

**Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Вергилес Э.В.

Психология управления

Москва, 2003

УДК 65
ББК 65.290-2
В 311

Вергилес Э.В. Психология управления. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003. - 51 с.

© Вергилес Э.В., 2003

© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ	
Психологические основы поведения человека в коллективе	6
Менеджмент и психологические типы	10
Процесс активного мышления	13
Развитие творческих способностей	17
Власть, лидерство, влияние	20
2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ	
Общение	24
Язык телодвижений	33
Управление конфликтами и стрессами	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
ПРИЛОЖЕНИЕ	48
ЛИТЕРАТУРА	51

ВВЕДЕНИЕ

Все более настойчиво и активно пробивают себе дорогу в нашей стране социальные и экономические процессы, которые порождают новый слой людей, профессионально занимающихся предпринимательской и управленческой деятельностью. Этих людей называют менеджерами, а сам процесс управления менеджментом.

Эффективность управления начинается с малого - умения осознать свои личные цели, понимать и адекватно оценивать себя и других людей, правильно распределять свое время, вовремя и оптимально принимать решения, активно действовать, снимать стрессы, контролировать свой вес, нормально одеваться и красиво жить.

Менеджер - человек, профессионально осуществляющий функцию управления в рыночной системе отношений. Чтобы получить сертификат менеджера, надо многому научиться. Менеджер должен понимать природу управленческих процессов, уметь распределять ответственность по уровням управления, знать экономику и маркетинг, информационную технологию, уметь планировать и прогнозировать развитие деятельности своей фирмы. Не менее важно быть специалистом по работе с людьми: уметь строить взаимоотношения с подчиненными, между фирмой и клиентами, с другими фирмами, уметь принимать решения в сложных, изменчивых ситуациях, ясно и доходчиво излагать свои мысли.

Менеджер обязательно должен думать о своих индивидуальных возможностях, адекватно оценивать себя и свое поведение; быть способным к личностному росту. Кроме того, он должен обладать способностью к инновациям, конструктивному мышлению, созданию оригинальных проектов, а также уметь обучать и развивать подчиненных, формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Так много качеств должно сочетаться в одном человеке, чтобы он стал хорошим менеджером. Для достижения этого на помощь необходимо призвать современную практическую психологию, которая объединяет достижения всех областей психологического знания, необходимых для решения сложных управленческих проблем.

Менеджер должен обладать высокой психологической культурой, которая является неотъемлемой частью общей культуры человека. Психологическая культура включает три необходимых элемента: познание себя, познание другого человека, умение общаться с людьми и регулировать свое поведение.

Проверено, что успех любого предприятия на 85 % зависит от желания людей трудиться, а также их взаимоотношений и умения общаться. Эти вопросы находятся в компетенции психологии. Менеджеру и руководителю любого ранга нужна практическая психология: умение использовать знания различных психологических дисциплин в своей практической деятельности и в различных жизненных ситуациях.

Чтобы эффективность овладения знаниями, в том числе и психологическими, была высокой, человек должен прийти к пониманию их необходимости. Процесс обучения (лучше сразу же совмещаемый с практикой) должен стать внутренней потребностью, важна положительная мотивация обучения.

В приобретении психологических знаний, как и любых других, эффективность существенно нарастает при наличии системы, элементы которой должны быть, по возможности, фундаментально обоснованы.

Можно предложить один из вариантов системы знаний для менеджеров и предпринимателей, позволяющий облегчить и ускорить овладение ими. В мире с открытой саморазвивающейся рыночной системой можно проследить три этапа развития:

1. с конца прошлого века до 1935 года основным фактором является материальное стимулирование, но одновременно серьезное внимание уделяется системам организации, безопасности труда, обучению кадров;
2. с 1935 по 1960 год начинает внедряться доктрина "человеческих отношений", родоначальником которой является Э. Мейо, выдвинувший на первое место моральное стимулирование и роль неформальных лидеров;
3. борьба со стрессами, консультативная деятельность, подбор, расстановка кадров и другие факторы, разработка которых началась на втором этапе, широкое развитие получили на третьем этапе (с 1960 года), где основой стала самореализация работника.

На всех трех этапах развития психологии управления прослеживается простая прагматическая идея: плохо относиться к человеку - невыгодно.

В России в период господства закрытой административно - командной системы управления не могла нормально развиваться психология управления. Из выше упомянутых факторов у нас по-настоящему не был задействован ни один. Отсюда становится ясна острая нехватка психологических и мировоззренческих знаний, позволяющих понять себя, других людей, свое место и роль в мире.

Хотя менеджеру в своей деятельности основное внимание приходится уделять проблемам организации и общению, он должен иметь представление об основных принципах создания и совершенствования технологий, техники, сооружений, используемых в его организации, о сырье, материале и комплектующих, используемых в производстве, о продукции, основы экологических знаний. Такие знания помогут не только повысить эффективность фирмы, экологичность ее деятельности и продукции, но и реализовать творческие резервы сотрудников, правильно подобрать специалистов. Менеджерам также полезны эти знания для нахождения общего языка со специалистами. Знания о возможностях и типах адаптации других людей позволяют разумно строить с ними деловые отношения.

Каждому менеджеру важно уметь вскрывать свои внутренние психологические резервы. Для этого нужно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент, характер, направленность личности, отношение к деятельности и жизни, к целям и жизненным ситуациям, ожидаемое эмоциональное поведение в напряженных ситуациях и межличностных отношениях, деловые свойства.

Итак, для того, чтобы стать успешным менеджером, необходимо обратиться к практической психологии, постараться вникнуть в те советы и рекомендации, которые предлагают психологи.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В КОЛЛЕКТИВЕ

Если человека назначают руководителем, всегда ли он задумывается над тем, как сложатся отношения между людьми в той группе, которой он будет руководить. Понимают ли его будущие сотрудники друг друга и поймут ли нового человека - руководителя. Настроение каждого из нас в огромной степени зависит от поведения и отношения людей, с которыми мы общаемся. Хорошее отношение радует, плохое огорчает, тревожит, настораживает. А руководителю еще труднее, потому что по своему социальному статусу он как бы противостоит группе людей, объединенных общим "мы". И вот такое взаимодействие человеческого "я" и группового "мы" очень сложно и противоречно, изменчиво и неустойчиво. Мы часто, говоря о коллективе, рассматриваем это взаимодействие как соотношение индивидуальности и коллективности, при этом, как правило, отдаем предпочтение коллективности. Отсюда - стремление к усреднению, уравниванию людей и нелюбовь к "выскачкам", желание поставить их "на место".

Такая тенденция очень вредна для развития общества, особенно его творческого, интеллектуального потенциала. Оказывается, что чем ярче и богаче индивидуальность, выше уровень развития каждого члена коллектива, тем более дееспособным, человечным является и коллектив в целом. Поэтому так важно проникнуть в особенности тончайшей ткани взаимоотношений "я" и "мы", складывающихся в социальной группе, то есть в коллективе, которым мы руководим или собираемся руководить. Психология может стать здесь хорошим помощником.

Сначала необходимо определить, что же такое социальная группа или "коллектив". Это понятие занимает одно из центральных мест во многих разделах управления.

Коллектив - социальная организация, для которой характерна совместная социально - значимая деятельность. Вместе с тем коллектив - это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другое лицо, одновременно испытывая его влияние. Коллектив выполняет определенные функции по отношению к отдельной личности:

- позволяет реализовать одну из своих объективных социальных потребностей - принадлежность к группе, коллективу;
- через коллектив происходит социализация личности, усвоение ею (или отрицание) коллективных норм, правил;
- создание для личности социальной среды ее существования
- в коллективе происходит саморазвитие (самореализация) личности

Признаки, определяющие коллектив:

1. Единство целей всех членов коллектива;
2. Руководство - кто-то должен обязательно взять на себя руководящее начало, сплотить людей, распределить между ними задачи;
3. Дисциплина, то есть выполнение для данного коллектива принятых норм поведения.

Процесс формирования нового коллектива состоит в прохождении последовательно нескольких стадий развития. Процесс и искусство управления коллективом со стороны руководителя заключается в грамотном переводе из одной стадии развития в другую, более высокую.

Стадии, которые проходит коллектив:

- возникновение;
- формирование;
- стабилизация;

- совершенствование или распад;

На стадии возникновения задаются целевые установки, проектируются формальная структура трудового коллектива, органы управления, системы отчетности. На данной стадии только вырабатываются взаимные требования "начальник - подчиненный", взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер. Психология коллектива на этой стадии - исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же характерно и для сложившегося коллектива, когда в него приходит новый начальник.

Стадия формирования коллектива предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется общественное мнение коллектива. Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп - процесс объективный и помешать ему руководителю не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому задача руководителя на этой стадии - умелое распределение баланса сил между неформальными группами (за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям).

Для стадии стабилизации характерно достижение состояния зрелости коллектива - он достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления. Более высокая производительность возможна, если групповые нормы совпадают с официальными для данной организации. В противном случае наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

В результате действия внешних и внутренних факторов коллектив может перейти в стадию стабилизации (совершенствования) или распада.

Внутри любого коллектива существуют межличностные отношения, которые влияют на работу коллектива, выполнение им своих функций. Индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепенно в группе складываются межличностные отношения, которые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга. Динамика развития внутригрупповых отношений сильно влияет на эмоциональный настрой группы, который выражается в психологическом климате.

Социально - психологический климат - это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально - психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие. Именно ввиду этих факторов

становится весьма глубокомысленным высказывание: "Для того, чтобы управлять людьми, надо знать на что надавить".

Для того, чтобы дать оценку группе, спрогнозировать ее развитие, обязательно надо рассмотреть и проанализировать динамику развития социальной группы с психологических позиций. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, которая складывается в группе. Каждый человек занимает определенное социальное положение в своей группе: по вертикали -руководство и подчинение (начальник и подчиненный), по горизонтали -сотрудничество (сотрудник). Это отражается на статусе каждого члена группы.

Статус же человека раскрывается в целом наборе ролей, которые он играет в данной группе. Роль - это социально - психологический феномен, связанный с выполнением, вхождением личности в ту или иную деятельность в соответствии со своими психологическими возможностями. Она является связующим звеном между социальными явлениями и психологическими особенностями человека.

Мы часто не можем понять, откуда исходят отрицательные эмоции, конфликтные ситуации в группе. Оказывается, их источники можно найти, если рассмотреть схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом. Все начинается с необходимости выполнения социальной роли. Например, человека хотят назначить на должность руководителя. Первое, что при этом нужно сделать, - определить, насколько он отвечает представлению об идеале руководителя, ролевому ожиданию. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие - более строгого и авторитарного (в производственных группах). Далее роль передается человеку и очень важным становится фактор его личности и индивидуальности. Человек должен как бы понять, чего от него хотят и какие требования к нему предъявляют. Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Часто на это не обращают внимания, а при возникновении конфликта оказывается, что человек даже не понял, чего от него ждут. Некоторые люди сознательно принимают на себя ту или иную роль, заранее понимая, что они не будут делать того, чего от них ждут, но надеются, что "авось пронесет".

После того, как человек понял роль, он должен ее принять или отклонить, как не соответствующую его индивидуально - психологическим особенностям.

Принятие роли сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения. В этот момент человеку важно знание о себе, знание своего психологического портрета, умение использовать свои плюсы и нейтрализовать минусы.

Следующий этап в системе ролевого поведения - исполнение роли - имеет две стороны: поведение человека, исполняющего роль, и оценка окружающих. Последняя производится как самим человеком, в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому, как говорят: сверху (начальником), сбоку (сотрудниками) и снизу (подчиненными). Часто бывает, что самооценка и оценка другими людьми очень расходятся, потому рекомендуется иметь все время как бы обратную связь, то есть интересоваться, особенно руководителю, что о нем думают "сверху, сбоку и снизу", и в соответствии с этим корректировать свое поведение.

Когда говоришь о социально - психологической структуре группы нельзя не упомянуть о половозрастном составе. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей очень важно с психологической точки зрения, ибо каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не

учитывать руководителю. Кроме того, при формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности (начало или завершение) и зрелости.

Особенности мужской и женской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестки, иногда даже жестоки, рациональны, но не ригидны, то есть инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Итак, люди, собравшиеся в группу, познакомившись, вступили в общение, начали складываться межличностные отношения. Что же происходит дальше? Дальше, на основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, то есть каждый человек получает свой социометрический статус. Социометрия - это измерение отношений внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросил совета, кто мне нравится и не нравится и так далее. Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено. Социометрический статус имеет определенные градации - от положительного, через нулевой, к отрицательному. В соответствии с ним группа дифференцируется внутри на несколько слоев: звезды - лидеры (самый высокий положительный статус), предпочитаемые, принимаемые (разного уровня положительный статус), пренебрегаемые и отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует по отношению к нему людей, и это сказывается на его настроении, поведении.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят (нелюбимые), а третьих просто не замечают (незамечаемые). Положение последних самое неприятное, они глубоко переживают трудную ситуацию в группе. Любимчики же (звезды - лидеры) иногда относятся к группе совсем не так положительно, как группа к ним, это проявляется в показателе эмоциональной экспансивности, который измеряет отношение человека к группе. Обычно любят в группе: универсалов - людей веселых, общительных, знающих, практиков, умеющих все делать своими руками. А не любят: теоретиков, зануд, нытиков, зазнаек.

Когда в группе сложилась определенная система межличностных отношений, формируются малые психологические группы (по терминологии теории человеческих отношений - неформальные группы). Они имеют свои особенности:

- небольшое число людей - от 3 до 10, что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- складываются на основе чувства симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- имеют своих лидеров;
- в них возникают свои ритуалы, традиции, правила, обязанности и санкции.

Сила малых психологических групп в том, что их очень трудно юридически и организационно уловить, в них имеются неписанные правила, обязательные для всех членов группы. Эти группы могут как помогать официальному руководству коллектива, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать постоянное сопротивление.

Социально - психологическая структура коллектива завершается выдвижением лидеров в малых группах и в целом коллективе. Лидерство - это естественный социально - психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Более подробно процесс лидерства будет рассмотрен далее.

МЕНЕДЖМЕНТ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ

Личность человека чрезвычайно сложна и уникальна. Мы всегда можем отличить одного человека от другого. Но в то же время между несколькими людьми всегда можно найти сходные черты. Ученые всех времен искали эти различия и сходства, старались объединить людей в определенные группы, то есть найти у них типичные черты. Первым, кому это удалось, стал Гиппократ в V веке нашей эры. За последующие 15 веков психология обогатилась многочисленными исследованиями поведения людей, в которых ученые старались выделить типы людей.

Проблемами типологии занимались такие ученые, как Юнг, Айзенк, Карлейл, Фромм, Кречмер, Шелдон, Лазурский, Павлов, Кант, Декарт и другие.

Каждая типология, разработанная указанными учеными, основывалась на различиях в физиологических и психологических признаках развития людей. Например, Шелдон в основу своей классификации положил антропометрический метод - исследование телосложения, как совокупности физических и психологических черт. Павлов построил свою типологию на основе деятельности центральной нервной системы. У других ученых важное значение имели такие основополагающие определения, как характер, темперамент. Исследователи подходили к проблеме разделения людей из разных сфер науки: биологии, физиологии, философии, психологии. В итоге многовековые исследования ученых позволили создать *теорию поведения личности*, на основных положениях которой следует остановиться более подробно.

С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся:

- природные свойства индивида, его индивидуально - психологические особенности;
- система потребностей, мотивов, интересов;
- система управления личностью, ее "я - образ".

Природные свойства индивида - это то, что заложено в нем от рождения, и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психологических процессов, двигательной реакции, то есть выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой - вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру.

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. То есть знание индивидуально - психологических особенностей подчиненного помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Другой важной характеристикой личности является ее характер, то есть совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе.

Черты характера вытекают из конкретных условий, социальной среды жизни

и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.

Психологические свойства личности, также связанные с природными данными, составляют еще одну важную ее характеристику - способности. Способности определяются динамикой приобретения индивидом знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять определенный вид деятельности.

Вторым фактором, или компонентом личности, является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Среди предположений об источниках и побудительных мотивах активности личности можно выделить стремление к удовольствию (учение гедонизма), чувство долга (учение Э. Канта). Широкую известность получил бихевиоризм - направление в американской психологии XX века, предметом исследования которого были различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулы внешней среды.

Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей. Наиболее известные авторы: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг и ряд других.

Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. (Например, пища для нормальной жизни, жилье, украшения для женщины и так далее). Количество и разнообразие потребностей человека огромно.

Третьим компонентом, определяющим поведение личности, является система управления или "я-концепция". Ее суть состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего "я", в том, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем. Данное понятие включает в себя представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе. В соответствии с этой концепцией, все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида. Стабильность "я-образа" является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют "я-образу".

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального "я". Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического "комфорта" личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры в общении (игнорирование информации, чужого мнения и тому подобное) и порождает конфликтность поведения. Каждый человек вырабатывает свои формы защитных механизмов личности, иногда на бессознательном уровне.

Вот некоторые из них:

- Вымещение - имеется в виду переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более достижимый.
- Проекция - бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт. Как правило действие данного механизма особенно характерно для лиц, неспособных понять собственные недостатки (завышенная самооценка).
- Идеализация. У некоторых личностей иногда формируется идеализированное представление о себе, о своем "я", они рассматривают себя как совершенство, не видя своих недостатков. Создание такой "я-концепции" на практике ведет к разного рода межличностным осложнениям, так как, руководствуясь ею, человек начинает предъявлять совершенно неадекватные требования к окружающим.

В заключение раздела отметим, что человек - это слишком сложный организм, чтобы разобрать все его поступки и предсказать его действия. Однако, разделив людей на типы, можно сделать определенные выводы, как с кем общаться, и надеяться на успешное деловое сотрудничество в будущем.

ПРОЦЕСС АКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ

Процесс активного мышления включает в себя умение внимательно слушать и способность ясно и четко излагать свои мысли. Процесс активного мышления постоянно держит вас в курсе всех предстоящих дел. Он позволяет изыскивать оптимальные пути для достижения максимальных результатов и больших выгод при меньших затратах и усилиях. Процесс активного мышления заставляет вас постоянно охотиться за идеями, которые превосходят проблемы. Он приводит идеи в действие, а в итоге - хорошее управление.

Процесс активного мышления - это привычка. Для выработки такой привычки, как и всякой другой, нужны постоянное внимание и практика. Попробуйте на деле применить технические приемы, перечисляемые ниже, и скоро вы почувствуете, что процесс активного мышления стал вашей второй натурой. Ни один из этих технических приемов не является главенствующим по сравнению с другими приемами: в действительности же каждый из них является наилучшим только в сочетании с другими. Комбинируйте приемы, кое-что убавляйте, в зависимости от характера рассматриваемой проблемы, и процесс активного мышления превратится в действие. Вот ваши средства:

1. Список контрольных вопросов
2. Техника "расчленения"
3. Анализ затрат и результатов
4. Механизм ассоциации
5. Выяснение мнения других
6. Метод использования неожиданных мыслей
7. Технический прием Гордона

Список контрольных вопросов. С зарождением науки об управлении появляется и список контрольных вопросов, как инструмент, применяемый в области управления. Составляя стандартный список вопросов по каждому новому явлению, с которым вам приходится сталкиваться, вы постепенно вырабатываете способность к активному мышлению. Вот образец наипростейшего списка:

- Для чего еще может быть использовано точно в том виде, в каком оно находится сейчас; с изменениями; в сочетании с чем-нибудь другим ?
- Что является противоположностью того, чему это служит ?
- На каком принципе это построено ?
- Чем бы я мог все это заменить, если бы у меня этого не было ?

Эти несколько вопросов способны послужить отправной точкой для разговора об идеях, которые могут вам вообще никогда не прийти, если вы постоянно будете скользить по поверхности и не сможете проникнуть в суть явлений. Составление таких списков не только стимулирует появление новых идей, но и содействует лучшему запоминанию рассматриваемого вопроса. И позднее, когда появится необходимость в решении аналогичных вопросов, вы легко сможете воссоздать в памяти все необходимые детали предшествующего решения.

Техника "расчленения". Этот способ применяется главным образом для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности. При этом у каждой части изучается форма, размеры, химический состав, прочность, внешний вид и так далее с точки зрения возможной замены, отсечения или добавления. Разработал и подробно описал этот технический прием доктор Роберт П. Кроуфорд (США) в своей книге "Техника творческого мышления". Для управляющих, которые считают себя людьми дела, этот прием - отличный первый шаг на пути к отысканию новых идей. Рассматриваемый технический прием включает в себя четыре простых и последовательных шага:

1. Выберите какой-либо реальный объект, подлежащий улучшению.
2. Запишите все его основные составные части.
3. Точно опишите характерные признаки каждой части в отдельности: размеры, состав, вес, структуру, цвет.
4. Оцените роль и значение каждого признака для функций данной части.

Лишь заключительное положение делает возможным появление новых идей, но в этом случае подход к рассматриваемому объекту является строго закономерным. Исследователь сам спрашивает себя о каждом признаке: должен ли он оставаться неизменным с точки зрения выполнения своих функций? Что можно было бы сделать для улучшения его функций?

Анализ затрат и результатов. Этот технический прием сформулировал Юджин К. фон Фанге в своей книге "Профессиональное творчество". Он применил главным образом к конструированию или улучшению динамических систем. Целью этого технического приема является поиск путей для достижения определенной отдачи от применения одного или большего числа строго определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов (включая время и деньги). Для применения этого приема необходимы следующие условия:

- Четкое определение "результатов", о которых идет речь.
- Определение имеющихся в распоряжении факторов.
- Составление списка операционных ограничений по данному проекту (оборудование, время, наличие операционных необходимых материалов и так далее).

Если перечисленные выше условия выполнены, то тогда техника анализа включает в себя следующие пять ступеней:

- Отчетливо представьте себе все возможные связи между затратами и выпуском.
- Установите должную систему проверки правильности возможных решений.
- Разработайте методологию достижения практических решений.
- Выберите оптимальную систему на деле.
- Докажите ее применимость к данной проблеме.

Этот технический прием был весьма эффективно использован при решении таких проблем, как:

- затраты - солнечная энергия, результат - тепловая энергия для приготовления пищи;
- затраты - атомный реактор, результат - движение корабля.

Однако прием может применяться и при решении гораздо более простых проблем.

Механизм ассоциации. Каждый образ, исходящий из внешнего мира, автоматически ассоциируется в нашем сознании с более ранними восприятиями внешнего мира, благодаря чему вы различаете предметы и идеи: вы вспоминаете, что где-то их "видели" прежде.

Мозг человека ассоциирует воспринимаемые им образы (при помощи различных органов чувств) с более ранними восприятиями внешнего мира. Отдельный случай может напомнить вам что-либо подобное или прямо противоположное, или же происшедшее примерно в то же самое время, что первый или второй случай. Этих знаний о мозге достаточно для отыскания новых идей. Столкнувшись с проблемой, вы можете напрячь свою память и восстановить в сознании связь между деталями данной проблемы и проблемами однопланового порядка или же, наоборот, расслабить мозг и дать ему увязать эту проблему с тем, что первое придет на ум. Иногда кажется, что возникшая мысль абсолютно никакого отношения к решению мучающей вас проблемы не имеет, и позднее выясняется, что именно в ней заложен нужный вам ответ.

Когда у вас возникает трудная проблема в отношении с кем-либо из

подчиненных, спросите сами себя: "Что в поведении этого человека есть такого, с чем я уже встречался и имел дело раньше?" В девяти случаях из десяти вы невольно вспомните свои как неправильные, так и правильные действия в аналогичных случаях в прошлом, и у вас появится здоровая основа для решения, как поступить в данном случае.

Выяснение мнения других. Часто изложение кому-либо трудной проблемы, с которой вы столкнулись, помогает кристаллизации ваших мыслей и приближает вас к решению этой проблемы. Поделитесь своими мыслями с кем-нибудь, кто хоть чуть-чуть разбирается в данном вопросе, и последний для вас самого станет яснее. Когда вы найдете нужные слова, чтобы просто изложить проблему, вам может прийти в голову и простое решение, которое ускользало от вас, когда ваш мозг был загроможден всякого рода техническими деталями.

Не составляет особого труда и поиск сочувствующего слушателя, так как он постоянно должен где-то быть. Если вы боитесь надоесть друзьям или дома своими служебными разговорами, то учтите, что скучный человек - это человек, который гордится своими успехами, а не проблемами. Вашим друзьям будет льстить, что им позволено помочь вам "обмозговать" ваши дела. Незнакомые же люди могут также оказать вам услугу в данном отношении, даже не подозревая этого.

Метод использования неожиданных мыслей. Такой групповой технический прием для раскрытия случайных, произвольных идей, соответствующих решению ряда специфических проблем, теперь уже хорошо известен всем, занимающимся вопросами организации и управления. Руководитель группы излагает какую-либо определенную проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения по поводу ее решения, не смущаясь при этом выдвижением самых невероятных предположений. Руководитель немедленно записывает все высказывания по мере их поступления, не допуская никакого обсуждения их достоинств и недостатков до тех пор, пока не прекратится поступление новых идей. Группа уверена, что любая мысль, какой бы далекой и глупой она ни оказалась, после анализа может внести определенный вклад в уточнение позиции, что, в свою очередь, приблизит практическое решение упомянутой проблемы.

В течение нескольких лет описываемый метод несколько раз принимался и отвергался среди управленческих работников. Этот технический прием оказался весьма ценным в большом числе ситуаций и совершенно бесполезным в других. Как и в любой творческой деятельности, в споре об этом техническом приеме мнения разошлись. Строго прямолинейные мыслители, у которых один факт обязательно должен вытекать из другого логично и "разумно", смотрели на него с подозрением. А наиболее частыми защитниками этого технического приема оказались управляющие, работающие в рекламных агентствах, управлениях кадров, в исследовательских организациях и конструкторских бюро. Используйте эту практику в качестве развлечения, не ждите обязательно какой-то реальной выгоды от этого, и тем большее удовлетворение доставит вам неожиданное решение.

Технический прием Гордона. Как разновидность метода использования неожиданных мыслей, этот технический прием также требует участия нескольких человек. Он был разработан Вильямом Дж. Гордоном - изобретателем, консультантом по вопросам управления и автором ряда книг. Суть этого приема заключается в следующем: руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, ждущей своего решения, но не раскрывает содержание самой проблемы. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель группы вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно выходит за пределы данной проблемы. Когда же проблема раскрывается, тогда группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи.

Метод Гордона так же, как и прием "мозгового штурма", применим главным

образом к проблемам, решаемым на высшем управленческом уровне. Однако принцип, заключенный в методе Гордона, может оказаться полезным и в индивидуальных творческих усилиях. Вместо рассмотрения данной проблемы, как таковой, постарайтесь первоначально понять, какой принципиальный вопрос она затрагивает, и попробуйте решить этот вопрос иным методом.

Другой способ индивидуального подхода к техническому приему Гордона - это начать с какого-либо слова, знака или символа, связанного с определенной проблемой, и пусть одна проблема подталкивает другую. И так до тех пор, пока не появится конструктивная идея. Это просто свободный, ничем не связанный полет мыслей. Сознательно или не сознательно, но этот способ широко применяется для придумывания лозунгов, провозглашаемых компанией, названий фабричных марок, пропагандистских брошюр и деятельности компании и тому подобное.

При повторном рассмотрении многие из ваших идей могут показаться бесполезными. Не отбрасывайте их. Просматривая их вновь через некоторое время, вы сможете натолкнуться на решение нужной вам проблемы.

РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Материалы этой части в первую очередь следует использовать для групп, работающих над решением какой-либо проблемы.

Слово «синектика» образовано от греческого корня, оно означает соединение различных элементов. Теория синектики применяется при объединении разных индивидов в группу, ставящую проблему и решающую ее. Это теория сознательного использования подсознательных психологических механизмов, имеющих в человеческой творческой деятельности.

ОПЕРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Синектика определяет творческий процесс как умственную деятельность в постановке и решении проблемных ситуаций, где результатом являются художественные или технические изобретения. Операционные механизмы синектики - это конкретные психологические факторы, которые поддерживают и способствуют творческому процессу. Механизмы синектики предназначены побуждать соответствующие психологические состояния и, следовательно, способствуют творческой деятельности.

Механизмы синектики увеличивают вероятность успеха, когда необходимо творчество. Они увлекают человека в психологические состояния. Синектический процесс включает:

- превращение неизвестного в известное;
- превращение известного в неизвестное.

Превращение неизвестного в известное. В любой ситуации постановки и решения проблемы главной обязанностью человека является понимание этой проблемы. Это аналитическая фаза, где разветвление и основные моменты проблемы должны быть измерены. Однако если принимать только этот аналитический шаг, невозможно никакое новое решение. Чтобы начать работу по проблеме, нужно сделать конкретные предположения, хотя в процессе постановки и решения проблема может измениться. Это способность мозга, когда перед ним возникает проблема, пытаться превратить неизвестное в известное путем анализа. Мозг сравнивает данное неизвестное с ранее знакомым и превращает неизвестное в известное. Главная опасность, типичная трудность в этой ситуации заключается в том, что можно так погрузиться в анализ и детали, что они становятся сами целью, ведущей в никуда. Процесс превращения неизвестного в известное, если используется в чистом виде, может привести к поверхностным решениям, но новизна требует свежей точки зрения, нового подхода к проблеме.

Превращение известного в неизвестное. Превратить известное в неизвестное • значит исказить, перевернуть или перенести будничное видение или ответную реакцию, которые переносят мир на знакомое безопасное место. Это сознательная попытка достичь новый взгляд на старый мир, людей, идеи, чувства и вещи. В знакомом мире предметы всегда стоят на ногах, ребенок, нагибаясь и смотря на мир между ног, экспериментирует, делая известное неизвестным.

Механизмы превращения известного в неизвестное - не сочетание трюков для достижения поверхностной новизны. Они выработаны и используются в нескольких группах синектики как систематический способ решения актуальных изобретательских проблем.

Синектика выделяет четыре механизма для превращения известного в неизвестное, каждое имеет метаморфический характер:

1. Личная аналогия;

Личная идентификация с элементами проблемы освобождает человека от рассмотрения проблемы так, как она раньше анализировалась. Химик делает проблему знакомой себе через уравнения, сочетающие молекулы и математику. С другой стороны, чтобы сделать проблему неизвестной, может лично отождествить себя с молекулами в действии. Он становится одной из молекул. Он позволяет молекулярным силам толкать себя и тянуть. Он остается человеком, но действует так, как будто он молекула. На некоторое время жесткие формулы не работают, и он чувствует, что происходит с молекулой.

Механизм личной аналогии легко понятен после разъяснения техники семантики. Однако применение требует потери самого себя. Некоторые люди так обычно привязаны к жесткому внутреннему контролю и рациональному поведению, что любое альтернативное поведение служит поводом беспокойства. Чтобы вызвать этот механизм, "учитель" приводит пример личной аналогии так, что новичок теряет страх потери контроля над собой. Новичку нужно увидеть, что происходит с кем-то другим сначала. Затем, колеблясь, и, наконец, с полным доверием новичок начнет сам пользоваться этим механизмом.

2. Прямая аналогия;

Этот механизм описывает актуальное сравнение параллельных фактов, знаний или технологий. Для успешного применения механизма прямой аналогии важно разнообразие образования среди членов группы, благодаря чему появляется множество примеров. Сравнение научных наблюдений в одной области с другой областью помогает выразить проблему по-новому. Многие изобретения были основаны на разнообразных понятиях, заимствованных из противоположных сфер науки. Особо следует выделить биологию, так как огромное количество изобретений появились ввиду природных явлений или организмов. Этот механизм с успехом применяли в своих работах Эйнштейн, Белл, Брунелл, Гельмгольц.

Область аналогии и символизм были приняты синектикой. Механизмы метафоры, в которые входят символическая аналогия и личная аналогия, а также прямая аналогия, применяются в нашей ежедневной экспериментальной работе. Теория синектики согласна с утверждением, что человек не знает даже свою науку, если он знает только ее.

3. Символическая аналогия;

Этот механизм отличается от принципа идентификации личной аналогии тем, что символическая аналогия пользуется объективными и безличными образами для описания проблемы. Это сжатое описание функции или элементов проблемы, как видит ее человек. В процессе превращения проблемы в известное для себя химик пользуется количественными данными. Когда он употребляет механизм символической аналогии, он видит проблему качественно со сжатой внезапностью поэтической фразы. Главная разница между символической аналогией и другими механизмами является количественной. В личной аналогии процесс идентификации занимает долгое время, пока не будут выражены все тонкости. Символическая аналогия не требует много времени. Однажды найденная, высказанная по ассоциации, она уже есть в полном виде!

Применение механизмов аналогии может быть изучено не абстрактно, а через практику. Их сначала применяют с опасением, но, когда человек видит, что он работает, вырабатывая богатые предложения, которые ведут к основному решению, даже осторожный человек имеет желание пользоваться такими механизмами во все возрастающей степени.

4. Аналогия воображения (фантазии).

Синектика принимает теорию выполнения желания З. Фрейда в искусстве, но в технике использует ее операционно.

Пример использования всех механизмов синектики на практике (обсуждение проблемы внутри деловой группы):

необходимо придумать влагонепроницаемую застежку для космических костюмов.

- ⇒ А: Можно использовать натренированных насекомых.
- ⇒ Б: Вы имеете ввиду научить насекомых закрывать и открывать по приказу ?
- ⇒ В: Два ряда насекомых, один - по одну сторону, другой - по другую. По приказу берутся за лапки, за ноги или за челюсти.
- ⇒ В: Я чувствую себя Насекомым (личная аналогия).
- ⇒ Г: Надо, чтобы насекомое двигалось взад-вперед по застежке.
- ⇒ Д: Паук мог бы сплести нить и сшить ее (прямая аналогия).
- ⇒ Б: Паук плетет нить и передает ее блохе, а она заскакивает в отверстия и выскакивает, закрывая их.
- ⇒ Г: Насекомым придется тянуть стальной провод (символическая аналогия).
- ⇒ В: Мне представляется это так: насекомое тянет нить через отверстия. Это можно сделать механически. Это же насекомое тянет и скручивает пружину. Но это слишком долго.
- ⇒ Б: Не сдавайтесь. Можно по-другому.
- ⇒ В: Нужно взять две пружины. Этот провод мог бы соединить оба края, при этом пружины бы соединили проем. Пружины в резине - вот вам и стальные застежки.

Когда предстает проблема, очень полезно представить самое лучшее из всех миров. Вселенную, дающую самый удовлетворяющий возможный вариант, ведущий к самому изящному решению из всех возможных решений.

Аналогия воображения особенно эффективна, если она используется в процессе превращения знакомого в неизвестное. Этот механизм является отличным мостиком между постановкой проблемы и решением ее. Еще причина использования аналогии фантазии заключается в том, что она ведет к использованию других механизмов. В примере группа синектики идет от аналогии воображения к личной аналогии и так далее.

Изобретатель техники заслуживает и должен дать себе такую же свободу, как изобретатель в искусстве. Он должен упражнять способность воображать лучшее решение проблемы, хотя бы временно пренебречь законами, которые ведут к решению. Только так он может сконструировать образ идеала.

Механизмы аналогии - это психологические средства, которые каждый испытал сознательно в большей или меньшей степени. Поэтому можно их использовать, при этом человек даже не осознает, что это делается с целью. Он чувствует, что его природный потенциал растет, его сопротивление сокращается.

Без наличия этих механизмов попытка постановки проблемы и решения не будет успешной. Механизмы нужно рассматривать как специфические и воспроизводимые умственные процессы, инструменты для ведения творческого процесса, поддержания и возобновления этого движения. Существуют романтические и популярные предрассудки против механизации человеческого творчества. Однако синектика сознательно стремится к этой самой механизации. Механизмы по определению допускают сознательное и преднамеренное использование как первоначальное средство. В дополнение, через практику они становятся привычными как способ видения и действия.

Хотя механизмы просты в понимании, их применение требует выхода большой энергии. Синектика не облегчает процесс творческой деятельности, но эта техника позволяет людям работать плодотворнее.

ВЛАСТЬ, ЛИДЕРСТВО, ВЛИЯНИЕ

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях. Она достигается с помощью власти и влияния, которые руководитель сумеет приобрести среди коллег и подчиненных.

Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями в формальных и неформальных отношениях, которые в обобщенном виде называют влиянием. Для успеха формальной, а часто и неформальной, организации власть необходима как инструмент координирования усилий членов коллектива и поддержания производственной дисциплины.

Власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации. Но кроме формальной структуры существует и неформальное распределение власти и влияния в коллективе, что иногда приводит к несовпадению реального руководителя и лидера. Эффективность деятельности лидера определяется степенью его влияния на других членов коллектива и на процесс принятия решений, а эффективность работы руководителя - степенью достижения общих целей организации. Различие между лидерством и формальной властью в управлении определяется как противоположность процессов управления и лидирования в коллективе. Процесс управления протекает в основном сверху вниз с помощью манипулирования и принуждения, а лидирование развивается снизу вверх исключительно по доброй воле людей, признающих лидера.

Как правило, руководителями становятся в результате делегирования полномочий и ответственности, которое происходит гласно и в соответствии существующей должностной иерархией. Лидерами становятся в результате личных качеств, причем достаточно завуалировано и постепенно, по сравнению с делегированием полномочий. Добавим, что диапазон власти лидера может быть более широк, чем у руководителя, и не стеснен рамками полномочий и структур.

Более приближенное к практике определение лидерства гласит, что это - способность оказывать влияние на отдельные личности и группы с целью направления их усилий на достижение определенных целей. Стоит отметить, что это не всегда могут быть цели организации. Но, согласно этическому кодексу, для формального руководителя такого толкования целей быть не может, так как его интересами являются интересы организации.

Основные элементы процесса руководства и лидерства - влияние и власть. Власть базируется на влиянии руководителя на членов организации. Влияние - это поведение любого индивида, которое вносит изменения в мировосприятие другого человека.

Так как руководитель зависит от поведения работников, связанных с ним напрямую, или работающих в фирме, вообще, то из распределения власти и влияния, ответственности и зависимости вытекают два любопытных вывода, которые руководителю следует помнить всегда:

- никто не выполняет распоряжения руководителя только потому, что он имеет формальные полномочия;
- работник, не подчиненный напрямую данному руководителю, имеет право вообще не выполнять его указания.

В условиях неэффективного сотрудничества руководителя с персоналом власть и влияние становятся для руководителя единственными средствами лидерства и управления.

Вышеупомянутые положения объединены в концепцию зависимости, которая опровергает распространенное мнение о том, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от желаний, чувств и способностей

другого лица. Сейчас признается, что степень влияния зависит в равной мере от личности, на которую оказывается влияние, и от ситуации и способностей руководителя. Реальной абсолютной власти не существует.

Для равномерного во всех отношениях, комфортного и эффективного существования фирмы и ее коллектива необходимо соблюдение соотношения зависимостей двух видов: зависимости подчиненных от руководителя и зависимости руководителя от подчиненных. Это называется балансом власти.

Согласно общепринятой классификации, власть может принимать следующие формы.

1. *Власть, основанная на принуждении.* В качестве основного инструмента использует влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказать таким образом, что помешает удовлетворению потребности или причинит неприятности.

В современном мире многие люди испытывают сильный страх перед потерей работы, достатка или уважения со стороны окружающих. Поэтому многие руководители пользуются влиянием через страх, намекая на увольнение, лишение полномочий, понижение в должности и так далее.

Практика показывает, что обращение к страху эффективно, если предлагаются конкретные меры, чтобы избежать неприятностей. Другим практическим выводом является то, что руководители из-за зависимости от собственного персонала, клиентов, банков, государственных организаций и других образований более восприимчивы к влиянию через страх, чем подчиненные. К тому же влияние через страх иногда требует больших финансовых затрат на создание системы эффективного контроля, которая все-таки не обеспечивает адекватно производительность труда и качество продукции.

В целом влияния через страх следует всячески избегать, так как оно разрушает доверительную и дружескую атмосферу в организации, что может привести к распаду коллектива.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Влияние через положительное подкрепление. Исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить потребность или доставить удовольствие и радость.

Обещание вознаграждения - один из самых старых и самых эффективных способов влияния на людей с целью достижения общих или собственных целей. Поскольку потребности каждого имеют уникальный характер, то и оценка ценности вознаграждения варьируется от личности к личности, а также от ситуации к ситуации у одного и того же человека. Исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, которое было бы адекватно согласию на влияние. Эта адекватность - главное преимущество данной формы власти. Усилить ее можно путем периодических личных одолжений, вызывающих у других чувство обязанности.

Основной проблемой в этой области является правильное определение ценности предлагаемого вознаграждения для конкретного исполнителя и выбор возможности предложить ему это вознаграждение, так как на практике руководитель располагает множеством ограничений, влияющих на выдачу вознаграждения. Ограничения определяются размерами финансовых и других ресурсов, политикой фирмы, трудовыми отношениями, взаимоотношениями в коллективе.

3. *Власть примера.* Влияние с помощью харизмы. Характеристики поведения и черты характера влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он

хочет быть таким же, как влияющий.

Харизма - это власть, построенная не на логике или традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Харизма - полностью личное влияние. В представлении исполнителя его отношения с лидером строятся на равных, у них много общего; и исполнитель надеется, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение.

Наиболее общие характеристики харизмы следующие.

- Обмен энергией. Создается впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ею окружающих.
- Внушительная внешность.
- Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.
- Хорошие риторические способности, способности к межличностному общению.
- Восприятие восхищения своей личностью.
- Дстойная и уверенная манера держаться. Собранны и всегда владеют ситуацией.

4. *Власть эксперта (эталонная). Влияние через разумную веру.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

Зная об исчерпывающей компетенции влияющего в данных вопросах, исполнитель выполняет его требования, не сомневаясь и не ориентируясь на личностную оценку (симпатия или антипатия) эксперта. В этом случае формальное делегирование полномочий не требуется.

По имеющимся практическим наблюдениям наличие экспертной власти для руководителя совершенно не обязательно по нескольким причинам.

- Сотрудники будут с большим уважением относиться к руководителю, который обращается к ним за советом и принимает его с благодарностью.
- Непререкаемость экспертной власти может породить пассивность и невнимательность к делу со стороны подчиненных и чувство высокомерия и непогрешимости у руководителя.
- Экспертная власть у руководителя реально существует только в очень небольших коллективах с одним или двумя типами производственной деятельности, так как при большем объеме производства специалистом во всех областях стать практически невозможно.

5. *Традиционная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и его долг - подчиняться ему, так как традиция учит, что подчинение приводит к удовлетворению потребностей. Эта власть эффективна тогда, когда существует жесткая и устоявшаяся иерархия власти в организации. Руководитель распоряжается окружающими на основе должностного назначения, в силу традиционности такого управления. Он получает право отдавать приказы и может надеяться на их выполнение. Однако эффективность выполнения приказов зависит от двух факторов: желания сотрудника качественно выполнить приказы в силу индивидуальной мотивации и целей и от наличия или отсутствия иных форм власти у руководителя, которые поддержали бы традиционную власть и повысили бы ее эффективность (не включая влияния через страх).

Вышесказанное о власти и влиянии позволяет сформулировать концепцию власти в формальной организации.

1. Выполнение функций (обязанностей) подразумевает определенный уровень власти, на котором их выполнение будет наиболее эффективно.
2. На определенном уровне работник принимает на себя соответствующие обязанности и должен выполнять их в рамках установленных на этом уровне взаимоотношений. Он может обратиться к начальнику за распоряжениями и инструкциями и отдает распоряжения и инструкции своим подчиненным. Он сотрудничает с коллегами и получает помощь от них.
3. Установленные взаимоотношения налагают ответственность, устанавливают права и полномочия и определяют подотчетность.
4. Полученные полномочия и власть позволяют распоряжаться ресурсами организации.

ОБЩЕНИЕ

Общение - это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды и типы, каналы, фазы.

Функции общения. Наиболее очевидной является передача каких-то сведений, какого-то содержания и смысла. Это - семантическая (смысловая) сторона общения. Но эта передача в конечном счете влияет (в широком смысле управляет) на поведение человека, действия и поступки, состояние и организованность его внутреннего мира. Специфика общения в том, что это средство взаимодействия психических миров различных людей. Отсюда ясна роль общения в достижении максимума в развитии психики человека. Через общение мы впускаем в свой внутренний мир других людей. Вот почему уровень овладения общением практически важен для правильного построения отношений. В целом можно выделить: информационную (получение сведений), познавательную (активный поиск сведений, их "добывание"), управляющую и развивающую функции общения, функцию обмена эмоциональными и вообще психическими состояниями.

Средства общения. Два крупных класса выделяются в средства общения: вербальные и невербальные. Вербальные - это речь в ее разных формах. Невербальные - это пантомимика (телодвижения), мимика, жесты и другие средства: пространственные (расстояние, приближение, удаление, повороты "к" и "от"), временные (раньше, позже) и предметные (наличие, положение предметов и тому подобное). Следует подчеркнуть практическую важность умения "читать" невербальную информацию. Более подробно невербальные средства общения будут рассмотрены в следующем разделе. В речи выделяют лингвистические средства и паралингвистические. Темп речи, громкость, переходы громкости и темпа, изменения высоты и окраски голоса, - все это средства передачи эмоционального состояния человека, его отношения к передаваемому сообщению. Человек не может сознательно контролировать всю сферу средств своего общения, поэтому часто даже то, что он хочет скрыть, проявляется, например, через движения рук, выражение глаз, положение ног и так далее. Кратко вербальное общение характеризуется тем, что говорится, кем, кому, как, с какой целью и при каких обстоятельствах. Только учтя все эти моменты и еще весь невербальный "аккомпанемент", можно правильно понять и правильно воспринять (выразить) что-либо. Поэтому совсем нередко люди действительно не понимают друг друга, хотя им кажется, что понимают. Очень часто недооценивается роль обстоятельств. Есть такое понятие "безмолвный язык". Речь идет о принятых нормах поведения, относительно которых "исчисляется" смысл сообщения (поведения). Например, в европейской культуре принята дистанция между собеседниками (невербальный фактор) около 70 см, в Испании и латиноамериканских странах - порядка 40 см. При этом в европейской традиции не принято хватать собеседника, хлопать его по бокам, животу и тому подобное, в других странах, напротив, - это норма. Если вы перепутаете эти нормы, то в Европе вас сочтут развязным, самоуверенным нахалом (соответственно все ваши сообщения будут восприниматься в этом ключе), а в Латинской Америке - напыщенным, чопорным и холодным дураком.

С детства окружающие люди, предметы, события, принадлежащие к определенной культуре, тысячами невидимых способов вкладывали в человека целую сеть "само собой разумеющихся" стандартных обстоятельств со стандартным смыслом. В разных формах эта сеть обязательно проникает в структуру личности человека: он смотрит на мир и понимает мир, как бы сидя за решеткой стереотипов восприятия и интерпретаций. Это касается не только черт данной культуры, но

также и черт семьи, в которой человек вырос. Эти социально - семейные (плюс случайные) стереотипы представляют собой препятствие и одновременно необходимое условие понимания другого человека. Я останавливаюсь на этом несколько дольше, потому что самый практически важный вопрос в общении - это открытость. Открытость не как искренность говорящего, но как способность непредвзято воспринимать другого: быть открытым для того, что он пытается донести.

По "аудитории" общение разделяют на общение двоих (диалог), общение в малой группе, в большой группе, с массой, выделяют также анонимное и межгрупповое общение. Анонимное общение - это общение без ясности источника. Понятно, что при диалоге очень большую роль играет личный контакт со всеми психологическими и другими (например, парапсихологическими или экстрасенсорными) взаимовлияниями. В малой группе сохраняется возможность тесного личного контакта с кем-то или со всеми из группы и нечто новое появляется в общении. В большой группе (например, аудитории вуза) личный контакт более ограничен. Опытные лекторы, артисты ощущают настроение аудитории как нечто самостоятельное. На митингах, во время массовых зрелищ на первый план выходят законы "толпы" и появляется новое качество -эмоциональный контакт. Опытные политики превосходно манипулируют толпой.

Все перечисленные виды общения по типу "аудитории" относятся к непосредственному общению.

Непосредственное общение - это человек - человек (группа) без промежуточных носителей сообщения. Опосредованное общение осуществляется через промежуточные устройства (телевидение, радио, печать и прочее). В непосредственном общении могут быть задействованы все естественные каналы общения. Опосредованное различными устройствами общение ограничивает использование естественных каналов.

Каналы общения. Под каналами общения понимают разное. Прежде всего выделяют каналы, соответствующие разным органам чувств: зрительный, слуховой, тактильный (прикосновения), соматосенсорный (ощущения своего тела) - он же кинестетический. У каждого человека есть свои особенности в восприятии мира и другого человека с помощью органов чувств. Из элементов мира для человека другой человек - самая сложная система для восприятия. В психологии выделяют специальную область - восприятие человека человеком (социальная перцепция). В одном из направлений современной психологии эти различия положены в основу классификации людей: визуалы, аудиалы, кинестетики. Так, визуалы любят зрительно предъявляемое, конкретность, предпочитают возвышаться над собеседником, склонны к обвинительным утверждениям, не терпят хождений перед ними во время общения и так далее. Аудиалы все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь, звуки в природе; кинестетики -через состояние своего тела, как бы все эмоционально переживают.

Выявив эти особенности, не копируйте собеседника, а приближайте свою манеру к его. Устанавливайте контакт с партнером, используя язык, который он понимает лучше всего. Отвечайте соответственно, оперируя теми же образами.

- | |
|--|
| <p>⇒ Он: Вы только <i>посмотрите</i>, какие это может иметь последствия.</p> <p>⇒ Вы: Да, я <i>вижу</i>, что дело серьезное.</p> |
|--|

По логическому основанию выделяют три типа каналов общения: прямой, непрямой и управляемый косвенный. Критерием здесь является намеренное или ненамеренное сообщение чего-то. Прямой канал - это то, что источник сообщает в явном виде. Косвенный канал - это та информация по поводу сообщаемого вам в

прямом канале, которую вы добываете сами активным наблюдением, чувствованием во все проявления источника. Действительным психологическим основанием этой классификации является доверие или недоверие к источнику. Если вы доверяете источнику, то есть считаете, что он намеренно не сообщит вам ложное, то косвенный канал не используется как контрольный, вы по нему получаете другую, дополнительную информацию. Если вы не доверяете источнику, то косвенный канал является контролирующим дублем: вы читаете его содержание в смысле совпадения или несовпадения с содержанием прямого канала. Очень часто прямое словесное содержание может вступать в противоречие с интонационными, темповыми, ритмическими и другими невербальными характеристиками речи и поведения. Это и есть противоречия прямого и косвенного канала. Например: человек улыбается, а глаза печальные; говорит "я спокоен" и барабанит пальцами по столу; вроде раскован и улыбчив, а стопа ритмически постукивает по полу и тому подобное. Наконец, третий - управляемый косвенный канал, когда сообщение, воспринимаемое как ненамеренное, излучено вполне намеренно. Уверенный тон в сомнительной ситуации, прямой взгляд при лжи и тому подобное, - все это намеренное излучение того, что ваш адресат сочтете за неподдельное, то, что он сам в вас нашел.

Типы общения.

Функционально - ролевое общение - это общение на уровне социальных ролей партнеров (начальник - подчиненный, продавец - покупатель). Здесь задействованы определенные нормы и ожидания. Общаются ролевые маски. Переход от ролевого общения к межличностному и обратно часто используют в деловых контактах.

Под межличностным общением подразумевается (как наиболее обычная модель) участие двух людей, хотя минимальное полное число участников общения три. Разница между этими типами общения в том, что для третьего отношения два других объективны: он не может на них влиять прямо, а только через отношения с одним из них.

Деловое общение можно легко выделить из функционально - ролевого. Деловое общение - это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности. В деловом общении всегда есть цель. Полагается, что в деловом общении решаемые проблемы затрагивают не интересы "маски", а самого индивида, и он мобилизуется.

Межличностное общение крайне многопланово. Но, пожалуй, наиболее практически интересны моменты влияния людей друг на друга. Наиболее серьезно этим занимаются психотерапия и различные школы практической психологии. Центральным здесь является понятие доверия, причем доверие - это не сообщение кому-то чего-то по секрету, а принятие от другого информации без критического фильтра, без проверки. Крайняя форма такого общения раппортная. Это общение с односторонним доверием. Например, так доверяет пациент врачу.

Направленность в стиле общения может быть разной:

- потребность в другом, озабоченность собой (податливый стиль);
- потребность в достижении успеха путем контроля над другим (агрессивный стиль);
- сохранение эмоциональной дистанции, независимость, уединенность (отрешенный стиль);
- благо и помощь другим (альтруистический);
- достижение собственной цели (манипуляторский);
- невмешательство, осторожное влияние (миссионерский);

Кроме того можно выделить следующие стили: сотрудничество, компромисс, соперничество (настаиваю на своем), приспособление (стараюсь сохранить отношения), избегание (неприятного).

Управление общением может быть по стилю:

- авторитарным (единоличные решения);
- демократическим (ориентировано на группу);
- либеральным (подчинено случайностям).

Фазы общения. Наиболее ответственна фаза подготовки, если она оказывается возможной. Общение надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для себя установки на результаты общения. Первая фаза общения - вхождение в контакт. Здесь важна сонстройка, важно почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться самому и дать возможность сориентироваться другому. Существуют техники присоединения к партнеру (вплоть до имитации некоторых его особенностей, отслеживания ритма дыхания и так далее). Важно расположить партнера к себе и обеспечить ровное начало. Этот период завершается установлением психологического контакта. Далее идет фаза концентрации внимания на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы. Следующий этап - мотивационный зондаж. Цель его - понять мотивы собеседника и его интересы. Потом следует фаза аргументации и убеждения, если есть расхождения во мнениях. И, наконец, фаза фиксации результата. Если темы исчерпаны, или партнер проявляет беспокойство, необходимо завершать общение. Надо всегда завершать общение так, чтобы была перспектива продолжения. Очень важен самый последний момент, последние слова, взгляды, рукопожатия, иногда они могут полностью изменить результат многочасовой беседы.

В деловом общении существуют свои особенности. При любой цели всегда есть задачи:

1. Оценить человека с деловой точки зрения.
2. Получить или передать информацию.
3. Воздействовать на мотивы и решения.

В конечном счете в любой деловой беседе важно наличие конкретных договоренностей, воспринимаемых человеком не как навязанные вами, а как результат собственных убеждений. Оценить партнера с деловой точки зрения - это значит уяснить, сможет ли он выполнить предлагаемую работу и увидеть в перспективе результат; способен ли оценить достигнутый результат; желает ли он выполнять работу, каковы мотивы и есть ли противоречивые тенденции; способен ли он на работу более сложную, связанную с большим уровнем ответственности и свободы... Сколько человек будет заниматься этой работой, сколько времени он затрачивает на другую работу.

В любой деловой беседе надо иметь в виду три аспекта: деловой, личный и динамику, пружину развития беседы.

Умение общаться с людьми. Практика показывает, что эффективно общаться умеют далеко не все люди, более того, далеко не все руководители. И это несмотря на то, что они от 50 до 90 % рабочего времени тратят именно на общение. Проведение совещаний, заседаний, различных бесед, дискуссий, переговоров, выдача и разъяснение заданий подчиненным, отчеты перед начальством и так далее - все это различные формы делового общения.

Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей их организациями.

Сложную структуру общения легче понять, если выделить в нем три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, перцептивную и интерактивную.

Коммуникативная сторона общения или просто коммуникация - это обмен информацией между людьми. Интерактивная сторона заключается в организации межличностного взаимодействия, выработки его стратегии и тактики. Перцептивная сторона общения раскрывается в процессе восприятия партнерами друг друга и

установления на этой основе взаимопонимания.

Практически все, что делают менеджеры для достижения организацией поставленных целей, требует постоянного и эффективного обмена информацией. Он встроен во все основные виды управленческой деятельности. По мнению специалистов обмен информацией, в том числе и в процессе непосредственного общения, представляет собой одну из самых сложных проблем в организации. Причем такой обмен происходит только в том случае, если одна сторона дает информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, необходимо особое внимание уделять коммуникативному процессу, основной целью которого является обеспечение понимания передаваемой информации, смысла сообщений.

Для достижения этой цели нужно умение точно выражать свои мысли и умение слушать. На первый взгляд, умение говорить кажется более важным и сложным, чем умение слушать. И все же, неумение слушать является основной причиной неэффективного общения и наиболее часто приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам.

Слушание - активный процесс. Чтобы выяснить, насколько хорошим слушателем вы являетесь, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- Легко ли я отвлекаюсь ?
- Не делаю ли я вид, что слушаю ? Может быть я слушаю только из вежливости ?
- Реагирую ли я на слова, звучащие эмоционально ?
- Часто ли я перебиваю собеседника ?
- Как я слушаю, если слушать совсем неинтересно ?
- Не предаюсь ли я своим мыслям, если собеседник говорит медленно ?
- Раздражают ли меня ошибки в речи собеседника ?
- Не делаю ли я поспешных выводов ?
- Может я не слушаю, а обдумываю свой ответ ?

Чем больше утвердительных ответов вы дали, тем меньше, по существу, вы слушаете.

Коммуникация - это всегда процесс обмена, и здесь мы как бы обмениваем свое активное внимание на необходимые нам сведения. За эффективность коммуникации несут ответственность оба ее участника. Эффективное слушание предполагает понимание - активное осмысление услышанного, структурирование информации для перевода ее в долговременную память. Если вы или ваш собеседник можете повторить последнюю сказанную другим фразу, то это еще не значит, что слушание было активным. Слушание - активный процесс еще и в том смысле, что оно требует владения определенными приемами, которые существенно повышают эффективность общения.

Я - весь внимание. Такую фразу человек произносит, когда предполагает услышать что-то особенно важное и интересное. Одновременно с этими словами человек безотчетно принимает соответствующую позу - ту, в которой ему удобнее всего слушать, "внимать" говорящему. Как правило, это поворот лица к собеседнику, установление визуального контакта и еще какие-то детали, характерные для данного человека.

Если вы беседуете в многолюдном месте, например, на улице, в цеху, в столовой и тому подобное, разумно отойти в сторону, найти "тихий уголок". Если разговор происходит дома, выключите телевизор или радио. Принимая посетителя в рабочем кабинете, попросите секретаря отвечать на телефонные звонки.

Настройте себя на волну заинтересованности. Слушая, выделяйте главные мысли говорящего, старайтесь прежде всего понять именно их. Быстро сопоставляйте полученную информацию с собственной и сразу мысленно возвращайтесь к основному содержанию разговора.

Методы слушания. Выделяют два основных метода слушания:

нерефлексивное и рефлексивное. Каждый из них уместен при определенных обстоятельствах.

Нерефлексивное слушание предлагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Следовательно, чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо учиться внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл высказываний, уловить, что стоит за словами.

В качестве примера можно привести два варианта диалога между руководителем и подчиненным.

⇒ П. Почему всегда я ? Это вообще не моя обязанность. Это переходит все границы. У меня и так слишком много работы.

⇒ Р. Ну, почему вы всегда жалуетесь, а?

⇒ П. Но это же несправедливо. Мне всегда приходится выполнять какие-нибудь особые задания.

⇒ Р. Хорошо - хорошо. Все знают, что вы вечно перегружены. Идите и работайте.

Подобные эмоциональные реплики могут привести к конфликту, хотя участники разговора и не хотят портить отношения. Отвечая саркастическими замечаниями на высказывания сотрудника, руководитель не делает попыток понять истинные причины его бурных возражений. Руководитель заставляет подчиненного замолчать, так как скорее всего воспринимает его протест как вызов своему авторитету.

Представим себе другого руководителя, который понимает, что в данной ситуации сотруднику необходимо выплеснуть свои чувства и применяет приемы нерефлексивного слушания.

⇒ П. Почему всегда я ? Это вообще не моя обязанность. Это переходит все границы. У меня и так слишком много работы.

⇒ Р. Да..?

⇒ П. Но это же несправедливо. Мне всегда приходится выполнять какие-нибудь особые задания.

⇒ Р. Как так ?

⇒ П. Вам ведь известно, что мы были вынуждены послать трех сотрудников на приемочные испытания. Это создало всему отделу дополнительные трудности. И сегодня, и всю эту неделю я буду работать до позднего вечера. Поэтому я боюсь, что никак не смогу справиться еще с одним заданием.

⇒ Р. Да-да... Понимаю вас...

Использование руководителем приема нерефлексивного слушания в начале разговора помогает выявить причины протеста сотрудника. Он добросовестный и ответственный работник. Его возражения против дополнительного задания вызваны не нежеланием работать и не тем, что он ставит под сомнение право руководителя отдавать распоряжения. Просто он действительно перегружен делами, а руководитель мог этого и не знать.

Слушание без комментариев дает возможность сотруднику высказаться, а руководителю понять, в чем дело. Вне зависимости от того, какое решение примет руководитель относительно нового задания, собеседники могут лучше понять друг друга.

Краткие, нейтральные, не несущие информации реплики руководителя поддерживают беседу, побуждая сотрудника высказываться. Они демонстрируют заинтересованность и стремление к пониманию. В качестве нейтральных высказываний могут быть использованы, например, следующие:

- Да?
- Продолжайте, продолжайте...
- Это интересно.
- Хотелось бы поподробнее.
- Понимаю ...

Здесь необходимо обратить внимание на то, что реплики должны быть нейтральными по содержанию и доброжелательными по выражению, интонации. Если в голосе, тоне сквозят ирония, раздражение, враждебность, подобные ремарки будут восприниматься собеседником совершенно иначе и, скорее всего, приведут не к взаимопониманию, а к прекращению разговора или конфликту.

Нерефлексивное слушание целесообразно применять в следующих ситуациях:

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения.
2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Обычно это происходит, если человек обеспокоен, обижен чем-то или испытывает другие отрицательные эмоции.
3. Собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что его волнует, о чем он хочет рассказать.
4. Приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми.
5. Эффективно нерефлексивное слушание во время собеседования при приеме на работу, когда о претенденте хотят узнать как можно больше.
6. Это также полезно при деловых и коммерческих переговорах, когда краткий диалог должен обеспечить точное взаимопонимание.

Минимальное вмешательство в речь собеседника помогает опытному слушателю лучше понять говорящего - его истинные чувства, цели и намерения. А собеседнику эти приемы показывают, что им действительно интересуются.

При рефлексивном слушании устанавливается активная обратная связь с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе обмена, точнее понять смысл, содержание высказываний. Специалисты в области общения выделяют 4 основных приема рефлексивного слушания, которые обычно применяются комплексно:

1. *Выяснение.* Это прямое обращение к говорящему. Оно помогает сделать сообщение более понятным. Приведу несколько ключевых фраз, используемых при выяснении:
 - Не повторите ли вы еще раз?
 - Я не понимаю, что вы имеете в виду?
 - Я не понял.
 - Не объясните ли вы это ?
 - Поясните пожалуйста.
2. *Перефразирование.* Цель перефразирования - собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания.
3. *Отражение чувств.* Здесь основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний.
4. *Резюмирование.* Резюмирующие высказывания подытоживают основные мысли и чувства говорящего. Этот прием целесообразно применять при продолжительных беседах.

Здесь хотелось бы привести классификацию "абстрактных типов" собеседников. Абстрактный собеседник - это тип, воображаемая психологическая модель, отражающая определенные характерные свойства, которые имеют значение для подготовки и проведения деловой беседы.

1. Вздорный человек, "нигилист". Такой человек часто выходит за рамки деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами.
2. Позитивный человек. Самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.
3. Всезнайка. Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова.
4. Болтун. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний.
5. Трусика. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным.
6. Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий.
7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее "проспал" всю беседу.
8. Важная птица. Такой собеседник не выносит критики - ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных.
9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы.

Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и так далее.

В заключение этого раздела лекции хотелось бы сказать несколько слов об ораторском искусстве - умении убеждать словом в любой аудитории. Самым молодым видом ораторского искусства является деловой, который возник в XIX веке.

Целью выступления всегда является формирование убеждений у слушателей. Необходимо добиться того, чтобы эти убеждения стали основой поступков. Убеждение - это сложный процесс, соединяющий мировоззрение и поступки человека. Необходима убежденность оратора, чтобы вызвать адекватную реакцию у слушателей, сделать их союзниками и соратниками.

Часто основой выступления делают передачу информации, и в этом случае устное выступление превращается в способ трансляции, опускается на репродуктивный уровень. Цель выступления не передача содержания, а его осмысление, организация которого зависит от конкретной аудитории; ситуации и содержания, которое реализуется в выступлении опосредованно.

Незнание основ психологии не позволяет многим ораторам дойти до человека, до его души. Важно умение перестроить стиль выступления и в какой-то степени содержательную часть в зависимости от реакции слушателей. Но нельзя забывать, что выступление, основанное только на внушении, может привести к слепой вере и некритическому восприятию информации. Внушение всегда предполагает неосознанное восприятие. Убеждение же имеет целью формирование установок на

основе осознанного восприятия информации. Чтобы добиться такого результата, выступающий сам должен как бы заново осмыслить излагаемый материал вместе со слушателями.

Необходимо знать, готовы ли слушатели к процессу взаимодействия. Нередко в деловых встречах участвуют незнакомые люди, имеющие свои интересы, что усложняет задачу выступающего. Нужно понять аудиторию, выявить лидеров, разобраться, союзники они или нет. Лидер усиливает влияние на слушателей, так как находится среди них, а выступающий как бы противостоит. Среди слушателей, незаинтересованных или противостоящих данной цели, может найтись человек, отвлекающий слушателей на себя, нарушающий контакт с выступающим. Таких необходимо заставить слушаться. Выступающий сам создает аудиторию.

Важно все: и содержание, и интонация, и манера изложения, и жесты, и мимика. Необходимо помнить, что почти половина информации передается через интонацию. Одни и те же слова, сказанные по-разному, могут привести к противоположным результатам. Говорить следует достаточно громко, ясно, отчетливо, выразительно и просто, чтобы обеспечить доходчивость, не монотонно, но и не усыпляющими "волнами" (то выше, то ниже). Эмоциональность выступления должна соответствовать содержанию и учитывать ситуацию.

Кроме того, следует выделить несколько советов, которые актуальны для деловых переговоров, бесед или выступлений:

- Проявляйте уверенность, но не самоуверенность. Для этого необходимо владеть материалом с большим запасом.
- Старайтесь выглядеть опрятно и изящно. Это повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе и вызывает уважение слушателей.
- Улыбайтесь и старайтесь вызвать положительную реакцию.
- Соберите слушателей вместе, не стойте на возвышении, сделайте выступление неформальным, превратив его в беседу. Не становитесь за какими-либо предметами.

Из рекомендуемых обобщенных планов выступлений для делового общения больше всего подходит следующий:

- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных соображений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

*Нет ничего внутри, ничто не
исходит оттуда, поскольку все,
что внутри, - снаружи.*

Гете

Наше знание людей основывается на множестве часто не осознанных впечатлений от их поведения. При этом необходимо учитывать, что мы соизмеряем поведение других людей с имеющимися у нас представлениями о том, как себя следует или не следует вести, и с нашим предварительным опытом и впечатлениями, находя, таким образом, симпатичными тех, кто больше всего соответствует нашим представлениям. Но это вовсе не означает, что данный человек вызывает симпатию и у других.

К сожалению, большинство людей неохотно берутся за труд обстоятельно подумать о поведении другого человека. Они склонны к поспешным суждениям (предубеждениям) и оценкам, облегчая себе этим многое в жизни. Но путь к индивидуальному, глубоко обоснованному знанию людей и свободной от эмоциональной окраски способности выносить суждения о них лежит только через обстоятельный "разбор" и наблюдение поведения другого человека. Поэтому не следует спешить с выводами. То, что выражено языком телодвижений, чаще всего зависит от каждой конкретной ситуации, окружения, роли человека, его сиюминутного самочувствия и так далее,

В нашем внешнем поведении проявляется то многое, что у нас происходит и есть внутри. Только эти проявления нужно уметь распознать. За отдельными, едва заметными проявлениями рук, глаз, позы важно увидеть настроение, желание, помыслы вашего партнера. Задача изучения личности как раз и заключается в видении и обобщении указанных проявлений. Чтобы на основе полученной информации постичь характер человека и установить взаимосвязь черт его личности. Чтобы постичь характер человека, нужно обладать некоторыми методическими приемами изучения личности, доступными каждому интересующемуся этой проблемой.

Как заметил однажды признанный знаток людей, что легче изменить свое мировоззрение, чем свой в высшей степени индивидуальный способ подносить ложку ко рту.

Первым таким приемом является изучение внешнего облика незнакомого человека при встрече с ним лицом к лицу. Будет ли это попутчик в поезде, рабочий (служащий) на приеме по личным вопросам у руководителя, пациент на приеме у врача, устраивающийся на работу человек в отделе кадров.

В процессе исследований психологами было установлено, что передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 % , за счет звуковых средств (включая тон голоса, интонацию звука) на 38 %, и за счет невербальных средств на 55 %. Профессор Бердвислл проделал аналогичные исследования относительно доли невербальных средств в общении людей. Он установил, что в среднем человек говорит словами только 10-11 минут в день, и что каждое предложение в среднем звучит не более 2,5 секунд. Он обнаружил, что словесное общение в беседе занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью невербальных средств общения.

Большинство исследователей разделяют мнение, что словесный (вербальный) канал используется для передачи информации, в то время как невербальный канал применяется для "обсуждения" межличностных отношений, а в некоторых случаях используется вместо словесных сообщений.

Язык телодвижений в принципе более правдив, чем язык слов. Мы научились говорить на табуированные темы, соблюдая определенный контроль, а в запутанных ситуациях прибегать во имя спасения ко лжи. И используя имеющиеся у нас в запасе слова, нам это более или менее удается. Язык тела, не приученный к подобному "театрализованному" поведению, реализует присущие ложному содержанию серии жестов неохотно или вовсе "не идет" на них, что может служить весьма ценной информацией о подлинной правдоподобности сказанного. Такую же ценную информацию язык тела может дать и о том, в какой степени собеседник подвержен нагрузке. Если от собеседника требуется слишком много, то в его поведении все отчетливее начинает проявляться тенденция избежать продолжения разговора или же возникают сигналы, выражающие его неспособность или нежелание продолжать беседу.

Другими словами, под языком телодвижений понимаются знаки, которые используются человеком для того, чтобы дать понять окружающему его миру, как бы он хотел быть воспринят, или которыми он "выдает", что происходит в нем самом. Зачастую бессознательно мы перерабатываем и осознаем эти сигналы с поразительной точностью. Если эти сигналы не гармонируют с сопроводительными словами или с иными нашими сведениями об этом человеке, мы испытываем недоверие и сомнение. А чем гармоничнее выразительные средства нашей личности, тем неподдельнее и без предвзвешиваний воспринимают нас другие.

Как показывает практика, интуитивное постижение духовного склада и эмоционального состояния людей - это одно из необходимых условий успешной работы руководителя коллектива. Здесь на помощь человеку приходят такие науки как мимика, пантомимика, физиогномика. В нашей мимике и пантомимике отражаются не только динамические, преходящие эмоциональные состояния, но и устойчивые качества личности, прежде всего темперамент. Основные положения физиогномики основаны на том, что каждый индивидуум сокращает преимущественно только определенные мускулы лица, следуя своим личным склонностям. Эти мускулы могут быть сильнее развиты, и поэтому линии и морщины лица, образуемые их обычным сокращением, могут сделаться более глубокими и видными.

С большой долей вероятности можно утверждать, что морщины вокруг глаз свидетельствуют о веселом характере, искренней смешливости. Известен и мимический эквивалент волевого характера - сдвинутые брови, поперечные складки на лбу. Таким образом, сложный комплекс мимических движений отдельного человека хотя и совершается по общим законам физиологии и анатомии, но он отражает приобретенные, сформированные в течение жизни черты характера именно этого человека. "Лицо человека вылеплено его совестью и жизнью, - утверждал Гюго. - Оно - итог множества воздействий, оставляющих на нем свой след".

Для того, чтобы понять полное значение кластера жестов и определить смысл его компонентов, необходимо рассмотреть некоторые типы невербальных коммуникаций, которые легко опознаваемы и часто встречаются.

- *Выражение лица.* Во время деловых переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе - агрессивно - жесткий человек, который смотрит на переговоры как на место, где нужно "сделать или умереть", он обычно смотрит вам прямо в глаза, широко открыв свои, губы твердо сжаты, брови нахмурены, и даже говорит он иногда сквозь зубы, почти не двигая губами. На другом конце спектра - некто с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легко завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Вероятно, он - очень способный и соревновательный человек, верящий в кооперацию как динамический процесс.

- *Жесты походки.* В общем, можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах даже в теплую погоду, скорее всего, критичны и скрытны. Они выполняют роль "сторонников дьявола", так им очень нравится подавлять других людей. Те, кто находится в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут. Нередко можно увидеть человека в таком состоянии, идущего вдоль бордюра и как бы рассматривающего, что на нем лежит.

Человек, шагающий держа руки на бедрах, похож скорее на спринтера, чем на бегуна на дальние дистанции. Он хочет достичь своих целей кратчайшим путем и за наименьшее время.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной. Их походка очень медленна, они часто останавливаются.

Самодовольные, несколько помпезные люди могут сигнализировать о таком своем состоянии походкой, которую "прославил" Бенито Муссолини. Их подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка принужденная, с расчетом произвести впечатление. Такое "вышагивание" подобаает лидеру, подчиненные которого идут на шаг сзади, как утята за уткой.

Теперь перейдем к основным установкам и соответствующим им кластерам жестов.

Открытость

- Среди многих жестов, выражающих ее можно назвать открытые руки. Часто они сопровождаются поднятием плеч, ладони открыты вперед: "Что вы от меня хотите ?! "
- Другой характерный жест - расстегнутая куртка (пиджак и так далее). Человек, доверяющий вам, расстегнет, а то и снимет ее в вашем присутствии.

Защита

- Скрещенные руки на груди. Это - защитная стена или фиксированная позиция, с которой человек не хочет сдвинуться. Этот жест оказывает и сильное влияние на других. В группе из четырех и более человек вы можете повлиять на всех них, скрестив руки. Сохраняйте эту позицию не только, когда слушаете, но и когда говорите, и вы увидите, как быстро другие члены группы последуют вашему примеру, и открытая коммуникация нарушится.
- Посадка на стул, при которой его спинка является как бы щитом, а так же ноги, заброшенные на стол, или одна нога - на ручку кресла: несмотря на кажущуюся неформальность и кооперативность позы, ваш партнер на самом деле демонстрирует доминантность и агрессию.
- Скрещенные ноги. Люди, скрестившие ноги, - это те, кто оказывает вам наибольшее соперничество, и поэтому они требуют усиленного внимания. Если же при этом скрещены и руки - перед вами действительно противник. Если женщина, скрестив ноги, покачивает верхней - ей наскучила ситуация.

Оценка

- Самые ошибочно интерпретируемые жесты - это те, которые мы называем жестами оценки, те, что связаны с задумчивостью, размышлениями. Неясен не только знак оценки, но и наличие самого процесса раздумывания над тем, о чем идет речь. Например, человек, наклонившийся вперед, сидя на краешке стула, склонивший голову набок, оперев ее на руку, - он действительно слушает. Жест "рука у щеки", напоминающий роденовского "Мыслителя", означает, что человек находится в состоянии размышления о чем-то.

- Кластер жестов "критической оценки": подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные располагаются ниже рта. Если это сопровождается наклоном тела от партнера, то тон оценки критический, циничный, словом, негативный.
- Наклон головы набок: еще Дарвин писал, что это связано с заинтересованностью, наклон головы создает впечатление интенсивного слушания. Об этом особенно полезно помнить тому, кто хочет передать максимум информации за минимум времени. Когда слушатели "теряют мысль", их головы поднимаются, затем опускаются, взгляд начинает блуждать по потолку, стенам, другим людям, и, наконец, тело принимает позу, направленную к выходу из помещения. В этом случае лектор должен понять, что ему невербально передают: "Достаточно".
- Почесывание подбородка - размышление (оценивание: жест "хорошо, дайте мне прикинуть"), идет процесс принятия решения. Часто это сопровождается взглядом искоса, как бы желанием вдалеке увидеть ответ на проблему.
- Жесты с очками. Один из негативных - взгляд вверх очков, опущенных на кончик носа: "Ну, что там еще ?" Другие жесты - средство выиграть время: медленное снятие очков, тщательное протирание стекол; некоторые могут проделывать это раз пять в час. Подобный жест - очки снимаются и человек начинает грызть или просто держать во рту конец дужки. Поскольку говорить с каким-либо предметом во рту сложно, то человек получает право отмалчиваться. Кроме того, это означает, что человек ищет питания, возможно, в виде новой информации.
- Захватывание носа в щепоть. Этот жест, соединенный с закрыванием глаз, говорит о большой сосредоточенности над принимаемым решением.

Подозрение и скрытность

- Жесты, относящиеся к этому типу, часто связаны с левой рукой. Это соответствует отрицательному значению слова "левый" в обыденном языке - типа "левые доходы". У американцев поднятый большой палец правой руки означает "хорошо", а мизинец левой - "плохо".
- Если человек не стремится смотреть на вас вообще, то, скорее всего, он что-то от вас скрывает. Вообще, все жесты, передающие подозрение, неуверенность, отрицание, сомнение, имеют общий смысл - негативный. Типичный кластер жестов отрицания - сложенные руки, отклонение тела назад, скрещенные ноги, наклон головы вперед, взгляд исподлобья.
- Касание носа или легкое потирание его, обычно указательным пальцем. Этот жест выражает сомнение, затруднительное положение, часто, конечно, означающее "нет". Вариация жеста - касание мочки уха или потирание глаз.

Готовность

- Речь идет о состоянии, когда у человека есть много энтузиазма для достижения той цели, к которой он стремится. Руки на бедрах - это первый признак готовности. Его можно часто видеть на соревнованиях у спортсменов, ожидающих своей очереди.
- Сидя на краю стула - положение человека, ориентированного на действие. Так сидят непосредственно перед заключением контракта или, наоборот, перед тем, как встать и уйти.
- Опора на стол широко расставленными руками - это сильный призыв:
- "Слушайте же меня, черт возьми, у меня есть, что сказать !". Не надо мешать человеку в такой позиции высказываться.

Фрустрация

- Короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стоны, мычания и так далее. Разозленные люди обычно начинают коротко

дышать и пропускать воздух через ноздри с такой силой, что раздается что-то типа храпа. Тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает гнуть свое, может столкнуться с серьезными неприятностями, особенно если это его начальник.

- Тесно сцепленные руки. Это жест подозрения и недоверия. Те, кто пытаются, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеют большого успеха. Но иногда мы видим, что при сцепленных руках большие пальцы начинают массировать друг друга - это уже означает потребность в усилении уверенности, тенденцию к перестраховке.
- Руки сжимают одна другую. Это наблюдается, когда кто-либо попал в переделку, например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него.

Доверие

- Здесь в первую очередь нужно смотреть за отсутствием сомнения или других негативных жестов, противоречащих выражаемым чувствам, - типа прикрывания рта, почесывания носа или головы и тому подобное. Гордая, прямая поза, которую можно часто видеть у того, кто многого достиг и знает, чего он хочет, также ясный показатель доверия.
- "Купол" - пальцы соединяются наподобие купола храма, это означает доверительность, но часто некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость.
- Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх - авторитарная поза. Так часто стоят полицейские, таможенники, высшие руководители.
- Возвышение себя - это передает доминантность и превосходство. Боги раньше изображались как небожители. Судья сидит на возвышении. Если вы хотите дать понять свое превосходство, то все, что надо сделать, - это физически подняться над этим человеком, сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

Нервозность

- Покашливание, прочищение горла - некоторые делают это так часто, что это становится привычкой. Многие из них - нервные люди.
- Курение сигарет. Вопреки распространенному мнению, курильщики не закуривают в минуту наибольшего напряжения, а гасят их или оставляют догорать, не куря. Лишь, когда напряжение спадает, они зажигают сигарету.
- Рука прикрывает рот - еще Дарвин описывал это, как жест удивления. Но иногда его можно увидеть, и когда человек, сказав что-то, сам удивлен или сожалеет об этом, как если бы он хотел перекрыть поток слов. Юристы подтверждают, что этот жест передает эмоции, изменяющиеся от сомнения в себе до явной лжи.
- Другой вариант - когда локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой - кисти рук - расположена прямо перед ртом. Человек сохраняет эту позу не только пока говорит, но и пока слушает.
- Позванивание монетами в кармане.
- Подергивание себя за ухо.

Скука - беспокойство

- Постукивание по столу или по полу ногой, сюда относится щелканье колпачком ручки и тому подобное - все это жесты беспокойства.
- Голова в руке, то есть голова лежит в ладони, глаза полуприкрыты. Этот человек не старается скрыть свою скуку.
- Машинальное рисование на бумаге - интерес человека при этом снижается.
- Пустой взгляд ("я смотрю на вас, но не слушаю"). Верный признак того, что человек спит с открытыми глазами, - отсутствие какого-либо движения вообще.

Это крайняя степень скуки или полное безразличие. И еще несколько жестов:

- Руки, прикладываемые к груди, - известный в течение тысячелетий, еще со времен Древнего Рима, жест честности и открытости.
- Жест прикосновения. Те, кто касается другого или берет его за плечо или руку, обычно хотят прервать его или подчеркнуть что-то.
- Приближение к другому человеку - желание быть ближе к нему или желание работать вместе над рассматриваемым вопросом. Надо только замечать, если партнер начинает отодвигаться - тогда ему это не хочется.
- Потирание ладоней означает ожидание. Другой жест, не такой очевидный - медленное вытирание влажных ладоней о ткань. Здесь говорят уже не столько ожидания и надежды, сколько нервозности.

Невербальные значения могут меняться в зависимости от того, когда, где, кто и как использует жест. Рассмотрим кластеры жестов в определенных деловых ситуациях.

Начальник и подчиненный

Желание занимать главенствующее положение может выразиться уже в первом рукопожатии. Если кто-то твердо схватывает вашу руку и поворачивает ее так, что его рука оказывается прямо над вашей, то он пытается добиться физического доминирования. Если же он поворачивает вашу руку наоборот, в том числе уже протягивает свою руку ладонью вверх, то он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

В общении начальник - подчиненный часто встречаются жесты типа "захват территории" (ноги на стол), возвышения (начальник встает над сидящим подчиненным). Если подчиненный не понял и этого, то начальник может встать или взять папку с бумагами, раскрыть ее и посоветовать тому идти заниматься своими делами. Не стоит доводить дело до этой стадии.

Клиент и профессионал

Большинство клиентов хочет, кроме помощи, получить эмпатию со стороны профессионала, поскольку считает, что тот, кто "не почувствует" их проблему, вряд ли сможет ее разрешить.

Каковы же жесты в отношениях клиент - профессионал? Это должно быть со стороны профессионала явное, заметное свидетельство того, что он с равным вниманием слушает все, что бы ни рассказывал клиент. Кроме того, хорошо подходят позы оценки - голова опирается на руку, поза мыслителя и тому подобные, автоматически принимаемые многими профессионалами. Правда, не надо забывать, что эти позы неадекватны общению между самими профессионалами, где они кажутся критичными и подозрительными.

Наклон в сторону клиента выражает интерес. Отрицательный образ - профессионал сидит, откинувшись назад, соединив пальцы в "купол", и от клиента его отгораживает огромный стол.

Даже если клиент похож на растерявшегося ребенка, ни в коем случае не стоит занимать родительской позиции, выражавшейся, в частности, в вопросах: "Вы следите за моей мыслью?", "Это вы ясно поняли?"

В заключение привожу реальный пример, когда использование языка жестов оказалось весьма полезным.

После одного из семинаров руководитель отдела сбыта одной из фирм, продающий хирургическим отделениям клиник кроме всего прочего и стимуляторы сердца, рассказал следующее: "Я пришел к главврачу и после приветствия сказал: "Господин главврач, мы предлагаем усовершенствованную модель стимуляторов сердца, произведенные по технологии двойной сварки. Она помогает избежать осложнений после имплантации". Главврач скрестил руки на груди. Я правильно понял этот сигнал, что тотчас и должно было выясниться, как неосознанное замечание по поводу этого, собственно, позитивного начала разговора и продолжал, не дожидаясь ответа главврача: "Но перед тем, как подробнее сообщить вам об этом, скажите, что нового у вас в клинике ?" Главврач разжал скрещенные руки и, направив их в мою сторону ладонями вверх, сказал: "Знаете, я только что вернулся с одной очень интересной операции. Я должен вам о ней рассказать. "После того как главврач подробно поведал мне о своем успехе и я выразил свое восхищение и свою заинтересованность одобрительными жестами, он приобрел пять стимуляторов, даже не возвращаясь к более подробному разговору о них."

А что могло бы произойти, если бы руководитель отдела сбыта, оказавшись из-за отсутствия тренировки менее восприимчивым, не заметил бы реакции своего собеседника и продолжал бы увлеченно расхваливать свой товар ?

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды ... В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания - конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Здесь мы будем рассматривать только те, которые происходят в организациях. Определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и так далее. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выразить различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Но это не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

Виды конфликтов. Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют *функциональными (конструктивными)*. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют *дисфункциональными (деструктивными)*. Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть *реалистическими (предметными)* или *нереалистическими (беспредметными)*.

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо труднее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации - создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют 4 основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному выше определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и так далее. Этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных - это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако, более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и так далее. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа расценивает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа - конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат

разногласия между высшим и более низким уровнями управления, то есть между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Причины конфликтов. Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Упомянутый пример конфликта между линейным и штабным персоналом также возникает из-за взаимосвязанности задач. Мастера зависят от главных специалистов, так как нуждаются в их помощи при реализации технических решений, а руководители более высокого звена зависят от мастеров, так как последние претворяют в жизнь идеи более высокого звена управления.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организации возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, то есть при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации, вообще, является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером,

потребностями, установками, привычками и так далее. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

Конфликтные личности. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. "Воспитательные" воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист психолог. Существует пять основных типов конфликтных личностей: демонстративного, ригидного, неуправляемого, сверхточного и бесконфликтного типов.

Управление конфликтами. Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные *функциональные последствия конфликтов* для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные последствия конфликтов.

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление о противоположной стороне как о "враге", о своей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.
4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

Структурные методы предотвращения и разрешения конфликтов. В работах по управлению, особенно ранних, подчеркивалась важность гармоничного функционирования организации. Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.

1. *Четкая формулировка требований.* Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. *Использование координирующих механизмов.* Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять.

3. *Установление общих целей, формирование общих ценностей.* Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества.

4. *Система поощрений.* Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

Межличностные стили разрешения конфликтов. Выделяют 5 основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

1. *Настойчивость* (принуждение). Тот, кто придерживается этой стратегии пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту "цену" в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующий достижению ею своих целей. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. *Уход* (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой, если условия для продуктивного разрешения конфликта появятся через некоторое время.

3. *Приспособление* (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной.

4. *Компромисс.* Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. *Сотрудничество* (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а

что нет. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально - психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Здесь хотелось бы указать некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами, разработанные психологами в последнее время.

- Надо знать, как развивается конфликт.

Этапы развития конфликта:

1. возникновение разногласий;
2. возрастание напряженности в отношениях;
3. осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
4. само конфликтное взаимодействие;
5. исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

- Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий.
- Проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы. Именно в них - ключ к решению проблемы.
- Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.
- Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта.
- Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.
- Придерживайтесь правила "эмоциональной выдержки". Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта.

Конечно, приведенный здесь перечень рекомендаций не является исчерпывающим, любая ситуация требует своего непосредственного и конкретного решения, но извлечь положительный опыт из конфликта и найти лучшее разрешение для него опираясь на эти советы возможно.

Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для человека, а, следовательно, для организации. Таким образом, это еще один фактор, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности.

Стресс - обычное и часто встречающееся явление. Временами его испытывают все. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, а проблемы для людей и организаций создают чрезмерные стрессы. Доктор Карл Альбрехт отмечает в своей книге "Стресс и менеджер": "Стресс - это естественная часть человеческого существования... Мы должны научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс... Нулевой стресс невозможен".

Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется

чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Результатами стресса являются резкое снижение качества трудовой, личной жизни человека, потеря здоровья и психологического равновесия.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни человека. То есть причины стресса можно подразделить на две большие группы организационных и личностных факторов.

Организационные факторы.

- Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка. Необходимо, чтобы объем выполняемой человеком работы соответствовал его рабочему потенциалу.
- Конфликт ролей. Он возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Зачастую конфликт ролей является признаком нарушения единоначалия в организации. Очень важен психологический аспект данного вопроса при различиях между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации - человек может оказаться врагом коллектива, в котором работает.
- Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.
- Неинтересная работа кроме того, что вызывает стресс, всегда резко снижает производительность труда.
- Плохие и непродуманные физические условия работы. Например, плохое освещение, отсутствие кондиционеров, неудовлетворительная связь и так далее.

Личностные факторы не менее, а зачастую и более важны, чем организационные. Например, смерть родственника или супруга (супруги), развод или брак, изменения в здоровье или финансовом положении и какие-либо изменения вообще почти наверняка вызовут у человека стресс. Следует отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные.

В заключение важно отметить, что при стрессе у подчиненного, первый, кто должен прийти к нему на помощь, должен быть его непосредственный руководитель. Начальник может стать существенной защитой против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследований, поддержка семьи может только ухудшить дело. Но и здесь существует опасность. Если начальник, обладающий определенным мастерством, может стать наилучшей опорой для встревоженного подчиненного, то правда также и то, что начальник с неправильными представлениями может причинить вред разуму и телу своего подчиненного. Все дело в психологической грамотности руководителя. Это еще один довод в пользу необходимости и важности психологии управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конечно в рамках такой лекции нельзя рассмотреть все вопросы, касающиеся психологии управления. Следует также упомянуть такие важнейшие вопросы, как эффективность использования рабочего времени, стиль руководства, имидж руководителя, его здоровье, проведение переговоров и многое другое. Но убедиться в важности и необходимости психологии для руководителей можно наверняка.

Руководство организациями требует учета многих психологических факторов, особенно в современных условиях, поэтому менеджерам необходимо обращаться за управленческим консультированием, то есть не взваливать на себя весь груз ответственности и не пытаться вникнуть в мелкие подробности каждой проблемы самому, а обращаться за помощью к специалистам. В этом процессе менеджер выступает как заказчик, клиент, пользователь. Независимый консультант имеет несколько преимуществ: он имеет особые знания и навыки, а также он свободен от "текучки" и может сосредоточиться на решении каких-то важных узких проблем, которыми у организации некому и некогда заняться.

Фирма процветает, когда ее служащие могут расти и развивать свои способности. В задачу консультанта как раз и входит обеспечение такой производственной гармонии. Хороший специалист на этом месте должен стараться привить боссу трезвый взгляд на его работников и побуждать соответственно к ним относиться.

Для того, чтобы помочь человеку разобраться в себе, понять, почему у него возникают трудности в профессиональной, личной жизни и при общении с людьми нужна психодиагностика. Она проводится профессиональным психологом и сопровождается психологической помощью в развитии тех или иных качеств (например, памяти, внимания, умения владеть собой и так далее). В связи с этим - совет руководителям: не бойтесь обращаться к психологам за помощью. Они помогут вам стать непринужденнее, вы перестанете испытывать ненужный страх, быстрее будете выходить из состояния психологического кризиса. А ведь все это - залог долголетней и плодотворной жизни!

ПРИЛОЖЕНИЕ

Психологические тесты, содержащиеся в этом разделе, не слишком сложны и для работы с ними не требуется специальной профессиональной подготовки - образования психолога. Эти тесты предназначены для того, чтобы руководитель задумался над некоторыми своими характеристиками, особенностями своей личности. Они помогут сделать первый шаг к самопознанию. Но нужно помнить, что квалифицированную помощь и консультацию может оказать только профессиональный психолог. Только он располагает арсеналом средств, которые позволяют раскрыть личность и точно понять и описать ее.

Второй момент, на котором мы бы хотели остановиться, включая данный раздел, - это то, что если для внешности есть зеркало, то для характеристики личности его нет. Мы надеемся, что тесты будут своеобразным зеркалом для понимания характера.

Третье - это, что никто никогда не скажет своему руководителю (а возможно, и коллеге) о действительно слабых и иных чертах личности. Даже если об этом говорится (что бывает очень и очень редко), то обычно в пылу гнева, эмоций и страстей, где цель бывает искажена. В этом случае говорится не с целью помочь, а с целью нанести как можно больше боли.

Личностные особенности, тем более слабости - это очень интимные стороны нашей жизни, о которых мы даже не подозреваем и стараемся о них не признаваться даже самому себе. Хотя как раз с понимания своих недостатков и начинается самосовершенствование личности.

ТЕСТ № 1. Можете ли вы быть руководителем?

Есть множество людей, которые никогда не должны быть руководителями. Есть ли у вас черты характера, которые говорили о вашей склонности к руководящей работе ?

1. Можете ли вы командовать людьми ?
 - да - 5, нет - 0
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке ?
 - да - 5, нет - 0
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо ?
 - да - 5, нет - 0
4. Какое из двух достоинств цените больше всего ?
 - авторитет - 5, нежность - 0
5. Любите ли вы произносить речи ?
 - да - 5, нет - 0
6. Чем по вашему мнению можно определить уровень цивилизации ?
 - степенью эмансипации женщин - 0, уровнем развития техники - 5
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость ?
 - да - 5, нет - 0
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми ?
 - да - 5, нет - 0
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
 - да - 5, нет - 0
10. Во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание на:
 - внешний вид - 0, прежде всего на то, что и как говорит собеседник - 5
11. Впадаете ли вы в ярьость, если не можете настоять на своем ?
 - да - 5, нет - 0
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным ?

- известного актера - 0, чемпиона автогонок - 5
13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу ?
 - да - 5, нет - 0
 14. Бываете ли вы организатором смелых начинаний ?
 - да - 5, нет - 0
 15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе ?
 - да - 0, нет - 5
 16. Раздражает ли вас то, что живете, к примеру, в комнате без штор на окнах ?
 - да - 0, нет - 5
 17. Какой цвет больше нравится ?
 - голубой - 0, красный - 5
 18. Легко ли принимаете решения ?
 - да - 5, нет - 0
 19. Какие виды спорта вам по душе ?
 - те, которые развивают ловкость - 0, те, которые развивают силу - 5
 20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен ?
 - да - 5, нет - 0

Если вы набрали:

100-80 баллов:

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижает эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводит к тому, что, будучи взволнованным, слишком легко можете обидеть другого человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

70 - 40 баллов:

У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное "я". Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводит к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить не проторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят, в то же время имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово всегда было последним.

35-0 баллов:

Вы человек, который имеет больше склонности быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли "шефа" вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

ТЕСТ № 2. Проверьте, какой вы руководитель

Ответьте "да" или "нет"

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения ?
2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы

- пользовались, работая на более низкой должности ?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение ?
 4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выбрать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций ?
 5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей ?
 6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях ?
 7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от спецификации управленческих ситуаций ?
 8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными ?
 9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении ?
 10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя ?
 11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и тому подобное) ?
 12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы не хватает времени ?
 13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы ?
 14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус ?

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

От 0 до 5: По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и тому подобное - не надо колебаться.

От 6 до 10: Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив.

От 11 до 15: Вы относитесь к типу "руководителя - организатора", умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед конфликтами и взысканиями. Вам можно дать один совет:

не запускайте текущие дела, контролируйте их исполнение.

От 16 до 20: Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в "текучке". Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру.

ЛИТЕРАТУРА

1. "Ваше тайное оружие в общении", Х. Рюкле, Москва, 1996.
2. "Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры", Э. Берн, Санкт-Петербург, 1996.
3. "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей", "Как перестать беспокоиться и начать жить", "Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично", Д. Карнеги, Москва, 1990.
4. "Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха", сост. Р. Р. Кашапов, Екатеринбург, 1996.
5. "Менеджмент организации", под редакцией З. П. Румянцевой, Москва, 1996.
6. "О чем говорят лица", Р. Уайтсайд, Санкт-Петербург, 1996.
7. "Основы менеджмента", М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Москва, 1995.
8. "Практическая психология для менеджеров", Тутушкина **М.К.** и др, Москва, 1996.
9. "Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста", Л. Тобиас, Москва, 1997.
10. "Раскрепощенный менеджер", М. Вудкок, Д. Фрэнсис, Москва, 1991.
11. "Узнай свой собственный коэффициент интеллекта", Г. Дж. Айзенк, Москва, 1996.
12. "Управление персоналом в малом и среднем бизнесе", Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова, Москва, 1996.
13. "Управление персоналом организации", под редакцией А. Я. Кибанова, Москва, 1997.
14. "Управление поведением в фирме", Ю. Д. Красовский, Москва, 1997.
15. "Я вижу вас голыми", Р. Хофф, Москва, 1996.
16. "Язык телодвижений", А. Пиз, Москва, 1996.