к **флегматическому**, т. е. по натуре Вы человек спокойный, уравновешенный, чаще всего невозмутимый, эмоциональное состояние у Вас обычно слабо проявляется внешне.

Работаете упорно, с большой настойчивостью, четко и организованно, предпочитаете работу с повторяющимися операциями. Всякие неожиданности, необходимость внезапно перестраиваться, что-то менять в работе раздражает Вас, выбивает из ритма. У Вас, очевидно, имеется тяга к постоянству, однообразию, не любите «суетиться».

**Рекомендуем:** старайтесь быть более оперативным и расторопным, принимая управленческие решения, не ждите внешних стимулов, меньше углубляйтесь в себя, развивайте в себе свободную, нескованную общительность, большой интерес и внимание к подчиненным.

### **Рекомендация 4**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **холерическому**, т. е. Вы человек быстрый, порывистый, глубоко вникаете в дело, увлекаете за собой людей, зажигаете их своей эмоциональностью. Для Вас характерна большая работоспособность, одновременно можете делать несколько дел. Часто получается так, что сама смена одного дела другим является для вас отдыхом. При монотонной работе Вы быстро утомляетесь, а оперативная, разнообразная работа больше соответствует вашему характеру.

С другой стороны, для Вас характерны, по-видимому, эмоциональные вспышки, резкие смены настроения, невыдержанность в отношениях с людьми, т. е. Вы позволяете себе срываться, быть несдержанным в силу большой возбудимости.

**Рекомендуем Вам:** научиться более спокойно реагировать на рабочие ситуации, спокойно выслушивать подчиненных, не перебивая их и не раздражаясь на те качества, которые не мешают им быть хорошими работниками.

Давайте возможность высказываться своим сотрудникам, не подавляя их своей монологичностью.

### **Рекомендация 5**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать: Вы отличаетесь активным типом поведения, сочетая в себе качества **холерика и сангвиника**. Отличает Вас живость эмоций, умение быстро перестраивать свое поведение в связи с изменяющейся ситуацией, общительность (коммуникабельность), в связи с преобладанием обращенности своего внимания преимущественно на окружающую обстановку и окружающих людей. Ваши движения быстры, недостатки личной организованности Вы компенсируете своей расторопностью.

**Рекомендации Вам по работе над собой:** обратите внимание на повышение личной организованности, собранности, наблюдайте за собой – не слишком ли вы много говорите? Даете ли высказаться подчиненному? Создаете ли Вы спокойную, не нервную обстановку в процессе общения с подчиненными и коллегами? Добивайтесь большей четкости в работе с подчиненными, доходя до каждого, и «не рубите с плеча».

### **Рекомендация 6**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать: Вы сочетаете в себе качества **флегматика и меланхолика**. Вы предпочитаете не отрываться от начатого дела, умеете организовать себя, но малообщительны, в большей степени погружены мысленно в себя (не всегда внимательны к окружающему, к людям), эмоциональные состояния у вас внешне мало проявляются.

Имеете трудности переключения при смене обстановки, темпа деятельности.

Вас часто характеризует некоторая замедленность в ситуации принятия решения.

**Рекомендации Вам по работе над собой как руководителю:** меньше замыкаться в себе, быть более энергичным, развивать в себе интерес и внимание к людям, наблюдательность, коммуникабельность. Развивайте требовательность к подчиненным и умение четко и ясно объяснять им их ошибки. Старайтесь тренировать свои способности к публичным выступлениям, помните, что слово руководителя является важным фактором воздействия на подчиненных.

### **Рекомендация 7**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать: в Вас сочетаются качества **сангвиника и флегматика**.

Вы являетесь человеком уравновешенным (в поведении, эмоциях), переключаемым и подвижным. Люди такого типа отличаются неторопливостью, обстоятельностью, спокойствием, размеренностью, но в соответствии со спецификой руководящей работы они довольно быстро переключаются, при необходимости легко активизируются, без затруднения вступают в контакт с людьми. Они отличаются высокой организованностью своих действий, им свойственна способность быстро разбираться в сложных ситуациях, при необходимости быстро принимать решения.

**Рекомендации Вам как руководителю:** если Вы, получив характеристику сангвиника-флегматика, не полностью соответствуете ей, то помните, что имеете для нее все необходимые данные. Работайте над собой, развивайте положительные качества, задатки которых у Вас несомненно есть, стремитесь нивелировать слабые черты сложившегося у вас характера (это могут быть: некоторая инертность, затруднения в общении с вышестоящим руководством, замедленная реакция на новое, затруднение удержания в поле своего внимания одновременно нескольких текущих дел и др.).

### **Рекомендация 8**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно

сказать: Ваш темперамент представляет собой сочетание **холерического и меланхолического**, в Вас соединились, казалось бы, два полярных типа в один.

Для Вас в связи с этим, по-видимому, характерна высокая эмоциональность, активность на работе. Вы досконально вникаете во все тонкости рабочих вопросов, не забываете проверять выполнение заданий подчиненными, болеете за порученное дело, находите общий язык и легко входите в контакт как с коллегами, так и с подчиненными, однако не всегда Вы бываете сдержанны. В моменты отдыха, когда необходимо отключиться от работы, Вы делаете это с трудом (Вас могут мучить всякого рода сомнения, недовольство собой, порой неуверенность, иногда чувство уныния). Работа опять помогает Вам стать энергичным, увлекать за собой подчиненных, стать их лидером. Такая цикличность – подъемы и спады – в определенной степени для Вас характерна.

**Рекомендации Вам как руководителю:** повышайте требовательность к подчиненным, не выполняйте за них их работу. Не «выливайте» свои эмоции на подчиненных под горячую руку. Старайтесь свою энергию и эмоциональность частично тратить на домашние заботы – это разгрузит Вас от рабочих напряжений.

### **Рекомендация 9**

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно предположить, что Вам присущи признаки различных темпераментов. В отдельных жизненных ситуациях Вы проявляете оптимизм и целеустремленность, желание смены впечатлений и интерес к новому, умение общаться и творческую активность; в других ситуациях Вам характерны осторожность и сдержанность, трудная приспособляемость к новой обстановке, стремление к тому, чтобы Вас оставили в покое.

Следовательно, можно сказать, что у Вас нет преобладания качеств какого-то одного темперамента – все они уживаются в равной мере.

**Рекомендации Вам по работе над собой:** было бы замечательно (и у Вас это должно получиться), если бы Вы научились использовать наиболее яркие положительные стороны всех темпераментов: холерического – активность, настойчивость, целеустремленность, способность увлечь за собой людей, умение быстро работать; сангвинического – жизнерадостность, общительность, спо-

способность легко ориентироваться и не теряться в сложной обстановке; флегматического – основательность, рассудительность, умение предусмотреть все необходимое на стадии подготовки к работе и доводить начатое дело до конца; меланхолического – умение поставить себя на место другого человека и понять его мотивы, предъявление высоких требований к себе и окружающим, исполнительность.

В то же время Вам следует опасаться следующих отрицательных проявлений темпераментов: холерического – несдержанность в отношениях с людьми, грубость и агрессивность; сангвинического – поверхностное восприятие действительности, легкомыслие, неустойчивость интересов и склонностей; флегматического – инертность, малоподвижность, недостаточная гибкость и стереотипность мышления; меланхолического – замкнутость, излишняя обидчивость, нежелание проявлять инициативу, стремление подчиняться.

#### Тест-упражнение 2

### **Стратегии поведения менеджера при конфликтном взаимодействии**

*(Методика Томаса)*

Предлагаемая методика предназначена для определения соотношения различных стратегий поведения человека при решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций во взаимоотношениях с подчиненными и другими работниками.

Результаты тестирования позволяют конкретной личности выявить особенности своего поведения в конфликтных ситуациях, сравнить его с оптимальным, сделать определенную коррекцию своего поведения на будущее или проектировать его заранее в зависимости от ожидаемой ситуации.

Тест включает тридцать вариантов парных сравнений пяти основных стратегий поведения при конфликтном взаимодействии. Из каждого предложенного варианта испытуемый выбирает ту из двух сравниваемых стратегий («а» или «б»), которая для него является более предпочтительной и отмечает на отдельном листе. Стратегии в вопроснике повторяются, но в различных сочетаниях.

#### *Варианты сочетаний*

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я, первым делом, стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом, я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б). Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.  
б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.  
б) Обычно я пытаюсь настойчиво добиться своего.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а) Первым делом, я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

- б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.  
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
б) Я отстаиваю свои желания.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.  
б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.  
б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.  
б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

Таблица 2.1

Ключ к тесту

Номер варианта	«П»	«С»	«К»	«И»	«У»
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

- 29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

После окончания тестирования с помощью ключа (таблица 2.1) заполняется таблица 2.2. В обеих таблицах буквами зашифрованы пять основных стратегий поведения при конфликтном взаимодействии: «П» – стратегия принуждения, «С» – стратегия сотрудничества, «К» – стратегия компромисса, «И» – стратегия избегания, «У» – стратегия уступчивости. В таблице 2.2 в соответствующей колонке отмечаются выбранные стратегии по всем тридцати вариантам сочетаний и подсчитывается количество набранных баллов по каждой из пяти стратегий. На основании полученных данных строится типичный профиль поведения человека при разрешении конфликтных ситуаций. В нашем примере (таблица 2.2) он будет иметь вид, показанный на рисунке 2.1.

Результаты тестирования  
Таблица 2.2

«П»	«С»	«К»	«И»	«У»
1	1	1	1	1
1	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
		1	1	
			1	
			1	
			1	
<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

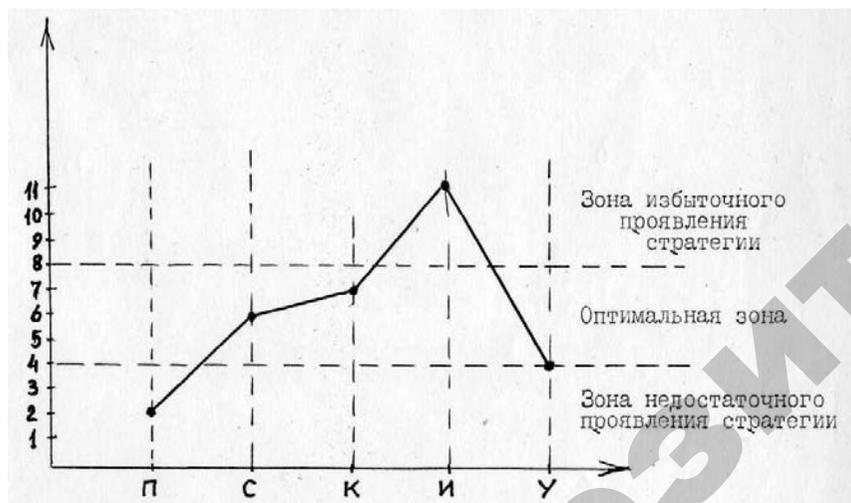


Рисунок 2.1. Соотношение стратегий по результатам тестирования

Штриховыми горизонтальными линиями на графике обозначена оптимальная зона, которая находится между значениями 4 и 8. Выше 8 расположена зона избыточного проявления стратегии, ниже 4 — зона недостаточного проявления стратегии. Все пять стратегий имеют право на жизнь и неплохо, если все пять точек попадут в оптимальную зону. Это будет означать, что испытуемый человек достаточно гибкий и (в зависимости от ситуации) может воспользоваться любой стратегией.

В нашем примере (рисунок 2.1) ясно видно, что у испытуемого преобладает стратегия избегания. В то же время следует обратить внимание на низкое значение показателя стратегии принуждения (доминирования), т. е. испытуемому следует более настойчиво реализовывать свои цели и меньше уходить от решения проблем.

Зная свое типичное поведение при конфликтном взаимодействии, можно проектировать стратегию в зависимости от ожидаемой ситуации общения. Например, менеджеру предстоит деловая встреча, на которой он обязан защитить свою позицию, поскольку от этого во многом будет зависеть благополучие коллектива. Но у него недостаточно развита стратегия доминирования. Следовательно, необходимо на нее обратить особое внимание, основательно подготовившись к встрече.

### Тест-упражнение 3

#### Определение стиля руководства

Для определения стиля руководства (своего или другого лица) используется специально разработанный опросник. Он состоит из 25 групп утверждений, характеризующих различные стороны руководства коллективом, а именно: степень централизации руководства, поведение руководителя в критических ситуациях, работа коллектива в отсутствие руководителя, уровень дисциплины, общение с подчиненными и др. Необходимо выбрать из каждой группы те утверждения, которые характеризуют оцениваемого руководителя.

Прежде чем выбрать то или иное утверждение, необходимо ознакомиться с содержанием всей группы. Из каждой группы должно быть выбрано не менее одного утверждения для каждого из оцениваемых руководителей. Удобнее оценивать нескольких руководителей одновременно. После выбора утверждений их буквенные обозначения записываются под соответствующим номером группы.

## Опросник

### 1. Какова у него степень централизации руководства?

- а) централизует руководство; требует, чтобы обо всем докладывали именно ему;
- б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций, можно сказать, что он просто «плывет по течению»;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными исполнителями;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

### 2. Как ведет себя руководитель в критических ситуациях?

- а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не приводят к изменению его способов руководства;
- в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящего руководства;
- г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- д) в критических ситуациях он плохо справляется с руководством коллективом.

### 3. Насколько умело руководитель общается с подчиненными?

- а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) стремится общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается, в основном, с активом коллектива.

### 4. Как работает коллектив при отсутствии руководителя?

- а) когда руководитель отсутствует, исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает производительности даже если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при дру-

гом руководителя могли бы сделать больше;

- г) продуктивность работы повышается при отсутствии руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

### 5. Как руководитель относится к критике?

- а) на критику обычно не обижается, а прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) очень не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- г) учитывает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) никак не реагирует на критику.

### 6. Отношение руководителя к советам и предложениям подчиненных.

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы подчиненные ему советовали или, тем более, возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут иногда и давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше сделать это, они говорят об этом со своим руководителем.

### 7. Выполнение руководителем контрольных функций.

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда заметит положительные результаты, похвалит подчиненных;
- г) когда контролирует, то обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

### 8. Каково отношение руководителя к выполнению плана и взаимоотношениям в коллективе?

- а) его интересует только выполнение плана и безразлично, как

люди относятся друг к другу;

б) вместе с решением производственных задач старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) не заинтересован ни в выполнении производственных заданий, ни в создании благоприятного климата в коллективе;

г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, чем выполнению заданий;

д) когда нужно, он защищает интересы своих подчиненных.

*9. Насколько умело руководитель доводит подчиненным задания, поручения, приказы?*

а) приказывает так, что хочется выполнять;

б) приказывать не умеет, его приказы нечетки, не имеют требуемой силы;

в) обращается с просьбой, а доводит как приказ;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

д) его приказы вызывают у подчиненных неудовольствие, лучше бы он поменьше приказывал.

*10. Как поступает руководитель, если ему необходимо решать вопросы, с которыми он не совсем знаком?*

а) сам решает даже те вопросы, с которыми не очень хорошо знаком;

б) если чего-то не знает, то не скрывает этого и обращается за помощью к другим;

в) можно сказать, что он не стремится восполнить свои пробелы в знаниях;

г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;

д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить дело, он поручает его своим подчиненным.

*11. Как ведет себя руководитель в отношении распределения ответственности?*

а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;

в) ответственность концентрирует в своих руках;

г) подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, нередко старается переложить ответственность на них;

д) иногда свою ответственность пытается переложить на заместителей или нижестоящих руководителей.

*12. Каких заместителей хочет иметь руководитель?*

а) хочет, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) добивается, чтобы заместители и помощники подчинялись во всем безотказно;

в) ему все равно, кто у него работает заместителем;

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

*13. Как относится руководитель к своим подчиненным?*

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит;

в) чаще обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;

д) если делает замечание, то справедливо.

*14. Как обращается руководитель со своими подчиненными?*

а) он всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и грубым;

в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

д) характер обращения с подчиненными часто меняется.

*15. Распределение управленческих функций между руководителем и подчиненными.*

а) руководитель привлекает к управлению рядовых членов коллектива;

б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции стабильно не закрепляются, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

*16. Какой уровень дисциплины в руководимом им коллективе.*

а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину, она определяется другими;

в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;

г) дисциплина выглядит хорошей, так как боятся руководителя;

д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

*17. Каков характер общения руководителя с подчиненными?*

а) общается только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спросит и о личном;

в) часто обращается по личным вопросам, не касаясь дела;

г) содержание общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

*18. Какова психологическая атмосфера в руководимом им коллективе?*

а) в коллективе недостаточно развиты взаимопонимание и взаимное доверие;

б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям всегда приходится работать в напряжении.

*19. Обеспечивает ли руководитель необходимый уровень самостоятельности?*

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

б) бывает так, что руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены сами себе;

д) время от времени подчиненным предоставляется самостоятельность.

*20. Использует ли руководитель в своей деятельности мнения окружающих его работников?*

а) регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложном положении;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми работниками;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

*21. Насколько учитывается руководителем инициатива подчиненных при принятии управленческих решений?*

а) инициатива подчиненных не принимается, а в основном исходит от руководителя;

б) считает, что лучше сделать поменьше, тогда меньше и спросят;

в) руководитель не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;

г) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

*22. Насколько требователен руководитель к подчиненным?*

а) его любимый лозунг «давай-давай»;

б) он требователен, но всегда справедлив;

в) о нем можно сказать, что бывает очень строгим, даже придирчивым;

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен и к себе, и к другим.

*23. Насколько руководитель восприимчив к нововведениям?*

а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом перестраивается в обращении с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводст-

венной сфере (в быту, в межличностных отношениях, на отдыхе);  
д) нововведения нередко проходят мимо руководителя.

24. Каковы взаимоотношения руководителя с общественными организациями?

а) в своей работе руководитель широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые дела фактически решаются без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

25. Как относится руководитель к оценке со стороны подчиненных?

а) руководителя не волнует, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ничем не проявляет превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) занимается своими делами и не думает, как его оценивают;

д) иногда руководитель слишком критичен по отношению к исполнителям.

Таблица 3.1

**«Ключ» для оценки стиля руководства**

Номер группы	а	б	в	г	д	Номер группы	а	б	в	г	д
1	Д-3	П-2	К-1	П-3	К-2	14	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2
2	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3	15	К-2	Д-1 П-2	Д-1 П-2	П-3	П-2
3	П-1	К-2	Д-2	К-1 П-2	К-2	16	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
4	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2	17	Д-3	К-3	П-2 К-1	П-2 Д-1	П-1
5	К-3	Д-2	П-2	П-2 Д-1	Д-2	18	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2
6	К-1 П-2	Д-3	П-3	П-1	К-2	19	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
7	П-1	Д-1	К-2	П-1 Д-1	Д-1	20	К-2	Д-1 К-1	Д-2 К-1	К-2	Д-2
8	Д-3	К-3	П-2	П-2	К-3	21	Д-2	П-2	П-2	К-2	П-3
9	К-2	П-2	Д-2	Д-2 П-2	П-2	22	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
10	Д-2	К-2	П-1	Д-2 К-2	К-1 П-2	23	П-1	К-1	Д-1	К-2	П-2
11	П-2	К-2	Д-2	Д-1 П-2	Д-2 П-1	24	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
12	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3	25	П-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3
13	П-3	Д-3	К-3	Д-3	К-3						

В соответствии с «ключом» (таблица 3.1) подсчитывается сумма баллов по каждому из трех стилей руководства: авторитарному, демократическому, либеральному. В таблице использованы следующие обозначения: Д – авторитарный (директивный), К – демократический (коллективный), П – либеральный (попустительский) стиль.

Например, если оценивающий из второй группы утверждений выбрал варианты «б» и «г», то в соответствии с таблицей деятельность руководителя расценивается как относящаяся к демократическому стилю и приплюсовываются 2 и 3 балла в актив этого стиля.

### Оценка результатов тестирования.

Подсчитывается сумма баллов по каждому из стилей руководства: демократическому –  $\Sigma K$ , авторитарному –  $\Sigma Д$  и либеральному –  $\Sigma П$ .

Если  $\Sigma K - \Sigma Д \geq 20$  и  $\Sigma K - \Sigma П \geq 20$ , то Вам (или оцениваемому Вами руководителю) присущ демократический подход к руководству подчиненными людьми. Такой стиль лидерства способствует наиболее благоприятному психологическому климату, поддержанию высокого авторитета руководителя. Этот стиль лучше всего применять в стабильных производственных коллективах с достаточно высоким уровнем зрелости работников. Но одновременно не следует забывать, что при изменении ситуации и по отношению к отдельным работникам руководитель обязан уметь использовать и другие стили руководства.

Если  $\Sigma K - \Sigma Д < 15$  и  $\Sigma K - \Sigma П \geq 20$ , то это значит, что (наряду с демократическим стилем) Вы (или оцениваемый Вами руководитель) довольно часто используете авторитарные подходы в руководстве людьми. Это вполне оправдано при часто встречающихся экстремальных ситуациях и по отношению к подчиненным с низким уровнем дисциплины. Если же у Вас установившийся коллектив с хорошими традициями, то Вам следует снижать авторитарную составляющую стиля руководства.

Если  $\Sigma K - \Sigma Д \geq 20$  и  $\Sigma K - \Sigma П < 15$ , то Ваш (или оцениваемого Вами руководителя) демократический стиль руководства склонен переходить в либеральный (попустительский или доверяющий). Такое положение можно считать нормальным в том случае, когда ваши подчиненные отличаются высокой зрелостью и самостоятельностью, а предприятие или организация – высоким уровнем организованности и стабильности.

Если  $\Sigma Д$  значительно больше  $\Sigma K$  и  $\Sigma Д$  значительно больше  $\Sigma П$ , то Вам (или оцениваемому Вами руководителю) присущ авторитарный стиль управления. Вы централизуете власть, единолично решаете все вопросы, чаще используете меры наказания, обращаетесь к подчиненным в форме категорического приказа. Скорее всего – это наследие административно-командной системы и Вам необходимо серьезно переосмыслить свой стиль руководства в пользу демократического.

Если  $\Sigma П > \Sigma K$  и  $\Sigma П > \Sigma Д$ , то Вам (или оцениваемому Вами руководителю) в большинстве случаев свойственен либеральный стиль

руководства. Вы мало вникаете в дела коллектива, предоставляя право решения вопросов подчиненным. Контролируете работу от случая к случаю, постоянно ожидаете указаний сверху. Это может привести к снижению дисциплины и ухудшению производственных показателей. Поэтому Вам безотлагательно надо овладеть демократическим стилем руководства.

### 4. Психометрический тест

Психометрия – практическая система анализа личности. Она позволяет определить форму (или тип) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу форму; дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения человека, составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психометрия разработана в США, ее автор Сьюзен Делингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Специалисты на основе широкого практического применения данной системы полагают, что психометрия могла бы использоваться вместо традиционного тестирования служащих.

Адаптацию психометрического теста к нашим условиям провели А. А. Алексеев и Л. А. Громова.

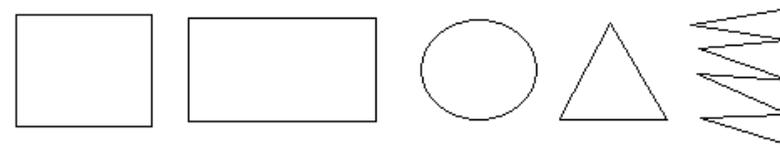


Рисунок 4.1

#### Инструкция

Посмотрите внимательно на пять фигур (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг), изображенных на рисунке 4.1. Выберите из них ту фигуру, в отношении которой вы можете сказать: «Это – я!». Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Доверьтесь интуиции и просто постарайтесь почувст-

воват свою фигуру. Если вы испытываете затруднение, выберите ту фигуру, которая первой привлекла вас. Запишите ее название под №1. Оставшиеся четыре фигуры проранжируйте в порядке вашего предпочтения.

Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это – ваша основная фигура, или субъективная форма. Она дает возможность определить ваши основные доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. Последняя фигура указывает на тип человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствует вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (конечно, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою форму и перейти к дальнейшему изучению и применению психогеометрии на практике. Если вы «не нашли себя» среди представленных фигур (а это случается с 15 % тех, кто выполняет психогеометрический тест), то необходимо внимательно прочитать описание всех пяти фигур и просто выбрать для себя ту из них, которая больше всего соответствует вашему поведению.

Если же окажется, что ни одна фигура вам полностью не подходит, то вас, скорее всего можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из форм является доминантной, а какая – подчиненной.

#### ***Психологическая характеристика основных форм личности.***

**Квадрат.** Если Вашей основной формой оказался квадрат, то Вы – неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, – вот чем, прежде всего, отличаются истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Квадраты – коллекционеры всевозможных данных. Причем, независимо от того, где хранится эта коллекция – в голове или в специальной картотеке, в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. И Квадрат способен выдать необхо-

димую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области.

Мыслительный анализ – сильная сторона Квадрата. Если Вы твердо выбрали для себя квадрат – фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к «левополушарным» мыслителям, т.е. к тем, кто перерабатывает данные (говоря языком информатики) в последовательном формате: а-б-в-г и т.д. Квадраты, скорее, «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Именно они способны проработать (и делают это) все конкретные детали тех грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок, все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный квадрат свято верит в поговорку: «Непорядок на столе – беспорядок в голове». Идеал Квадрата – распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постоянно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся) отличными администраторами, исполнителями, но ... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Естественно, что названные достоинства Квадрата мирно существуют с рядом его слабых мест.

Чрезмерное пристрастие к деталям («из-за деревьев не видит леса»), потребность в дополнительной, уточняющей детали информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И, когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами, что не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой «правая рука не знает, что делает левая». Однако, в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы чет-

кие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы.

**Треугольник.** Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение: «Рождены, чтобы быть лидером». Самая характерная особенность истинного треугольника – способность концентрироваться на главной цели. Треугольники – энергичные, неустойчивые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их.

Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что (в отличие от Квадратов) это – очень решительные люди. Они, как и их родственники – Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффективного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация оберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за треугольником.

Треугольник – это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем. Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и за других, делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, – это установка на победу, выигрыш, успех. Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решений.

Треугольники с большим трудом признают свои ошибки. Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричными, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают как губка полезную информацию.

Треугольники – честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высо-

кий статус, т.е. сделать карьеру (и это не является негативным качеством треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, он сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?» Будьте уверены, какое бы решение треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная) для самого треугольника.

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом высоком уровне управления. Именно к «высотам» они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество – мастерство «политической интриги». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников. И здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Он приводит к тому, что треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Этот своеобразный макиавеллизм может вызвать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но не их расположение и любовь. Между тем ... не пугайтесь! Это характерно только для «зарвавшихся» Треугольников, которых никто вовремя не остановил. А вообще-то Треугольники очень симпатичные, привлекательные люди (иначе, кто бы за ними пошел?), которые заставляют все и всех вращаться вокруг себя, и без которых наша жизнь потеряла бы свою остроту.

**Прямоугольник.** Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это, можно сказать, временная форма личности, которую могут носить остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это – люди, неудовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то из Вас только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, требующие адаптации); возможно, кто-то предвидит, предчувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли изменения в личной жизни. В общем, причины такого состояния могут быть самые различные, но объединяет их одно – значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности

в проблемах и неопределенности в отношении себя в данный момент времени. Параллельно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников – непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Вы, Прямоугольники, можете сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня. Это естественно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то лучше, ищут новые методы работы, стили жизни.

Если присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т.д. Непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника смущают истораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Понятно, никому не хочется попадать в глупое положение. Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, – любознательность, пытливість, живой интерес ко всему происходящему и ... смелость. Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали; задают вопросы, задать которые у них прежде не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди. Если Вы действительно носите «прямоугольную» форму, будьте осторожны! И помните, что «прямоугольность» – всего лишь стадия. Она пройдет – и Вы выйдете на новый уровень личностного развития, обогатившись приобретенным на этой стадии опытом.

**Круг.** Геометрический круг – это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает круг в качестве основной формы, искренне заинтересован, прежде всего, в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга – люди, их благополучие. Круг – самый благожелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги – самые лучшие коммуникаторы, прежде всего потому, что они лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но они больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией – способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг ощущает чужую радость и чужую боль как свою собственную. Естественно, люди тянутся к Кругам. Они великолепно «читают» людей и быстро распознают притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив, за свою команду и очень популярны среди коллег. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги в силу их направленности, скорее на людей, чем на дело, стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать твердую позицию и принимать непопулярные решения, которые могут быть эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более неприятного, чем вступать в межличностный конфликт. Поэтому, когда он возникает, наиболее вероятно, что именно Круг уступит первым. Примирение – типичная «круговая» черта поведения. Хотя эта черта доставляет удовлетворение другим и создает кругу популярность, слишком частые уступки могут привести к утрате уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Они всегда предпочитают демократический стиль руководства, стремятся обсудить любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это не всегда себя оправдывает: можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. В результате над кругами часто берут верх более сильные личности, например, Треугольники, которым удается ими манипулировать. Впрочем, Круги не слишком беспокоятся о том, в чьих руках находится власть. Лишь бы все были довольны и кругом царил мир.

Однако в одном отношении Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится защитником людей. Здесь Круги могут быть весьма убедительными. В том, что они, как правило, отлично решают межличностные проблемы, во многом «виноват» их особый склад мышления.

Те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее, отно-

сятся к «правополушарным» мыслителям. «Правополушарное» мышление – более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов (или треугольников), а скорее мозаично, прорывами, с пропусками отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем.

Можно сказать, что Круг – прирожденный психолог. Однако, чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает «левополушарных» организационных навыков своих «линейных» братьев – Треугольника и Квадрата.

**Зигзаг.** Эта фигура символизирует созидание, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если вы выбрали зигзаг в качестве основной фигуры, то Вы, скорее всего, истинный «правополушарный» мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят Вас численностью. Квадрат и треугольник часто вообще не обращают внимания на ваш знак. На вопрос психолога: «А куда Вы поместите эту фигуру?» в ответ можно услышать: «А это тоже фигура? Я думал, что здесь просто начиркал кто-то». Среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу «правополушарности» Зигзага.

Вам, как и Вашему ближайшему родственнику – Кругу, только еще в большей степени, свойственны образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая последовательность, дедукция – это не ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки от «а» ...к ... «я». Поэтому многим линейным, «левополушарным» трудно понять Зигзагов. «Правополушарное» мышление не фиксируется на деталях (цифры и факты нужны для того, чтобы совершить скачок к новой идее), поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Лейтмотив этого стиля – «Что если?...». Что если взять эту идею и вот эту и объединить их вместе? Что мы будем иметь в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального – вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов Зигзаги

вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот – заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, «открывая глаза другим» на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутинная, шаблонная, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение – генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами и методами, которыми пользуются в данный момент или пользовались в прошлом. Ничто так не раздражает Зигзага, как мнение Квадрата: «Мы всегда это делали так». Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью.

Зигзаг – самый восторженный, самый возбудимый из всех фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги – неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется интерес к идее).

#### Тест-упражнение 5

#### *Качества мышления*

Среди навыков, необходимых руководителю, важное место принадлежит концептуальным навыкам. Концептуальные (умственные)

– это навыки, в выполнении которых участвуют мышление и память. Они необходимы для сбора, переработки и анализа информации, а также при выработке и принятии управленческих решений.

Зарубежные исследования свидетельствуют о том, что с повышением уровня управления возрастает значение концептуальных навыков. Данный тест позволяет в определенной степени проверить уровень ваших концептуальных навыков. Он рассчитан на определение быстроты анализа и нахождения закономерностей, ваших способностей логически мыслить.

Ниже приведены двадцать рядов по шесть чисел в каждом. Каждый ряд построен по особой математической закономерности. Вам необходимо прочесть эти ряды, определить закономерность каждого и добавить седьмое и восьмое числа, которые продолжили бы ряд, не нарушив его закономерности. Вот пример решения:

2 4 6 8 10 12 (14 16)

2 2 3 3 4 4 (5 5)

На опыт отводится две минуты.

3 4 5 6 7 8

10 15 20 25 30 35

8 7 6 5 4 3

3 6 9 12 15 18

5 9 13 17 21 25

8 1 6 1 4 1

27 27 23 23 19 19

1 2 4 8 16 32

8 9 12 13 16 17

9 9 7 7 5 5

19 16 14 11 9 6

2 3 5 8 12 17

11 13 12 14 13 15

29 28 26 23 19 14

18 14 17 13 16 12

81 27 9 3 1 1/3

20 17 15 14 14 9

16 17 15 18 14 19

1 4 9 16 25 36

3 6 8 16 18 36

Если Вы верно решили 16...18 задач, Ваши способности достойны восхищения. Если 11...15 – тоже замечательно. У Вас гибкий ум, Вы быстро анализируете информацию и имеете развитое логическое мышление, что является хорошей предпосылкой для управленческого роста. Большинство людей правильно решают 7...10 задач. Если же Вы решили 4...6 задач, то Ваш ум не называйтесь гибким, а мышление – логическим.

Тест-упражнение 6

### **Концентрация внимания**

Внимание – это сосредоточение сознания на определенном объекте, обеспечивающее его особо ясное отражение. В управленческой работе имеет важное значение так называемое активное или волевое внимание, т.е. сознательно регулируемое сосредоточение на объекте, направляемое требованиями деятельности. Работа руководителей и специалистов зачастую требует распределения внимания между несколькими объектами, концентрации внимания на наиболее важных в данный момент объектах и задачах, длительного сосредоточения на определенном объекте, быстрого переключения внимания с одного объекта на другой.

С помощью приведенного ниже квадрата чисел можно проверить концентрацию внимания. Для этого необходимо испытываемому отыскать 15 цифр натурального ряда.

12	33	40	97	94	57	22	19	49	60
27	98	79	8	70	13	61	6	80	99
5	41	95	14	76	81	59	48	93	28
20	96	34	62	50	3	60	16	78	39
86	7	42	11	82	85	38	87	24	47
63	32	77	51	71	21	52	4	9	68
35	58	18	43	26	75	30	67	46	88
17	64	53	1	72	15	54	10	37	23
83	73	84	90	44	89	66	91	74	92
25	36	55	65	31	23	45	29	56	2

*Для заметок*

Поиск начинать можно с любой цифры, например, от 1 до 15, или от 35 до 50. При этом засекается время выполнения задания. Если Ваш результат – 30...40 секунд, можете себя поздравить – людей с такой способностью концентрировать свое внимание около пяти из ста. Если Вы нашли заданные числа за 40...90 секунд – не плохо. Совсем скверно, если это время составит 2...3 минуты – Вы невнимательный человек.

Учебное издание

**Ефимчик Евгений Евгеньевич**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ**

*Конспект лекций  
по дисциплине «Психологические аспекты  
менеджмента»*

2-е издание, дополненное

Ответственный за выпуск *Г.Ф. Добыш*  
Редактор *Н.Н. Оляха, Н.А. Антипович*  
Верстка *Н.Н. Оляха, А.И. Стебуля*  
Корректурa *Н.Н. Оляха*

Подписано в печать 29.09.2009 г. Формат 60×84<sup>1/16</sup>.  
Бумага офсетная. Офсетная печать.  
Усл. печ. л. 11,39. Уч.-изд. л. 8,90. Тираж 120 экз. Заказ 857.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования  
«Белорусский государственный аграрный технический университет».  
ЛИ № 02330/0131734 от 10.02.2006.  
ЛП № 02330/0131656 от 02.02.2006.  
Пр. Независимости, 99–2, 220023, Минск.

**Институт повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса** является структурным подразделением Белорусского государственного аграрного технического университета и головным учебным и научно-методическим учреждением по повышению квалификации и переподготовке руководящих кадров и специалистов агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

Ежегодно в ИПК и ПК АПК БГАТУ по всем формам обучения повышают квалификацию и проходят переподготовку более 3000 слушателей.

**В институте осуществляется:**

**1) очное повышение квалификации** руководителей и специалистов республиканских, областных и районных органов управления, организаций АПК продолжительностью 1–2 недели (в соответствии с планом-графиком Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и по договорам с заказчиком);

**2) заочная (срок обучения 2 года)** переподготовка руководителей и специалистов на базе высшего образования по специальностям:

*1-74 01 72 Управление организациями и подразделениями агропромышленного комплекса (для лиц, зачисленных в резерв кадров руководителей организаций АПК и отобранных из числа студентов 4–5 курсов) с присвоением квалификации “Специалист по управлению”;*

*1-74 01 71 Информационно-консультативная деятельность в агропромышленном комплексе (для руководителей и специалистов организаций АПК) с присвоением квалификации “Специалист по информационно-консультационной деятельности”;*

*1-25 01 76 Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса с присвоением квалификации “Экономист”;*

*1-74 01 73 Управление персоналом на предприятиях агропромышленного комплекса с присвоением квалификации “Менеджер по персоналу”;*

*1-59 01 05 Охрана труда в сельском хозяйстве с присвоением квалификации “Специалист по охране труда”;*

*1-08 01 73 Профессиональное обучение (для преподавателей аграрных учебных заведений в соответствии с квалификацией по основному образованию) с присвоением квалификации “Преподаватель” в соответствии с квалификацией по основному образованию;*

**3) очная (срок обучения 3 и 5 месяцев)** переподготовка по специальности:

*1-74 01 72 Управление организациями и подразделениями АПК (для лиц, состоящих в резерве кадров руководителей из числа специалистов АПК).*

Пр. Независимости, 99–4 (8-й этаж), 220023, Минск.  
Тел. (8-017) 263-67-57; факс: (8-017) 267-91-45  
Эл. почта: ipk\_bgatu@tut.by